

Arbeitsbeziehungen in Low-Cost-Airlines
Komparative Analyse der Rolle und Gestaltung von Arbeitsbeziehungen
bei Ryanair und Germanwings

Diplomarbeit

Vorgelegt dem Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
der Universität Duisburg-Essen
Campus Essen

von:

Thorsten Buchholz
Haydnstraße 20
45884 Gelsenkirchen
Matrikelnummer: 1360299

Gutachter:

Erstgutachter: Prof. Dr. Werner Nienhüser
Zweitgutachter: Prof. Dr. Ingolf Bamberger

Sommersemester 2006, 12. Studiensemester
Voraussichtlicher Studienabschluss: Sommersemester 2006

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	- 1 -
1.1 Problemstellung	- 1 -
1.2 Vorgehensweise	- 2 -
2 Grundlagen der Analyse von Arbeitsbeziehungen	- 3 -
2.1 Der Aufbau eines Arbeitsbeziehungssystems	- 3 -
2.1.1 Die Akteure und Interaktionsebenen	- 3 -
2.1.2 Der Kontext eines Arbeitsbeziehungssystems	- 4 -
2.1.2.1 Der technische Kontext	- 5 -
2.1.2.2 Der Marktkontext	- 5 -
2.1.2.2.1 Der Produktmarkt	- 5 -
2.1.2.2.2 Der Arbeitsmarkt	- 6 -
2.1.2.3 Der Machtkontext	- 6 -
2.1.3 Das Regelwerk	- 6 -
2.2 Der analytische Bezugsrahmen	- 7 -
3 Einführung in die Low-Cost-Luftfahrt	- 10 -
3.1 Der allgemeine technische Kontext	- 10 -
3.2 Der europäische Produktmarkt	- 12 -
3.3 Das Geschäftsmodell	- 13 -
3.4 Die Rolle der Personalkosten und -produktivität	- 15 -
4 Die Analyse der Arbeitsbeziehungen bei Ryanair	- 16 -
4.1 Der technische Kontext	- 16 -
4.2 Der Marktkontext	- 17 -
4.2.1 Der Produktmarkt	- 17 -
4.2.2 Der Arbeitsmarkt	- 19 -
4.3 Die internationale und europäische Regelungs- und Interaktionsebene	- 20 -
4.4 Die nationale Regelungs- und Interaktionsebene in Irland	- 23 -

4.5 Die Unternehmensebene.....	- 25 -
4.5.1 Akteure, Interaktionen und Regelungen in Irland	- 25 -
4.5.2 Akteure, Interaktionen und Regelungen in anderen europäischen Staaten ...	- 29 -
4.6 Ergebnisse der Arbeitsbeziehungen.....	- 31 -
5 Die Analyse der Arbeitsbeziehungen bei Germanwings.....	- 34 -
5.1 Der technische Kontext	- 34 -
5.2 Der Marktkontext	- 34 -
5.2.1 Der Produktmarkt	- 34 -
5.2.2 Die Arbeitsmarkt	- 36 -
5.3 Die internationale und europäische Regelungs- und Interaktionsebene.....	- 36 -
5.4 Die nationale Regelungs- und Interaktionsebene in Deutschland.....	- 37 -
5.5 Die Tarif-, Unternehmens- und Betriebsebene.....	- 39 -
5.5.1 Die Tarifebene	- 39 -
5.5.2 Die Unternehmens- und Betriebsebene	- 40 -
5.6 Ergebnisse der Arbeitsbeziehungen.....	- 41 -
6 Komparative Analyse der Arbeitsbeziehungen von Ryanair und Germanwings.....	- 42 -
6.1 Die technischen Kontexte.....	- 42 -
6.2 Die Marktkontexte.....	- 43 -
6.2.1 Die Produktmärkte.....	- 43 -
6.2.2 Die Arbeitsmärkte	- 44 -
6.3 Die internationale und europäische Regelungs- und Interaktionsebene.....	- 44 -
6.4 Die nationalen Regelungs- und Interaktionsebenen in Deutschland und Irland ..	- 45 -
6.5 Die Tarif-, Unternehmens- und Betriebsebenen.....	- 45 -
6.6 Die Ergebnisse der Arbeitsbeziehungen.....	- 46 -
6.7 Ergebniszusammenfassung der komparativen Analyse	- 48 -
7 Fazit.....	- 50 -
Literaturverzeichnis	
Internetverzeichnis	
Interviewverzeichnis	

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Der analytische Bezugsrahmen (S. 9)

Abb. 2: Ergebnisse der komparativen Analyse (S. 48 - 50)

Abkürzungsverzeichnis

AEA	Association of European Airlines
AEEU	Amalgamated Engineering and Electrical Union
AG	Aktiengesellschaft
BA	British Airways
BALPA	British Airline Pilots' Association
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BR	Betriebsrat
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
Capt.	Captain
CC.OO.	Confederación sindical de comsiones obreras
DFS	Deutsche Flugsicherung
ECA	European Cockpit Association
EEO	European Employment Observatory
EG	Europäische Gemeinschaft
EIRO	European Industrial Relations Observatory online
EK	Europäische Kommission
ELFAA	European Low Fares Airline Association
ERA	European Region Airlines Association
ERC	Employee Representative Committees
et al.	und andere
ETF	European Transport Workers' Federation
EU	Europäische Union
FO	First Officer
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HLX	Hapag-Lloyd Express
IALPA	Irish Airline Pilots' Association
ICTU	Irish Congress of Trade Unions
ILO	International Labour Organization
ITF	International Transport Workers' Federation

KTV	Konzerntarifvertrag
LC	Labour Court
LCA	Low-Cost-Airline
LRC	Labour Relations Commission
Mio.	Millionen
MMC	Mercer Management Consulting
NUCOE	Norwegian Union of Commerce and Office Employees
o.V.	ohne Verfasser
OAG	Official Airline Guide
PK	Personalkosten
RDC	Route Development Company
REPA	Ryanair European Pilots' Association
RTE	Radio Telefís Éireann
SARS	Severe Acute Respiratory Syndrome
SAS	Scandinavian Airlines System
SC	Supreme Court
SEC	Securities and Exchange Commission
SIPTU	Services, Industrial, Professional and Technical Union
Std.	Stunden
TV	Tarifvertrag
TV PV	Tarifvertrag Personalvertretung
UFO	Unabhängige Flugbegleiter Organisation
UGT	Unión General de Trabajadores
VC	Vereinigung Cockpit
Verdi	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Liberalisierung der europäischen Luftfahrtindustrie wurde 1993 abgeschlossen und hatte weit reichende Folgen für eine Branche, die sich zuvor durch eine enorme staatliche Regulierung ausgezeichnet hatte. Allen europäischen Fluggesellschaften wurde erlaubt, unabhängig von ihrem heimischen Mitgliedsstaat, Fluglinien in und zu allen anderen EU-Staaten, ohne Kapazitätsbeschränkungen und Preisregulierungen, zu betreiben. Die Gründung vieler neuer Airlines war eine der Folgen dieses Liberalisierungsprozesses.

Etwa zeitgleich zu den starken Deregulierungsbemühungen in der europäischen Luftfahrt wurde ein für europäische Verhältnisse neues Geschäftsmodell in einer noch kleinen irischen Fluggesellschaft namens Ryanair eingeführt. Dieses so genannte Low-Cost-Modell zeichnete sich im Vergleich zu den traditionellen Geschäftsmodellen älterer Airlines unter anderem durch konkurrenzlos niedrige Flugpreise aus und war somit für unzählige Passagiere sehr attraktiv. Aufgrund der steigenden Passagierzahlen imitierten zahlreiche Nachfolger Ryanair und der Anteil des Low-Cost-Marktes am innereuropäischen Luftverkehr steigt seitdem stetig an. Zudem konnten der Low-Cost-Markt insgesamt trotz externer Schocks, wie den Anschlägen des 11. Septembers, der SARS Epidemie und den Irakkriegen weiter wachsen.

Die unzähligen Erfolgsmeldungen über das neue Low-Cost-Modell führten zu einem Neugründungsboom in den Jahren 2000 bis 2004, so dass im Sommer 2000 lediglich 12 und vier Jahre später bereits 54 Anbieter Billigflüge in Europa anboten. Ryanair war der Wegbereiter für diese neuen Marktteilnehmer und ist die zur Zeit größte und profitabelste europäische Low-Cost-Airline. Einige der traditionellen Fluggesellschaften, wie z.B. die Lufthansa AG, reagierten auf die neue Konkurrenz mit der Gründung eigener so genannter Low-Cost-Ableger. In Deutschland hat die Lufthansa mit der Germanwings GmbH eine eigene Low-Cost-Airline gebildet.

Mit dem außergewöhnlichen Wachstum des Low-Cost-Marktes nahm auch die Zahl der Beschäftigten in diesem neuen Marktsegment erheblich zu. Zudem bedeutete der eingeführte Wettbewerb für die bisher unter staatlicher Regulierung geführten Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften eine völlig neue Ausgangslage. Aufgrund der relativen Neuartigkeit des Low-Cost-Phänomens sind diese Arbeitsbeziehungen bei Low-Cost-Airlines bisher nur knapp dokumentiert und unzureichend wissenschaftlich bearbeitet worden. In Anbetracht der immer weiter zunehmenden Bedeutung für die europäische Luftfahrt ist eine systematische Darstellung der Rolle und Gestaltung der Arbeitsbeziehungen

gen bei Low-Cost-Airlines somit von großem wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Interesse.

Im Verlauf der Untersuchung sollen die Arbeitsbeziehungen von den zwei Low-Cost-Airlines Ryanair und Germanwings analysiert und anschließend kontrastiert werden. Ryanair als die erste europäische Low-Cost-Airline und derzeitiger Marktführer in Europa mit Sitz in Irland propagiert jederzeit Flüge zu den niedrigsten Preisen anzubieten. Mit einer konsequenten Kostenführerschaftsstrategie wird versucht die jetzige Marktposition zu verteidigen und weiter auf dem europäischen Kontinent zu expandieren. Die Germanwings als Tochtergesellschaft der Regionalfluggesellschaft Eurowings und Low-Cost-Ableger der Lufthansa hat ihre Firmenzentrale in Köln und wird von Branchenkennern als die Antwort der Lufthansa auf die zunehmende Bedrohung durch Ryanair und anderen Low-Cost-Airlines gesehen.

1.2 Vorgehensweise

Zur Beschreibung der Rolle und Gestaltung der Arbeitsbeziehungen bei den Low-Cost-Airlines Germanwings und Ryanair wird zunächst im zweiten Kapitel ein analytischer Bezugsrahmen entwickelt. In diesem Bezugsrahmen werden die grundlegenden Komponenten eines Arbeitsbeziehungssystems integriert, die in den darauf folgenden Ausführungen beschrieben und verglichen werden. Zur Festlegung der Beschreibungsdimensionen werden verschiedene Ansätze zur Analyse solcher Systeme zusammengefügt bzw. kombiniert. Anschließend erfolgt eine grafische Darstellung des analytischen Bezugsrahmens.

Da Low-Cost-Airlines ein relativ neues Phänomen in der europäischen Luftfahrt sind, gibt das dritte Kapitel hierzu einige einführende Erläuterungen. Hierbei wird neben dem Geschäftsmodell und der Entwicklung des europäischen Produktmarktes, auch bereits auf den allgemeinen technischen Kontext und die Rolle der Personalkosten sowie -produktivität eingegangen.

Das vierte und fünfte Kapitel beinhaltet dann die Analyse der Arbeitsbeziehungen bei Ryanair bzw. Germanwings. Dabei sind die einzelnen Unterpunkte nach den Komponenten des zuvor konstruierten Bezugsrahmens benannt. Zunächst wird der Kontext der Arbeitsbeziehungen beschrieben. Daraufhin beginnt die Analyse der vorhandenen Akteure, Interaktions- und Regelungsebenen der industriellen Beziehungen sowie der Ergebnisse des jeweiligen Arbeitsbeziehungssystems.

Auf Basis der beiden konkreten Beschreibungen folgt im sechsten Kapitel die komparative Analyse der zuvor beschriebenen Arbeitsbeziehungen. Hier werden Unterschiede und Ge-

meinsamkeiten herausgearbeitet und die gewonnenen Untersuchungsergebnisse anschließend in tabellarischer Form übersichtlich zusammengestellt.

Um die notwendigen Informationen über die Arbeitsbeziehungen bei Germanwings und Ryanair zu erhalten, wird eine intensive Literaturrecherche in wissenschaftlichen Zeitschriften, relevanten Büchern, Aufsätzen sowie Zeitungen durchgeführt. Zusätzlich findet eine umfangreiche Suche nach geeigneten Informationsquellen im Internet statt. Überdies gilt besondere Aufmerksamkeit den Publikationen der beteiligten Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretungen sowie den zuständigen staatlichen Institutionen in Irland bzw. Deutschland. Ergänzend hierzu vervollständigen insgesamt sechs Interviews mit Experten der Branche das Gesamtbild der Untersuchung.

2 Grundlagen der Analyse von Arbeitsbeziehungen

Die Untersuchung der Arbeitsbeziehungen bei den Low-Cost-Airlines, Ryanair und Germanwings soll zunächst mit Hilfe eines selbst erstellten, analytischen Bezugsrahmens strukturiert werden. Die Festlegung der zu betrachtenden Untersuchungselemente sowie deren Anordnung zueinander sind Inhalt des Bezugssystems, welches für diese Arbeit gelten soll. Hierdurch werden zum einen der grobe Inhalt der Untersuchung dargestellt und zum anderen auch deren Grenzen bzw. Grenzziehung verdeutlicht. Durch die Zusammenführung vieler verschiedener Elemente in einen integrativen Bezugsrahmen wird ein Gesamtkonzept entwickelt, welches eine umfassende Beschreibung und einen Vergleich der Arbeitsbeziehungen von Ryanair und Germanwings ermöglicht. Die folgenden Ausführungen stützen sich größtenteils auf die Arbeiten von Dunlop und seinem systemtheoretischen Ansatz zur Analyse der industriellen Beziehungen. Überdies werden auch Arbeiten von Schreyögg et al. und Kochan et al. berücksichtigt.

2.1 Der Aufbau eines Arbeitsbeziehungssystems

2.1.1 Die Akteure und Interaktionsebenen

Nach Dunlop besteht ein Arbeitsbeziehungssystem aus bestimmten Akteuren, Kontexten sowie einer gemeinsamen Ideologie, welche das System zusammenhält, und einem Regelwerk, das die Austauschbeziehungen der Akteure steuert. Die Akteure sind laut Dunlop in jedem Arbeitsbeziehungssystem die Arbeitnehmer, Arbeitgeber und der Staat. Sie organisieren sich bzw. werden durch Organisationen, wie z.B. Gewerkschaften, Betriebsräte, Arbeitsgerichte, Arbeitgeberverbände oder Parteien repräsentiert. Die Bedeutung der einzelnen Beteiligten kann allerdings variieren. Folglich besitzt in manchen Arbeitsbezie-

hungssystemen der Staat einen großen Einfluss auf die Zweierbeziehung zwischen Arbeitnehmern und -gebern, in anderen jedoch einen geringeren bzw. keinen. In gleicher Weise kann die Bedeutung der Rolle von den Arbeitgebern oder den Arbeitnehmern abhängig von dem jeweiligen Arbeitsbeziehungssystem verschieden sein¹.

Die Interaktionen der Akteure findet dabei auf unterschiedlichen Ebenen der industriellen Beziehungen statt. Die internationale bzw. europäische Ebene ist hierbei die höchste auf denen Arbeitgeber, -nehmer und staatliche Institutionen miteinander agieren. Gefolgt von nationalen bzw. nationalstaatlichen Interaktionsfeldern bis hin zur Unternehmens- und Betriebsebene stehen sich diverse Organisationen der oben genannten Akteure gegenüber. Dabei ist es z.B. möglich, dass arbeitnehmer- und arbeitgebernahe Verbände sich im politischen Wettbewerb auf internationaler oder nationaler Ebene duellieren oder, dass es im Rahmen von Tarifverhandlungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände zu Auseinandersetzungen kommt². Die Existenz unterschiedlicher Gesetzgebungen und politischer Entwicklungen in einzelnen Ländern führt meist zu heterogenen Interaktionstypen auf den einzelnen Ebenen³.

Des Weiteren sind die gemeinschaftlichen Ideen und Vorstellungen über die Rolle und Funktion des jeweiligen anderen Akteurs prägend für die Gestaltung des Arbeitsbeziehungssystems. Dies bedeutet, dass die Ideologien von Akteuren in einem gemeinsamen Arbeitsbeziehungssystem bspw. stark voneinander abweichen können. Akzeptiert ein Arbeitgeber die Rolle einer Arbeitnehmervertretung nicht, so hat dies meist eine konfliktreichere Beziehung zur Folge, als wenn beide eine weitestgehend kompatible Ideologie verfolgen würden⁴. Insofern sind auch die Denkmuster der einzelnen Entscheidungsträger für die Anzahl an Interaktionsalternativen und für die Ergebnisse der Arbeitsbeziehungen von Bedeutung⁵.

2.1.2 Der Kontext eines Arbeitsbeziehungssystems

Dunlop zufolge interagieren die oben genannten Akteure in einem bestimmten Szenario, welches durch drei Kontexte gekennzeichnet wird. Diese stellen entscheidende Determinanten für die Austauschbeziehungen im Arbeitsbeziehungssystem dar. Die drei bedeutsamen Umweltdimensionen sind: (1) die technischen Merkmale der Arbeitsplätze, (2) der Marktkontext und (3) die Macht sowie der Status der Akteure⁶.

¹ vgl. Dunlop [1958] 1993, S.47 f.

² vgl. Schreyögg/ Oechsler/ Wächter 1995, S. 238

³ vgl. Kochan/ Katz/ McKersie [1984] 1994, S. 12-14

⁴ vgl. Dunlop [1958] 1993, S. 53 f.

⁵ vgl. Kochan/ Katz/ McKersie [1984] 1994, S. 12

⁶ vgl. Dunlop [1958] 1993, S. 47

2.1.2.1 Der technische Kontext

Die technischen Merkmale des Arbeitsplatzes lassen sich laut Dunlop anhand von sieben unterschiedlichen Dimensionen beschreiben, von denen die ersten vier den Arbeitsplatztyp und die letzten drei die Arbeitsplatztätigkeit näher kennzeichnen. Zur Charakterisierung des Arbeitsplatztyps werden hierbei die Variabilität des Arbeitsplatzes, dessen Entfernung zum Wohnort der Arbeitgeber und -nehmer, die Stabilität der Beschäftigung sowie Arbeitstätigkeit und die Zahl der Beschäftigten betrachtet⁷. Für die Beschreibung der Arbeitsplatztätigkeit verwendet Dunlop die Art der auszuführenden Verrichtung, den Aufmerksamkeitsschwerpunkt des Arbeiters und die Arbeitszeiten⁸. Die technischen Merkmale des Arbeitsplatzes haben Auswirkungen auf die eingeführten Regelungen und auf die Interaktionen der Akteure im Arbeitsbeziehungssystem⁹.

2.1.2.2 Der Marktkontext

Der Marktkontext wird durch die Entwicklungen auf Produkt- und Faktormärkten repräsentiert und ist Dunlop zufolge die zweite bedeutsame Umweltdimension für ein Arbeitsbeziehungssystem. Mit den Faktormärkten verbindet Dunlop speziell die Arbeitsmärkte. Je nach Unternehmen, Industrie, Region oder Land variiert die Ausprägung des Marktkontextes unterschiedlich stark, jedoch konstatiert Dunlop, dass jedes Arbeitsbeziehungssystem zu einem kleineren oder größeren Grade dem Wettbewerb auf Märkten und Budgetbeschränkungen ausgesetzt ist und diese einen bedeutsamen Einfluss auf die Akteure, deren Interaktionen und Regelungen in diesem System ausüben¹⁰.

2.1.2.2.1 Der Produktmarkt

Ein entscheidendes Merkmal des Produktmarktes ist nach Meinung Dunlops die jeweilige Wettbewerbssituation bzw. das Ausmaß an Budgetkontrolle auf dem jeweiligen Markt. Gemessen an der Fähigkeit bspw. Preise zu beeinflussen, ergeben sich für die Akteure unterschiedlich große Spielräume im Rahmen der Regelfestlegung. Die Ermessensfreiheit ist auf stark umkämpften Märkten in der Regel geringer als auf weitestgehend konkurrenzfreien Märkten¹¹.

⁷ vgl. Dunlop [1958] 1993, S. 64-73

⁸ vgl. Dunlop [1958] 1993, S. 73-81

⁹ vgl. Dunlop [1958] 1993, S. 83

¹⁰ vgl. Dunlop [1958] 1993, S. 85

¹¹ vgl. Dunlop [1958] 1993, S. 86 f.

2.1.2.2.2 Der Arbeitsmarkt

Neben den Produktmärkten determinieren die Arbeitsmärkte die Regelungen und Vereinbarungen in einem Arbeitsbeziehungssystem. Dunlop betrachtet dabei bestimmte Charakteristika der Arbeitskräfte, die Beschränkungen des Arbeitsmarktes und das Verhältnis zwischen Arbeits- und Gesamtkosten. Die Bedeutung von Qualifikationen und Berufen wird in Bezug zu dem technischen Kontext hervorgehoben. Ein zu knappes Angebot an nachgefragten Qualifikationen und Professionen hat somit starke Effekte auf z.B. die vereinbarten Löhne und Gehälter. Zudem bezeichnet Dunlop das Verhältnis von Personal- zu Gesamtkosten als einen groben Index für das Interesse seitens des Managements an Regeln, welche die Arbeitskosten sowie die Arbeitsproduktivität beeinflussen können. Ein hohes Verhältnis macht dabei eine Fokussierung des Managements auf eben solche Regeln, welche die Arbeitsbedingungen beeinflussen, wahrscheinlicher, da sie für den Unternehmenserfolg von großer Wichtigkeit erscheinen¹².

2.1.2.3 Der Machtkontext

Die Stellung und die Macht der einzelnen Akteure eines Arbeitsbeziehungssystems ist in Analogie zu den bereits oben genannten Umweltdimensionen zu sehen. Laut Dunlop bilden diese drei den Gesamtkontext eines solchen Systems. Die jeweilige nationale Gesetzgebung ist eine Determinante, welche die Machtverhältnisse zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern stark beeinflusst. Die Machtverteilung zwischen den Beteiligten spiegelt sich dabei zu einem gewissen Grad in deren Position und Durchsetzungskraft in den Interaktionsbeziehungen wieder¹³. Der Machtkontext wird im folgenden indirekt beschrieben, da bereits durch die Beschreibung der Beziehungen und Auseinandersetzungen auf den einzelnen Interaktionsebenen in Deutschland und Irland eine gewisse Machtverteilung zwischen den Beteiligten zu erkennen ist.

2.1.3 Das Regelwerk

Das Regelwerk ist der entscheidende Verhandlungsgegenstand in einem Arbeitsbeziehungssystem und stellt gleichzeitig dessen wichtigstes Ergebnis dar. Den ersten Regeltyp stellen dabei Verfahrens- bzw. Prozessregeln dar, die sich mit dem Einführungsablauf von neuen Regelungen befassen. Gleichzeitig werden in einem Regelwerk der Arbeitsbeziehungen konkretere Regeln bzgl. der Löhne, Arbeitszeit, Urlaub, Sicherheit und anderen Arbeitsbedingungsgrößen verhandelt. Diese zwei Regeltypen können dabei unterschiedli-

¹² vgl. Dunlop [1958] 1993, S. 100-103

¹³ vgl. Dunlop [1958] 1993, S. 50, 100

che Formen, wie z.B. Gesetze, Dienstvorschriften, kollektive Vereinbarungen, Urteile, Verordnungen, usw. aufweisen¹⁴.

Das Regelwerk wird durch eine kontinuierliche Abfolge von Umweltveränderungen und institutionellen Reaktionen der Akteure bestimmt und festgelegt¹⁵. Durch die Interaktionsbeziehungen zwischen Arbeitgeber, Arbeitnehmern und Regierung wird dabei die konkrete Ausgestaltung des Reglements definiert. Die Dominanz der einzelnen Akteure kann dabei auf den unterschiedlichen Ebenen der industriellen Beziehungen variieren. Zu unterscheiden sind hier verschiedenen Regelungsebenen, die analog zu den zuvor genannten Interaktionsebenen, klassifiziert werden. Die Regelungen auf nationaler und Unternehmensebene können sich somit stark voneinander unterscheiden, wohingegen internationale Richtlinien weitestgehend zentral für alle Unternehmen gelten. Insofern haben Regeln immer einen bestimmten Ursprung in einer der Interaktionsebenen¹⁶.

Neben den verschiedenen Regelungsebenen und der Dominanz der Akteure ist die Bedeutung des jeweiligen Kontextes ebenso wechselhaft, so dass manche Regeln z.B. eine enge Beziehung zum technischen Umfeld und andere zum Marktkontext besitzen¹⁷.

2.2 Der analytische Bezugsrahmen

In der wissenschaftlichen Diskussion wird das systemtheoretische Modell von Dunlop als geeigneter Rahmen gesehen, um deskriptive Informationen über die Interaktionsbeziehungen der Akteure, der verschiedenen Kontexte und Regelungen zu organisieren¹⁸. Es identifiziert die elementaren Komponenten aus denen jedes Arbeitsbeziehungssystem besteht und birgt enormes heuristisches Potential¹⁹.

Folglich stellt die Arbeit von Dunlop einen guten Ansatz dar, der einige notwendige Beschreibungsdimensionen, um die Arbeitsbeziehungssysteme von Ryanair und Germanwings systematisch zu veranschaulichen und zu vergleichen, enthält. Überdies empfiehlt Dunlop ausdrücklich die Analyse vergleichbarer Industriezweige in verschiedenen Ländern, unter anderem auch der Luftfahrt²⁰. Dunlop berücksichtigt jedoch nicht die einzelnen Interaktions- und Regelungsebene, welche explizit für einen Vergleich zweier Arbeitsbeziehungssysteme notwendig sind. Infolgedessen wurde Dunlops Ansatz mit den von

¹⁴ vgl. Dunlop [1958] 1993, S. 51-53

¹⁵ vgl. Kochan/ Katz/ McKersie [1984] 1994, S. 13

¹⁶ vgl. Schreyögg/ Oechsler/ Wächter 1995, S. 237 f.

¹⁷ vgl. Dunlop [1958] 1993, S. 51 f.

¹⁸ vgl. Gill 1969, S. 265 f.; vgl. Metz 1991, S. 14

¹⁹ vgl. Müller-Jentsch 2004, S. 3 f.

²⁰ vgl. Dunlop [1958] 1993, S. 59

Schreyögg et al. entwickelten, unterschiedlichen Ebenen der europäischen Arbeitsbeziehungen kombiniert.

Das im vorherigen Kapitel dargestellte Modell eines Systems der industriellen Beziehungen soll im folgenden zu einem analytischen Bezugsrahmen weiterentwickelt werden. Dazu werden die einzelnen Systemelemente, welche es zu beschreiben gilt, graphisch dargestellt. Das selbst entwickelte Bezugssystem dient als Leitfaden im Rahmen der deskriptiven und komparativen Analyse der Arbeitsbeziehungen bei Ryanair und Germanwings.

Zunächst werden im weiteren Verlauf der Arbeit der technische Kontext und der Produktmarkt auf einer allgemeinen Analyseebene veranschaulicht. Dies bedeutet, dass die wichtigsten Personalgruppen und deren Berufsbilder beschrieben sowie die Entwicklung und Entstehung des Low-Cost-Marktes erläutert werden. Um einige grundlegende Unterschiede zwischen Low-Cost-Airlines und traditionellen Fluggesellschaften deutlich zu machen, folgt eine Illustration des Low-Cost-Geschäftsmodells. Zudem wird die Bedeutsamkeit der Personalkosten und -produktivität dargestellt. Auf Basis dieser Erkenntnisse erfolgt dann die spezifische Analyse der Arbeitsbeziehungen bei Ryanair und Germanwings.

Zunächst werden auch hier der spezifische technische Kontext und der Marktkontext des jeweiligen Unternehmens illustriert. Anschließend beginnt die Deskription der einzelnen Interaktions- und Regelungsebenen sowie der dort agierenden Akteure. Nach diesen Ausführungen schließt sich dann die Darstellung der Arbeitsbedingungen, d.h. der Lohnhöhe, Lohnstruktur, Arbeitszeit und des Urlaubsanspruches, an.

Im letzten Kapitel werden die beiden getrennten Untersuchungen und deren Erkenntnisse verglichen. Dabei werden die einzelnen Elemente des analytischen Bezugsrahmens gegenübergestellt und Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede zwischen den Arbeitsbeziehungen bei Ryanair und Germanwings herausgearbeitet. Der für die komparative Analyse verwendete Bezugsrahmen wird auf der folgenden Seite abgebildet.

Der analytische Bezugsrahmen

Komparative Analyse der Rolle und Gestaltung von Arbeitsbeziehungen bei den Low-Cost-Airlines Ryanair und Germanwings

Kontext:

Der technische Kontext

Der Marktkontext

- L Arbeitsmarkt
- L Produktmarkt

(Der Machtkontext)

Interaktions- und Regelungsebenen zwischen den Akteuren:

Internationale und europäische Ebene

Nationale Ebene

Tarifebene

Unternehmensebene

Betriebsebene

Ergebnisse:

Die Arbeitsbedingungen der Berufsgruppen

- L Lohnhöhe
- L Lohnstruktur
- L Arbeitszeit
- L Urlaubsanspruch

Abb. 1: Der analytische Bezugsrahmen (in Anlehnung an Dunlop [1958] 1993, S. 47-53; Schreyögg/ Oechslter/ Wächter 1995, S. 243)

3 Einführung in die Low-Cost-Luftfahrt

3.1 Der allgemeine technische Kontext

In der zivilen Luftfahrt sind viele verschiedene Qualifikationen notwendig, um einen reibungslosen und fehlerfreien Flugverkehr gewährleisten zu können. Die Cockpitbesatzung, die Kabinenbesatzung, das Wartungspersonal sowie das Verwaltungs- und Bodenpersonal stellen die vier wichtigsten Beschäftigtengruppen innerhalb der Luftfahrtindustrie dar²¹. Von den darunter fallenden Professionen, wie z.B. den Piloten, den Stewards- und Stewardessen, den Technikern und Ingenieuren, dem Verwaltungspersonal, den Gepäckhändler, den Ramp-Agents, oder den Flugingenieuren und Fluglotsen, sind jedoch nicht alle bei den Fluggesellschaften direkt angestellt. Besonders die Aufgabenbereiche des Bodenpersonals sowie der Wartungscrews werden von Low-Cost-Airlines häufig ausgelagert und von externen Dienstleistern eingekauft²². Dennoch sind die verbleibenden Berufsbilder, Arbeitsplatztypen und Arbeitsprozesse der direkt beschäftigten Mitarbeitergruppen zum Teil sehr heterogen und dies hat zudem auch Auswirkungen auf die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen in diesen Bereichen. Um diese Auswirkungen zu verstehen sind Kenntnisse der einzelnen Arbeitsplatztypen und die Arbeitsprozesse der Kabinenbesatzung, der Cockpitbesatzung, des Wartungspersonal und des Boden- und Verwaltungspersonals notwendig. Diese sollen im Folgenden näher erläutert werden.

Die Mobilität des Arbeitsplatzes für die Cockpit- und Kabinenbesatzungen ist im Vergleich zu anderen Branchen, aber auch bezogen auf andere Berufsfelder in der Luftfahrt, wie z.B. das Wartungs-, Boden- und Verwaltungspersonal, sehr ausgeprägt. Ständig wechselnde Aufenthaltsorte, Übernachtungen im Ausland, fern vom eigenen Zuhause, können sowohl für Piloten als auch für die Kabinenbesatzung zum Berufsalltag gehören. Die Arbeitszeiten sind unregelmäßig und oft beginnt der Arbeitstag bereits mitten in der Nacht²³. Gleichwohl bestehen signifikante Unterschiede zwischen den beiden Personalgruppen, vor allem hinsichtlich der Arbeitsinhalte und -schwerpunkte. Die Cockpitbesatzung ist unter anderem verantwortlich für die Planung der Flugroute und die Navigation des Flugzeuges. Des Weiteren hält sie während des Fluges Kontakt zur Flugsicherung und übergibt das Flugzeug nach der Landung an die Bodencrew. Charakteristisch für die Tätigkeit der Cockpitbesatzung ist die große Verantwortung für die zahlreichen Passagiere, deren siche-

²¹ vgl. Turnbull et al 2003, S. 5

²² vgl. EIRO 2005a

²³ vgl. Bundesagentur für Arbeit 2006a

rer Transport von der korrekten Ausführung aller Arbeitsschritte im Cockpit abhängt²⁴. Diese Tätigkeiten und die hohe Verantwortung erfordern eine hohe Qualifikation des Piloten bzw. Co-Piloten und haben mannigfaltige Auswirkungen auf die Regeln und Bestimmungen sowie auf die strategische Position der Cockpitbesetzung im Arbeitsbeziehungssystem. Es existieren bspw. Verordnungen, die bestimmte, zu erfüllende Kriterien, wie das Mindestalter, die Tauglichkeit, die Zuverlässigkeit sowie die Befähigung des angehenden Flugzeugführers festlegen und deren sorgfältige Überprüfung verlangen²⁵. Die strategische Position der Piloten wird durch diese hohen Qualifikationsanforderungen allgemein als durchaus positiv angesehen. Überdies ist deren Verhandlungsstärke beachtlich, da sie mit dem Cockpit eine Schlüsselposition besetzen²⁶.

Das Kabinenpersonal hat vollkommen andere Arbeitsinhalte zu bewältigen als die Cockpitbesetzung und auch die Ausbildungszeit ist kürzer, weniger streng geregelt und das Qualifikationsniveau niedriger. Das Hauptaufgabenfeld der Flugbegleiter ist die Betreuung der Fluggäste auf deren Reisen. Zu den Dienstleistungen zählen unter anderem das Catering, aber auch die Überprüfung der vorhandenen Notausrüstung sowie die Einweisung der Passagiere in die Sicherheitsvorkehrungen des jeweiligen Flugzeuges. Diese Aufgaben erlernen angehende Flugbegleiter in den von Fluggesellschaften angebotenen Lehrgängen, welche zwischen einem und sechs Monate lang sein können. Das Berufsbild des Flugbegleiters bzw. der Flugbegleiterin ist allerdings nicht als Ausbildungsberuf anerkannt²⁷. Aufgrund der relativ kurzen Ausbildungszeit, den niedrigen Einstiegsvoraussetzungen und den zahlreichen Bewerbern ist die strategische Position der Kabinenbesetzung recht schwach. Sie sind im Vergleich zu den Piloten in einer schwächeren Verhandlungsposition gegenüber den Arbeitgebern²⁸.

Das Wartungspersonal ist für die Instandhaltung der Flugzeuge und damit auch für die Sicherheit der Passagiere verantwortlich. Dementsprechend sind die Anforderungen an Qualität, Sorgfalt sowie Zuverlässigkeit sehr hoch und auch unter Zeitdruck müssen diese Kriterien erfüllt werden. Die einzelnen Berufsgruppen, unter anderem Fluggerätelektroniker oder Fluggerätemechaniker, beinhalten Tätigkeitsbereiche, wie z.B. die Montage von Triebwerken, die Überprüfung der Tragwerksaufhängung, die Kontrolle aller elektronischen Anlagen und viele andere Aufgaben, die eine hohe Qualifikation und handwerkli-

²⁴ vgl. Bachmann 2002, S. 97-101; vgl. Bundesagentur für Arbeit 2006b

²⁵ vgl. Schmid/ Rossmann 1997, S. 9-11

²⁶ vgl. ITF 1992, S. 70; vgl. Ramge 2003, S. 93

²⁷ vgl. Bachmann 2002, S. 41-44; vgl. Bundesagentur für Arbeit 2006c; vgl. UFO 2006, S. 3, 5

²⁸ vgl. Boyd 2001, S. 442; vgl. Warhurst 1995, S. 261

ches Geschick erfordern. Tag- und Nachtschichten und unregelmäßige Arbeitszeiten auch am Wochenende sind durchaus möglich. Üblicherweise findet die Arbeitsdurchführung in großen Werkstätten von Flughäfen oder Fluggesellschaften statt und die Variabilität des Arbeitsortes ist recht gering²⁹. Der Organisationsgrad des Wartungspersonals ist relativ hoch, vergleichbar mit dem der Piloten. Die enorm steigenden Flugzeugzahlen bedeuten eine stark zunehmende Nachfrage nach qualifizierten Technikern und Ingenieuren. In Großbritannien, aber auch in Deutschland und anderen europäischen Staaten wird bereits ein Mangel an Fachpersonal verzeichnet. Insofern scheint die Verhandlungsstärke des Wartungspersonals durchaus beträchtlich³⁰.

Die Mitglieder des Bodenpersonal, wie z.B. Ramp-Agents, Gepäckabfertiger oder sonstiges Servicepersonal sind unter anderem für die Be- und Entladung des Flugzeuges sowie den Check-In der Passagiere verantwortlich. Der Arbeitsort ist üblicherweise ein Flughafen und die Arbeitszeiten richten sich nach den Ankunfts- und Abreisezeiten der Flugzeuge und Passagiere³¹.

Die Beschäftigten im Verwaltungsbereich von Fluggesellschaften sind unter anderem für die verschiedenen betriebswirtschaftlich notwendigen Funktionen, wie z.B. Rechnungswesen, Marketing, Netzwerkmanagement und Personalwirtschaft zuständig³². Im Vergleich zu traditionellen Fluggesellschaften ist der Verwaltungsapparat von Low-Cost-Airlines sehr klein. Viele Bereiche außerhalb des Kerngeschäftes werden auch hier von externen Dienstleistern eingekauft. Die verbleibenden Verwaltungsaufgaben sind meist sehr zentral an die Hauptbasis der jeweiligen Airlines gebunden. Aufgrund der Auslagerung von Leistungen und Funktionen, wie z.B. Check-In, Gepäckabfertigung, Buchhaltung und Informatik werden solche Fluggesellschaften als virtuelle Airlines bezeichnet³³. Dabei wird die strategische Position des Verwaltungs- und Bodenpersonals als recht schwach eingestuft, da zum einen deren Organisationsgrad am geringsten ist und zum anderen das Outsourcing dieser Funktionsbereiche möglich ist³⁴.

3.2 Der europäische Produktmarkt

Die Entwicklung so genannter Low-Cost-Airlines ist in Europa ein relativ neues Phänomen, dessen Ursprung sich in den Vereinigten Staaten von Amerika lokalisieren lässt. Die

²⁹ vgl. Bachmann 2002, S. 48-64

³⁰ vgl. Reed 1998, S. 26 f.; vgl. Warhurst 1995, S. 261

³¹ vgl. Bachmann 2002, S. 33, 71-73, 103-108

³² vgl. Siegener 2003, S. 19-30

³³ vgl. Doganis 2006, S. 175 f.; vgl. Pompl 2002, S. 121; vgl. Siegener 2003, S. 32

³⁴ vgl. ITF 2005a; vgl. Warhurst 1995, S. 261

texanische Fluggesellschaft „Southwest Airlines“ erfand das revolutionäre Geschäftsmodell in den 70er Jahren und ist seitdem, trotz diverser Konjunkturschwankungen durch z.B. den Terroranschlägen vom 11. September, der SARS Epidemie oder den Irakkriegen, kontinuierlich erfolgreich und profitabel. Dies geschah zur gleichen Zeit als etliche Fluggesellschaften hohe Verluste zu verzeichnen hatten und somit wurde das erfolgsversprechende Geschäftsmodell von Southwest seitdem unzählige Male von anderen neuen, aber auch bereits bestehenden Airlines zu großen Teilen kopiert bzw. übernommen³⁵.

Im europäischen Raum entstand die erste Low-Cost-Airline erst Anfang der 90er Jahre als das Southwest-Modell von der 1985 gegründeten irischen Fluggesellschaft Ryanair nachgeahmt wurde. Diese verspätete Entwicklung in Europa ist bedingt durch die starke Regulierung des Luftverkehrs, welche erst ab 1987 langsam abnahm. Mit dem Ziel ein wettbewerbsgeleitetes Marktsystem in der europäischen Luftfahrt zu schaffen, verabschiedeten die Mitglieder der europäischen Gemeinschaft zwischen 1987 und 1992 drei Liberalisierungspakete. Im Rahmen dieses Prozesses wurden unter anderem Markteintrittsbarrieren abgebaut, Kapazitätsgrenzen aufgehoben, die freie Flugroutenwahl ermöglicht sowie Preissetzungsbeschränkungen für ungültig erklärt. Mit der Verleihung der 8. Freiheit, auch Kabotage genannt, wurde im Jahre 1997 allen europäischen Airlines das Recht gewährt inländische Flüge in allen Staaten der EU anbieten zu dürfen. Durch diese multilaterale Vereinbarung wurde ein gemeinsamer europäischer Luftverkehrsmarkt geschaffen, der die zunehmende Verbreitung von neu gegründeten Low-Cost-Airlines ermöglicht und den Wettbewerb mit den traditionellen, nationalen Fluggesellschaften eingeleitet hat³⁶.

Dem Wettbewerb mit traditionellen Fluggesellschaften treten Low-Cost-Airlines in erster Linie mit konkurrenzlosen Preisen entgegen. Ihre Flugpreise sind erheblich niedriger. Nach dem Prinzip der Stufenpreise beginnt der Verkauf auf einem niedrigen Preisniveau und steigert sich abhängig von der verkauften Sitzanzahl immer weiter bis das Flugzeug ausgebucht ist. Hierbei werden die Preise der etablierten Airlines um bis zu 50% unterboten und durch gezielte Marketingaktionen wird der Preis in den Mittelpunkt gerückt³⁷.

3.3 Das Geschäftsmodell

Um eine derartige Preisgestaltung überhaupt durchführen zu können, betreiben klassische Low-Cost-Airlines konsequente Kostenminimierung, wobei sich die konkreten Geschäftsmodelle in einigen Dimensionen voneinander unterscheiden können. Gewisse Grundcha-

³⁵ vgl. Bosshart 2004, S. 89; vgl. Doganis 2006, S. 150; vgl. ELFAA 2004, S. 4 f.

³⁶ vgl. Doganis 2006, S. 45-50; vgl. ELFAA 2004, S. 3; vgl. Schmidt 2000, S. 120 f.; vgl. Sterzenbach/ Conrady 2003, S. 82 f.

³⁷ vgl. Becker 2005, S. 8; Pompl 2002, S. 121

rakteristika, durch die sich Kostenvorteile in der Höhe von bis zu 50% gegenüber den traditionellen Fluggesellschaften ergeben, lassen sich jedoch nichtsdestotrotz identifizieren³⁸. Die Auslastung der Flugzeuge wird durch eine höhere Sitzplatzdichte und kürzere Umdrehzeiten verbessert. Überdies verringern sich die Wartezeiten bei Start und Landung infolge der Nutzung kleinerer Flughäfen mit denen zudem geringere Start- und Landegebühren sowie niedrige Bodenabfertigungskosten ausgehandelt werden können. Die Verwendung eines Flugzeugstyps verringert die Komplexitätskosten für den Personalbereich, hinsichtlich der Lizenzierungen in fliegerischen und technischen Belangen sowie diverser Wartungs- und Instandhaltungsdienste³⁹.

Ein weiteres Merkmale des Low-Cost-Modells ist die Verwendung von so genannten Point-to-Point-Verbindungen im Gegensatz zu den Hub-and-Spoke-Systemen traditioneller Airlines. Erstere zeichnen sich durch die direkte Verbindung zwischen Anfangspunkt und Zielpunkt aus, wobei nachgelagerte Anschlussflüge nicht angeboten werden. Kunden müssen somit bei Verbindungen von Stadt A nach Stadt B und dann zur Stadt C zwei einzelne Flüge buchen. Dies minimiert die notwendigen Wartezeiten am Boden und erhöht die Nutzungseffizienz der Flugzeuge und des Personals, da nicht auf verspätete Anschlussflüge Rücksicht genommen werden muss. Ferner wirkt sich eine kurze Standzeit am Boden auf die Kurzstreckenflüge bzw. Mittelstreckenflüge der Low-Cost-Airlines recht stark aus, da diese bspw. einen zusätzlichen Flug pro Tag bedeuten können. Insgesamt wird durch die Nutzung kleinerer Flughäfen und des Point-to-Point-Systems ein Anstieg der Flugzeit je Flugzeug pro Tag möglich, welche sinkende Kosten pro Flug und höhere Erlöse generiert⁴⁰.

Des Weiteren zeichnet sich das klassische Low-Cost-Modell von Southwest durch den Verzicht auf eine Business-Class und kostenfreien Bordservice aus. Getränke, Mahlzeiten, Snacks und andere kostenintensive Serviceangebote, wie z.B. Kinderbetreuung, werden in der Regel nur gegen ein Entgelt zur Verfügung gestellt⁴¹.

Neben dem Servicekonzept wurden auch im Verkauf und Vertrieb einige Neuerungen eingeführt. Buchungen werden bei Low-Cost-Airlines überwiegend über das Internet oder Call-Center abgewickelt, um Provisionen einsparen zu können. Demzufolge werden Reisebüros nur noch von einigen wenigen Low-Cost-Airlines als Ticketvermittler eingesetzt. Zum Teil wird die komplette Reservierung und das Boarding papier- bzw. ticketlos durch-

³⁸ vgl. Doganis 2006, S. 171

³⁹ vgl. Pompl 2002, S. 118 f.

⁴⁰ vgl. Lawton 2002, S. 51 f.; vgl. Pompl 2002, S. 117-121

⁴¹ vgl. Doganis 2006, S. 155; vgl. Lawton 2002, S. 104

geführt⁴². Welche Rolle jedoch dem Personal in diesem Geschäftsmodell zukommt, soll im folgenden Unterpunkt erläutert werden.

3.4 Die Rolle der Personalkosten und -produktivität

Die umfänglichen Kosten- und Preisdifferenzen zwischen traditionellen Fluggesellschaften und den Low-Cost-Airlines werden nicht alleine durch den oben beschriebenen Maßnahmenkatalog erklärt, denn das höchste, einzelne Kostenelement wurde bisher nicht ausreichend betrachtet. Für viele Airlines sind die Personal- und Treibstoffkosten die höchsten einzelnen Kostenelemente. Die Ausgaben für Treibstoff schwanken allerdings sehr stark in Abhängigkeit von den jeweiligen Weltmarktpreisen und sind somit weitestgehend extern determiniert. Die Personalkosten hingegen sind vom Management beeinflussbar⁴³. Ihr Anteil an den Gesamtkosten kann im europäischen Raum zwischen ca. 23-35% betragen. Dies beinhaltet Löhne und Gehälter, aber auch Reise- und Übernachtungskosten, Spesen, Pensionszahlungen, Versicherungskosten und andere freiwillige Sozialleistungen, wie z.B. Ausbildungskosten. Diese Werte vermindern sich jedoch, sobald das Management einer Airline bspw. beginnt personalintensive Bereiche auszulagern⁴⁴. Im Kontext nationaler und internationaler Gesetze und Vorschriften sowie technischer, marktstrategischer und machtpolitischer Gegebenheiten entstehen unterschiedlich große Handlungsspielräume für die Arbeitgeber, Arbeitnehmer, bzw. deren Vertretungen, und staatlichen Institutionen. Durch ihre Interaktion, z.B. in Tarifverhandlungen, werden die Personalkosten einer Fluggesellschaft somit nachhaltig beeinflusst⁴⁵. Neben den Arbeitsbeziehungen ist die wirtschaftliche und soziale Lage im Heimatland der Fluggesellschaft eine weitere Determinante, welche große Auswirkungen auf die Personalkosten hat. Dies zeigt sich daran, dass die Löhne und Gehälter für die meisten Personalgruppen abhängig von den dortigen Arbeitsmarktbedingungen sowie den Standardlebenshaltungskosten sind⁴⁶.

Niedrige Personalkosten isoliert betrachtet müssen jedoch nicht notwendigerweise ein Wettbewerbsvorteil für Low-Cost-Airlines sein. Vielmehr bedarf es hier ebenso der Betrachtung der Personalproduktivität, einer weiteren wichtigen Stellschraube, welche enorme Kostenvorteile gegenüber anderen Konkurrenten ermöglichen kann.

Es existiert eine Reihe von Einflussgrößen, welche starke Auswirkungen auf die jeweilige Personalproduktivität einer Airline haben können. Die Arbeitstage pro Woche, die Länge

⁴² vgl. Doganis 2006, S. 157; vgl. Lawton 2002, S. 38; vgl. Pompl 2002, S. 120

⁴³ vgl. Doganis 2002, S. 115; vgl. Doganis 2006, S. 118-120

⁴⁴ vgl. Doganis 2006, S. 119 f.

⁴⁵ vgl. Doganis 2002, S. 115 f.

⁴⁶ vgl. Doganis 2006, S. 122

der Urlaubszeit, die Basisarbeitszeit in der Woche, die erlaubte Flugstundenzahl, die Ruhezeiten für Flug- und Kabinenbesatzung, die Löhne und Gehälter sowie die Beschäftigtenzahl sind einige Beispiele hierzu. Einige dieser Faktoren können vorgeschrieben sein, andere jedoch sind vom Management beeinflussbar und werden möglicherweise im Rahmen der industriellen Beziehungen mit den übrigen Akteuren verhandelt und für bestimmte Zeiträume festgelegt⁴⁷. Inwiefern dies zwischen den Akteuren bei Ryanair und Germanwings geschieht und wie sich deren Interaktionen darstellen, wird in den folgenden Kapiteln geklärt.

4 Die Analyse der Arbeitsbeziehungen bei Ryanair

4.1 Der technische Kontext

Ryanair beschäftigte im Jahr 1991 nach der umfangreichen Restrukturierung zum Low-Cost-Carrier ca. 477 Mitarbeiter und transportierte etwa 651.000 Passagiere. 1999, nur acht Jahre später, hatte sich die Mitarbeiterzahl mehr als verdoppelt und die Anzahl der Fluggäste um mehr als das Achtfache zugenommen. Zur Zeit sind in etwa 3.063 Personen bei Ryanair direkt angestellt und befördern jährlich ca. 35 Mio. Passagiere⁴⁸. Mit ca. 11.427 Passagieren pro angestellten Mitarbeiter liegt Ryanair weit über den Ergebnissen anderer Airlines, wie z.B. von British Airways mit 713 oder Lufthansa mit 1.384⁴⁹. Möglich wird dies unter anderem durch das konsequente Outsourcing vieler Geschäftsaktivitäten, die von anderen Unternehmen kostengünstiger eingekauft werden können. Im Rahmen der Geschäftsstrategie von Ryanair hat diese Vorgehensweise eine enorme Bedeutung, um kostengünstige, effiziente Kurzstreckenflüge ohne unnötigen Service anbieten zu können⁵⁰. Folglich hat dies auch Auswirkungen auf den technischen Kontext bzw. auf die direkt bei Ryanair beschäftigten Personalgruppen. Ryanair hat alle Wartungs- und Instandhaltungsdienste weitestgehend ausgelagert und mit den jeweiligen Unternehmen, aufgrund des starken Wettbewerbsdrucks in deren Branchen, langfristige Verträge zu sehr günstigen Konditionen aushandeln können. Dies betrifft auch die Gepäckabfertigung und den Ticket-service auf allen Flughäfen mit der Ausnahme der Basis in Dublin⁵¹. Des Weiteren werden auch Teile des Kabinenpersonals zunehmend von dem externen Unternehmen „Crewlink“ angestellt sowie ausgebildet und dann von Ryanair auf den eigenen Flugzeugen und Basen

⁴⁷ vgl. Doganis 2002, S. 119; vgl. Hetzler 1992, S. 103 f.

⁴⁸ vgl. Ryanair 2006a; vgl. Ryanair 2006d, S. 14

⁴⁹ vgl. BA 2006, S. 2, 68; vgl. Lufthansa 2005, S. 1 f.

⁵⁰ vgl. Grassley 2002

⁵¹ vgl. Datamonitor 2005, S. 5; vgl. Kangis/ O'Reilly 2003, S. 107

eingesetzt⁵². Zudem existieren Pläne so genannte „Kontraktpiloten“ über ähnliche Personaldienstleister zu beschäftigen⁵³. Für Ryanair birgt diese Vorgehensweise mehrere Vorteile. Es ist nicht nötig eigene Management- und Personalaktivitäten an fremden Flughäfen zu unterhalten, mit vielen der regionalen Flughäfen und Servicedienstleistern lassen sich preiswerte Verträge aushandeln und Verpflichtungen und Probleme, die sich aus den Arbeitsbeziehungen mit direkt angestellten Mitarbeitern ergeben können, wie z.B. Arbeitsniederlegungen werden umgangen⁵⁴. Nach Meinung der Gewerkschaft „International Transport Workers’ Federation“ (ITF) schwächt Ryanair durch das Outsourcing vieler personalintensiver Aktivitäten die Position der Arbeitnehmer und setzt sie sehr viel schlechteren Arbeitsbedingungen, z.B. niedrigeren Löhnen, aus⁵⁵. 2005 waren über 70% der Angestellten im Kabinen- bzw. Cockpitbereich tätig und Piloten sowie Flugbegleiter die mit Abstand größten, direkt bei Ryanair angestellten Personalgruppen⁵⁶.

4.2 Der Marktkontext

4.2.1 Der Produktmarkt

Ryanair wurde 1985 gegründet und bot zuallererst Flüge zwischen Irland und England auf der Route Waterford Airport - London Gatwick an. Mit der Eröffnung der Flugverbindung zwischen Dublin und London sowie der Einführung weiterer Routen in den Jahren bis 1989 forderte Ryanair die bisherigen Monopolisten British Airways und Aer Lingus mit bis zu 50% preiswerteren Tickets heraus und durchbrach deren langjähriges Hochpreiskartell. Nachdem die Fluggesellschaft aufgrund des Preiswettbewerbes und mangelnder Kostenkontrolle in dieser Zeit trotz starken Wachstums über 20 Millionen Pfund Verlust gemacht hatte, begann ein neues Management mit der Reorganisation der Airline⁵⁷.

Als Modell für die Umstrukturierung der Airline zu einem Low-Cost-Carrier wurde die texanische Fluggesellschaft „Southwest“ ausgewählt und das bisherige Geschäftsmodell wurde durch eine weitestgehend vollständige Kopie des Southwest-Modells ersetzt. Dies führte dazu, dass 1991 von 23 Routen auf dem irischen und britischen Markt 19 aufgelöst wurden sowie die Anzahl der betriebenen Flugzeuge auf gerade mal sechs sank⁵⁸. Die neu formulierte Geschäftsstrategie von Ryanair beinhaltete von diesem Zeitpunkt an folgende Elemente: niedrige Flugpreise, hohe Zuverlässigkeit, Point-to-Point-Verbindungen mit

⁵² vgl. Crewlink 2006a; vgl. Ryanair 2006e

⁵³ vgl. o.V. 2005c, S. 5

⁵⁴ vgl. Kangis/ O’Reilly 2003, S. 107

⁵⁵ vgl. ITF 2005

⁵⁶ vgl. SEC 2005, S. 76

⁵⁷ vgl. Evans/ Campbell 2003, S. 375; vgl. Ryanair 2006a

⁵⁸ vgl. Buyck 2000, S. 44; vgl. Datamonitor 2005, S. 6; vgl. Lawton 2002, S. 93; vgl. Ryanair 2006a

hoher Frequenz auf relativ kurzen Routen, geringe Betriebskosten, die Nutzung des Internets sowie eine strikte Sicherheits- und Qualitätskontrolle⁵⁹. Mit der Gestaltung des Geschäftsmodells folgt Ryanair seitdem weitestgehend dem bereits im zweiten Kapitel beschriebenen, klassischen Low-Cost-Modell und wird somit gemeinhin als reiner Low-Cost-Carrier bezeichnet⁶⁰.

Nach der Restrukturierung wurden in den Jahren 1991 bis 1996 neue Routen zwischen Großbritannien und Irland eröffnet und die vorhandenen weiter ausgebaut. Gleichzeitig wurde die Flugzeugflotte vergrößert und die Mitarbeiterzahl stieg auf 605 Personen an. Innerhalb von nur 5 Jahren wuchs die Passagierzahl um ca. 453% auf 2,9 Millionen Personen, die zwischen Großbritannien und Irland von Ryanair transportiert wurden. Erst mit der Vervollständigung der europäischen Deregulierungspolitik durch das dritte Deregulierungspaket und der Schaffung eines gemeinsamen und liberalisierten Luftverkehrsmarktes, begann Ryanair mit der Installation von Flugrouten außerhalb dieser zwei Staaten⁶¹.

Anfang 1997 erfolgte die Inbetriebnahme der ersten Routen nach Kontinentaleuropa, zunächst mit Flugverbindung von London Stansted nach Stockholm und Oslo sowie von Dublin nach Paris Beauvais und Brüssel Charleroi. Überdies begann Ryanair gegen Ende des Jahres regelmäßig Flüge nach Frankfurt-Hahn anzubieten. Durch diese Expansion auf die kontinentaleuropäischen Märkte nahm Ryanair den Konkurrenzkampf mit traditionellen Fluggesellschaften, wie z.B. Air France, SAS und Lufthansa auf und bedroht seitdem auch deren Marktstellungen⁶².

In den darauf folgenden Jahren baute Ryanair das Geschäft in Großbritannien und nach Kontinentaleuropa weiter aus. 1999 waren bereits 35 Routen zu 11 verschiedenen Ländern in Betrieb und der Ausbau der Flugzeugflotte wurde forciert, um die weitere Expansion zu ermöglichen. Im Jahre 2001 gründete die Airline ihre erste kontinentaleuropäische Basis auf dem Flughafen Charleroi in Belgien. Der Einrichtung einer weiteren Basis in Frankfurt-Hahn 2002 folgte die Übernahme von Buzz und die Schaffung von zwei weiteren Basen in Milan-Bergamo und Stockholm-Skavsta. 2006 ist Ryanair insgesamt in acht verschiedenen europäischen Ländern vertreten, darunter Deutschland, Frankreich, Irland und Großbritannien⁶³. Die Airline betreibt 291 Flugrouten und hat zur Zeit 16 Basen⁶⁴.

Neben Ryanair kann auch der Low-Cost-Markt insgesamt eine positive Entwicklung verzeichnen. So stieg der Marktanteil von Low-Cost-Airlines am innereuropäischen Verkehr

⁵⁹ vgl. Ryanair 2006b

⁶⁰ vgl. HSH Nordbank AG 2005, S. 4 f.

⁶¹ vgl. Evans/ Campbell 2003, S. 376; vgl. Ryanair 2006a;

⁶² vgl. Evans/ Campbell 2003, S. 376

⁶³ vgl. Ryanair 2006c

⁶⁴ vgl. RDC 2006, S. 242; vgl. Ryanair 2006d

von 2% 1998, auf 16% im Jahr 2004 und transportierte 80 Millionen, der insgesamt 500 Mio. Passagiere. Im März 2006 erreichte Ryanair einen Anteil von ca. 23% am Low-Cost-Markt. Aufgrund der Präsenz in vielen europäischen Ländern steht Ryanair mit unzähligen anderen Fluggesellschaften im intensiven Wettbewerb, wobei es dem größten Konkurrenten EasyJet gelang sich 21% der Anteile des Low-Cost-Marktes zu sichern⁶⁵. Verglichen mit den Sitzkapazitäten der übrigen Fluggesellschaften nimmt Ryanair nach der Lufthansa, Air France, British Airways, Iberia und SAS mit knapp 37 Mio. angebotenen Sitzen den sechsten Rang ein, knapp vor EasyJet. Trotz der führenden Marktstellung von Ryanair und EasyJet hat sich die Zahl der Low-Cost-Airlines in den Jahren 2000 bis 2004 von Anfangs 12 auf 54 stark erhöht und der Wettbewerb verschärft sich zunehmend weiter. Zum einen wuchs die Anzahl durch zahlreiche Neugründungen, zum anderen starteten viele der Linienfluggesellschaften eigene Low-Cost-Ableger, um der preiswerten Konkurrenz begegnen zu können. Dies hat zur Folge, dass unter anderem auch die Konkurrenz unter den Low-Cost-Airlines selber weiter zunimmt. Ryanair wurde 2001 erstmals durch Go, den früheren Low-Cost-Ableger von British Airways, auf der Route Dublin-Glasgow sowie Dublin-Edinburgh herausgefordert⁶⁶. Der durchschnittlich erzielbaren Ticketpreis sank wesentlich, aufgrund des starken Preisdruck auf diesen Routen und infolge des insgesamt härteren Wettbewerbs. Folglich ist es von enormer Bedeutung eine schlanke Kostenstruktur zu erreichen und aufrechtzuerhalten, um auch bei sehr niedrigen Ticketpreisen weiterhin profitabel wirtschaften zu können. Ryanair erfüllt dieses Kriterium zur Zeit und erreicht als Kostenführer selbst bei einem Flugpreis von 41€ noch eine Umsatzrendite von über 20%. Viele der derzeitig operierenden Low-Cost-Airlines sind jedoch nicht profitabel und bis zum Jahr 2010 wird davon ausgegangen, dass nur noch zwei bis vier von ihnen existieren werden⁶⁷.

4.2.2 Der Arbeitsmarkt

Neben dem Produktmarkt komplementiert die Betrachtung des Arbeitsmarktes die Analyse des Marktkontextes eines Arbeitsbeziehungssystems. Die Qualifikationen der wichtigsten Personalgruppen sowie deren Arbeitsmarktlage sind Dunlop zufolge, neben dem Verhältnis von Personal- und Gesamtkosten, wichtige Beschreibungsdimensionen. Bei der Betrachtung der Kostenstruktur der meisten Fluggesellschaften sind die Treibstoffkosten und die Ausgaben für das beschäftigte Personal die größten, einzelnen Kostenelemente. Der

⁶⁵ vgl. OAG 2006

⁶⁶ vgl. Lawton 2002, S. 109

⁶⁷ vgl. Datamonitor 2005, S. 12; vgl. Doganis 2006, S. 161; vgl. RDC 2006, S. 17 f.; vgl. HSH Nordbank AG 2005, S. 6-11; vgl. Titus 2004

Anteil der Personalkosten in Höhe von 39,823 Mio. € an den Gesamtkosten betrug bei Ryanair 1999 ca. 17%⁶⁸. 2006 lag diese Relation immerhin noch bei ungefähr 13%⁶⁹. Der relativ hohe Wert zeigt bereits die Bedeutung dieser Kostenkomponente und eine Strategieerklärung seitens von Ryanair, in der die kontinuierliche Kontrolle der Personalausgaben und die Verbesserung der Personalproduktivität postuliert wird, verstärkt dies noch⁷⁰. Die Entwicklung der Mitarbeiterproduktivität, gemessen an der Passagierzahl pro Mitarbeiter, zeigt eine enorme Steigerung von 156% im Zeitraum 1999 bis 2006. Dies verdeutlicht die Anstrengungen in diesem Bereich, zumal die Steigerungsrate der durchschnittlichen Vergütung pro Mitarbeiter im selben Zeitraum mit einem Anstieg von lediglich 69% sehr viel geringer ausfiel⁷¹.

Neben den Personalkosten und der Mitarbeiterproduktivität ist auch die Verfügbarkeit von qualifizierten Mitarbeitern von großer Bedeutung für Ryanair. Das enorme Wachstum der Fluggesellschaft bedeutet, dass zusätzlich etwa 30 bis 40 Flugzeuge im Jahr für die geeignete Cockpit- und Kabinenbesatzungen eingestellt werden müssen. Auf der Homepage sind fortwährend Stellenanzeigen für Piloten und Kabinenpersonal neben anderen vakanten Positionen geschaltet⁷². Trotz des hohen Bedarfs wird derzeit allerdings von keiner Angebotsknappheit auf dem Arbeitsmarkt ausgegangen⁷³.

Nachdem nun der technische Kontext, der Produktmarkt und der Arbeitsmarktkontext beschrieben worden sind, folgt die Analyse der einzelnen Interaktions- und Regelungsebenen sowie der beteiligten Akteure im Arbeitsbeziehungssystem von Ryanair.

4.3 Die internationale und europäische Regelungs- und Interaktionsebene

Auf der internationalen Ebene werden von der „International Labour Organization“ (ILO) Regelungen und Empfehlungen bzgl. Vereinigungsfreiheit, Mindestnormen für soziale Sicherheit, Diskriminierung, usw. ausgesprochen, welche wichtige Determinanten für die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen darstellen. Die meisten europäischen Staaten haben diese Regeln in ihrem nationalen Recht verankert und als ein in Europa operierendes Unternehmen muss auch Ryanair diese Grundsätze befolgen⁷⁴.

Auf der europäischen Ebene stehen sich in der Sektion Zivilluftfahrt verschiedene Sozialpartner gegenüber. Die von Fluggesellschaften angestellten Arbeitnehmer sind im Gegen-

⁶⁸ vgl. Ryanair 1999

⁶⁹ vgl. Ryanair 2006d

⁷⁰ vgl. Ryanair 2006b

⁷¹ vgl. Ryanair 1999; vgl. Ryanair 2006d

⁷² vgl. Ryanair 2006g

⁷³ vgl. Learmount 2006

⁷⁴ vgl. Oechsler 2000, S.40 f.

satz zu den Beschäftigtengruppen anderer Verkehrssektoren in unterschiedlichen Gewerkschaften organisiert. Das Kabinen- und Bodenpersonal wird durch die „European Transport Workers' Federation“ (ETF) vertreten. Die Cockpitbesetzungen, also unter anderem die Piloten, werden von der „European Cockpit Association“ (ECA) repräsentiert⁷⁵. Beide Organisationen sind anerkannte Mitglieder des Ausschusses für den sektoralen Dialog, welcher im Jahre 2000 gegründet wurde. In diesem Gremium werden zusammen mit den Arbeitgebervertretern gemeinsame Erklärungen abgegeben und zudem Vereinbarungen getroffen, die gesetzliche Gültigkeit in der EU erhalten können⁷⁶. Die Luftverkehrsunternehmen werden durch die „Association of European Airlines“ (AEA) und durch die „European Region Airlines Association“ (ERA) vertreten⁷⁷. Im Rahmen des sektoralen Dialogs wurde im März 2000 unter maßgeblicher Mitarbeit der oben genannten Organisationen eine Vereinbarung über die Arbeitszeitorganisation für das fliegende Personal in der zivilen Luftfahrt vereinbart. Diese Einigung beinhaltet unter anderem eine Begrenzung der jährlichen Arbeitszeit auf 2000 Stunden und der eigentlichen Flugzeit auf 900 Stunden. Darüber hinaus werden dem fliegenden Personal, also der Kabinen- und Cockpitbesetzung, ein bezahlter Jahresurlaub von mindestens vier Wochen und der Anspruch auf unentgeltliche Überprüfungen des Gesundheitszustandes gewährt. Im November 2000 wurde diese Vereinbarung zu einer europäischen Richtlinie, welche seit dem 1. Dezember 2003 gemeinschaftsweit Rechtswirksamkeit erhalten hat. Somit müssen Ryanair, obwohl das Unternehmen weder Mitglied in der AEA noch in der ERA ist, und alle anderen europäischen Fluggesellschaften die Arbeitszeitorganisation für ihr fliegendes Personal an diesen neuen rechtlichen Rahmen anpassen⁷⁸.

Neben dieser bedeutsamen Regelung für Ryanair auf der europäischen Ebene, besteht des weiteren eine besondere Interaktionsbeziehungen zu den beiden Gewerkschaften ETF und ECA. Dieses Verhältnis lässt sich als sehr konfliktär charakterisieren und ist geprägt von gegenseitiger Aversion. Der Grund hierfür ist, dass Ryanair keine Gewerkschaft anerkennt, ausschließlich in direkte, einzelne Verhandlungen mit Beschäftigten eintritt und mit ihnen bloß irische Arbeitsverträge abschließt⁷⁹. Gemeinsam mit der „International Transport Workers' Federation“ (ITF) hat die ETF im September 2004 eine Internetseite veröffentlicht, die als Ziel die Etablierung einer Arbeitnehmervertretung und den Abschluss von Kollektivarbeitsverträgen bei Ryanair hat. Die Beschäftigten von Ryanair können mittels

⁷⁵ vgl. EK 2002, S. 76

⁷⁶ vgl. ECA 2006

⁷⁷ vgl. EK 2002, S. 77

⁷⁸ vgl. AEA 2006; vgl. EG 2000; vgl. EIRO 2005a; vgl. EK 2006; vgl. ERA 2006

⁷⁹ vgl. EIRO 2005a; vgl. ITF 2002

der Webseite mit den Gewerkschaftlern in Verbindung treten und gleichzeitig die vorhandene Diskussionsplattform als Kommunikationsmittel einsetzen. Des Weiteren dient die Internetseite als Informationsquelle für die Arbeitnehmervertreter und soll helfen die einzelnen Aktivitäten der nationalen Gewerkschaften zu unterstützen sowie zusätzliche Aufmerksamkeit zu erzeugen. Um dies zu erreichen, werden unter anderem regelmäßig neue Informationen über Untersuchungen, Verhandlungen und Urteile bzgl. Ryanair auf dieser Seite veröffentlicht⁸⁰.

Ryanair reagierte relativ gelassen auf die Inbetriebnahme der Webseite und auf die Anschuldigungen der Gewerkschaften, dass Mitarbeiter bei Ryanair unter schlechteren Arbeitsbedingungen zu leiden hätten. Eddie Wilson, Leiter der Personalabteilung bei Ryanair, lies eine Tabelle veröffentlichen, in der die durchschnittliche Lohnhöhe pro Mitarbeiter verschiedener Fluggesellschaften verglichen wurde. Laut dieser Tabelle werden die Beschäftigten von Ryanair besser bezahlt als gewerkschaftlich organisierte Mitarbeiter von z.B. EasyJet, Lufthansa oder Aer Lingus. Zudem bezeichnete Wilson die ITF Webseite und deren Veröffentlichungen als vollkommen irrelevant für die Verantwortlichen und das gut bezahlte Personal von Ryanair⁸¹.

Kurz nach dem Beginn der Internetkampagne „Ryan be fair“ von ITF und ETF, gründeten die „British Airline Pilots’ Association“ (BALPA) und die „Irish Airline Pilots’ Association“ (IALPA) mit der Unterstützung der ECA einen neuen, länderübergreifenden Verband namens „Ryanair European Pilots’ Association“ (REPA) für alle bei Ryanair beschäftigten Piloten. Mit dem Ziel den gegenwärtigen und zukünftigen Piloten bei Ryanair eine gemeinsame und einheitliche Vertretung zu geben und möglichst bald in direkte Verhandlungen mit Ryanair zu treten, wurde zudem, ähnlich wie zuvor von ETF und ITF, eine Internetseite veröffentlicht⁸². Laut Gewerkschaftsangaben entwickelten sich die Mitgliederzahlen bereits im ersten Monat viel versprechend und es entstanden viele Diskussionen zu verschiedensten Themen⁸³. Im Februar 2005, ca. 4 Monate nach dem Start der Webseite, reichte Ryanair eine Klage gegen die Kampagne vor dem obersten Zivilgericht in Irland ein⁸⁴. Mit der Anschuldigung, dass mit Hilfe der Webseite Belästigungen und Einschüchterungsversuche gegenüber Ryanair Piloten koordiniert und sogar teilweise zu kriminellen Handlungen, z.B. dem Zerstechen von Autoreifen, aufgerufen werde würde, ging Ryanair gegen IALPA als Betreiber der Internetseite vor. Dabei wurde unter anderem die Identifi-

⁸⁰ vgl. ITF 2004a; vgl. ITF 2006; vgl. Streitz 2004

⁸¹ vgl. o.V. 2004; vgl. Ryanair 2005a

⁸² vgl. ECA 2004a; vgl. Eppler 2005, S. 8

⁸³ vgl. ECA 2004b

⁸⁴ vgl. Ryanair 2005b

zierung der Personen gefordert, die Straftaten gegenüber Nichtgewerkschaftsmitgliedern bei Ryanair befürworteten. Der Prozess ging im Juli 2006 zu ende und Ryanairs Antrag auf Bekanntmachung der Nutzeridentitäten wurde mit der Begründung abgewiesen, dass Ryanair keine ausreichenden Beweise für die gemachten Anschuldigungen vorlegen konnte⁸⁵. Die Maßnahmen der ETF, ITF sowie ECA und deren Unterstützung der einzelnen, nationalen Gewerkschaften haben bisher nicht dazu geführt, dass Ryanair eine gewerkschaftliche Vertretung der dort beschäftigten Mitarbeiter akzeptiert. Insofern sind die Bemühungen auf der europäischen Ebene bisher erfolglos geblieben. Nichtsdestotrotz wurden und werden auch weiterhin in vielen europäischen Staaten in denen Ryanair eigene Basen betreibt, Aktivitäten von den Gewerkschaften betrieben, um den größten, europäischen Low-Cost-Carrier zu kollektiven Arbeitsvertragsverhandlungen mit Arbeitnehmervertretern zu zwingen.

Die Darstellung der wichtigsten Maßnahmen in den einzelnen europäischen Staaten werden im folgenden betrachtet. Dabei wird zunächst die Situation in Irland dargestellt, da sich dort der Heimatflughafen sowie die Verwaltungszentrale von Ryanair befindet und alle direkt bei Ryanair beschäftigten Mitarbeiter zu irischen Arbeitsverträgen eingestellt werden⁸⁶.

4.4 Die nationale Regelungs- und Interaktionsebene in Irland

Die irischen Arbeitsbeziehungen folgen einem voluntaristisch geprägten Ansatz⁸⁷. Dies bedeutet, dass die Interaktionsbeziehungen zwischen Arbeit und Kapital weitestgehend ohne staatliche Intervention stattfinden. Der Staat konstruiert lediglich den rechtlichen Rahmen in denen diese Interaktionen stattfinden und unterhält Konfliktlösungsinstitutionen für den Fall, dass Auseinandersetzungen zwischen den Sozialpartnern nicht ohne Intervention einer neutralen Partei gelöst werden können⁸⁸.

Das Prinzip der Freiwilligkeit gilt in vielen Bereichen der Arbeitsbeziehungen, besonders im Fall der Anerkennung von Gewerkschaften als kollektiven Verhandlungspartner. Eine Verpflichtung mit Gewerkschaften in Verhandlungen einzutreten existiert weder in der irischen Verfassung noch in gesetzlicher Form. Des Weiteren gibt es keinen rechtsgültigen Anspruch der Arbeitnehmer auf die Einrichtung einer Mitarbeitervertretung in privatwirtschaftlichen Unternehmen in Irland⁸⁹. Die Mitwirkung der Mitarbeiter wird hier lediglich

⁸⁵ vgl. RTE 2006; vgl. Ryanair 2006f

⁸⁶ vgl. Datamonitor 2005; vgl. EIRO 2005a

⁸⁷ vgl. Weinz 1984, S. 138

⁸⁸ vgl. Kerr 2006

⁸⁹ vgl. Wallace et al. 2004, S. 91, 315

auf freiwilliger Basis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern vereinbart. Um dennoch die Entwicklung guter Arbeitsbeziehungen zu unterstützen, wurden einige staatliche Institutionen geschaffen, die bei der Lösung von Konflikten zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern als Vermittler agieren. Diese Institutionen sind in erster Linie die „Labour Relations Commission“ (LRC) und der „Labour Court“ (LC)⁹⁰.

Die LRC wurde 1990 gegründet und besteht aus einem paritätisch besetzten Ausschuss dem Gewerkschaftler, Arbeitgeber und unabhängige Mitglieder beisitzen. Zu den umfangreichen Dienstleistungen, die das LRC anbietet, gehört auch ein Schlichtungsdienst, welcher bei Streitigkeiten bzgl. der Anerkennung von Gewerkschaften durch Arbeitgeber vermittelt. In Fällen in denen die Kommission feststellt, dass sie nicht mehr zur Einigung der Konfliktparteien beitragen kann, informiert sie das Arbeitsgericht und gibt den Fall weiter⁹¹.

Das Arbeitsgericht dient als die letzte Instanz zur Beilegung eines Arbeitsbeziehungskonfliktes und wird in der Regel erst gerufen, wenn alle anderen Schlichtungsversuche, z. B. durch die LRC, fehlgeschlagen sind. Dabei ist es nicht zwingend notwendig, dass die Fälle von der LRC an den LC weitergeleitet werden, denn grundsätzlich kann der LC auch eigenständig tätig werden. In einem Disput aus dem Jahre 1998, der auch Ryanair betraf, hat er dies bereits getan. Die dort vorstehenden Mitglieder sind nominierte Vertreter der Sozialpartner, die durch den „Minister for Enterprise, Trade and Employment“ ausgewählt werden⁹². Zur Schlichtung von Konflikten hört der LC die einzelnen Beteiligten an und gibt dann nach sorgfältiger Beratung einen Vorschlag bzw. eine Empfehlung ab, wie der Konflikt beigelegt werden könnte. Der Grossteil dieser Empfehlungen besitzt weiterhin keinen verpflichtenden Charakter für die beteiligten Organisationen. Besonders in der heiklen Frage, ob Unternehmen die Gewerkschaften als kollektiven Verhandlungspartner anerkennen sollten, besitzen die Vorschläge des LC keinerlei bindende Wirkung⁹³. Viele Fälle, in denen der LC eine Anerkennung empfohlen hat, wurden letzten Endes von den Arbeitgebern ignoriert⁹⁴. Besonders die Gewerkschaften haben dies stets als Mangel betrachtet und eine Auseinandersetzung aus dem Jahre 1998 zwischen Ryanair und einer Gewerkschaft, hat speziell auf die Handhabung dieser Frage starken Einfluss genommen.

Dementsprechend soll im folgenden Kapitel zunächst auf die recht heftigen Auseinandersetzungen zwischen Ryanair und den irischen Gewerkschaften eingegangen werden. Da Ryanairs Produktmarkt sich nicht allein auf Irland beschränkt, werden anschließend die

⁹⁰ vgl. EEO 2003, S. 19

⁹¹ vgl. Buchanan/ Nicholls 2003, S. 173 f.; vgl. EEO 2003, S. 19 f.; vgl. Wallace et al. 2004, S. 97

⁹² vgl. Buchanan/ Nicholls 2003, S. 173 f.; vgl. EEO 2003, S. 20; vgl. Wallace et al. 2004, S. 113-115

⁹³ vgl. Wallace et al. 2004, S. 116-118

⁹⁴ vgl. Gunnigle et al. 2002, S. 236

Interaktionen und Beziehungen zwischen Ryanair und anderen nationalen Gewerkschaften dargestellt. Da es keine Tarifverhandlungen zwischen Ryanair und den Gewerkschaften gibt, entfällt die Beschreibung dieser Ebene und aufgrund der nichtvorhandenen Trennung zwischen Unternehmens- und Betriebsebene im irischen Arbeitsrecht, wird auf die Darstellung der Letzteren im folgenden verzichtet.

4.5 Die Unternehmensebene

4.5.1 Akteure, Interaktionen und Regelungen in Irland

Ryanair nutzt sein verfassungsmäßiges Recht, welches direkte Verhandlungen mit den Beschäftigten legitimiert und verweigert die Führung von Tarifverhandlungen mit Gewerkschaften⁹⁵. Insofern ist das Verhältnis speziell zu den irischen Gewerkschaften, aufgrund der Tatsache, dass Ryanair den ersten Flugbetrieb in Irland aufnahm, dort seine Verwaltungszentrale angesiedelt hat, sowie alle Mitarbeiter zu irischen Arbeitsverträgen eingestellt werden, sehr angespannt. Bereits Anfang der 90er Jahre konnte ein Disput mit acht Arbeitern, die zu niedrige Löhne anprangerten und von der „Amalgamated Engineering and Electrical Union“ (AEEU) vertreten werden wollten, nur durch direktes Eingreifen des Managements beigelegt werden, ohne das es zu Verhandlungen mit der Gewerkschaft kam⁹⁶.

Im Dezember 1997 entschied eine Gruppe von ca. 50 Beschäftigten im Gepäckdienst, dass sie in den Verhandlungen mit Ryanair von Vertretern der „Services, Industrial, Professional and Technical Union“ (SIPTU), der größten Gewerkschaft Irlands mit über 200.000 Mitgliedern aus allen Industriezweigen, vertreten werden möchten. Der Grund hierfür waren, die nach Meinung der Arbeiter, zu niedrigen Löhne im Vergleich zu anderen Fluggesellschaften, wie Aer Lingus und Servisair. Nachdem das Management von Ryanair die ersten Kontaktversuche seitens der SIPTU ignoriert hatte, begannen Anfang Januar die ersten einstündigen Arbeitsniederlegungen, welche nach einigen Wochen, in denen es zu keiner Einigung der beiden Parteien kam, auf zwei bis drei Stunden ausgedehnt wurden. Ein Vermittlungsangebot des irischen Arbeitsgerichts wurde von Michael O’Leary, Vorstandsvorsitzender von Ryanair, abgelehnt⁹⁷. Nach fast dreizehn Wochen eskalierte der Konflikt, nachdem die SIPTU Streikposten am Dubliner Flughafen, der Heimatbasis Ryanairs, postieren ließ. Unzählige Gewerkschaftsmitglieder, die nicht für Ryanair, sondern für andere Unternehmen am Flughafen tätig waren, schlossen sich den Gepäckbediensten

⁹⁵ vgl. EIRO 2005b

⁹⁶ vgl. Creaton 2004, S. 135

⁹⁷ vgl. Creaton 2004, S. 139

an. Dies führte dazu, dass ca. 2.000 SIPTU Mitglieder vor dem Flughafen streikten und ein normaler Ablauf des Flugverkehrs unmöglich wurde, woraufhin die Flughafenleitung die vorübergehende Schließung beschloss. Erst durch das Eingreifen der Regierung, welche den Flughafen unbedingt wieder geöffnet haben wollte, wurde ein vorübergehendes Streikende erreicht. Zudem wurde vereinbart, dass eine Untersuchung des Konfliktes stattfinden solle⁹⁸.

Dem Ergebnis dieser Untersuchung zufolge hatten beide Parteien, sowohl die SIPTU als auch Ryanair, maßgeblichen Anteil an der Eskalation des Konfliktes. Ryanair wurde unter anderem die Ablehnung des Schlichtungsversuches des Arbeitsgerichts vorgeworfen und empfohlen, trotz der nicht vorhandenen gesetzlichen Verpflichtung, einer Vereinbarung zuzustimmen, die es einzelnen Beschäftigten erlauben würde sich in Verhandlungen von einem Gewerkschaftsrepräsentant vertreten zu lassen. Zudem solle Ryanair eine erneute Prüfung seiner Einstellung und seines Verhaltens gegenüber staatlichen Institutionen sowie anderen Organisationen im Arbeitsbeziehungssystem vornehmen⁹⁹.

Neben den Ergebnissen des Untersuchungsberichtes hatte die Auseinandersetzung zwischen SIPTU und Ryanair auch unmittelbare Auswirkung auf den Umgang mit strittigen Fragen bzgl. der Anerkennung von Gewerkschaften durch Unternehmen in Irland. Ein bereits fertig gestellter Bericht vom Januar 1998, also zwei Monate vor der zwanghaften Schließung des Dubliner Flughafens, wurde kurzerhand vom „Irish Congress of Trade Unions“ (ICTU) zur gründlichen Überarbeitung an die Projektgruppe zurückgesandt¹⁰⁰. Dieser Bericht schlug vor dem Arbeitsgericht und der LRC eine formale Rolle in Auseinandersetzungen bzgl. der Anerkennung und Akzeptanz von Gewerkschaften zu geben. Die LRC sollte eine Schlichtung zwischen den Beteiligten herbei führen und das Arbeitsgericht im Falle eines Scheiterns der Einigungsgespräche einen Vorschlag bzw. eine Empfehlung zur Lösung des Konfliktes tätigen. Allerdings war vorgesehen, dass diese Vorschläge keine bindende bzw. verpflichtende Wirkung für die Beteiligten haben sollten¹⁰¹. Insofern war eine Eskalation von Auseinandersetzungen über die Anerkennung der Gewerkschaften durch Unternehmen, wie im Beispiel des Ryanair-SIPTU Falls, weiterhin denkbar, da keine formal bindenden Entscheidungen des Arbeitsgerichtes vorgesehen waren.

Nach den Erfahrungen des Ryanair Disputes wurde somit ein zweiter Vorschlag ausgearbeitet in dem die Frage der Anerkennung von Gewerkschaften geregelt werden sollte. Im März 1999 wurde der Abschlussbericht; auf den sich Arbeitgeber- und Arbeitnehmerver-

⁹⁸ vgl. Creaton 2004, S. 135-147; vgl. EIRO 1998a, vgl. o.V. 1998, S. 9

⁹⁹ vgl. EIRO 1998b

¹⁰⁰ vgl. EIRO 1998a

¹⁰¹ vgl. EIRO 1998c, vgl. EIRO 1998d

treter einigten; veröffentlicht. Der voluntaristische Ansatz wurde weitestgehend beibehalten, allerdings bekam das Arbeitsgericht das Recht zugesprochen, in bestimmten Fällen eine bindende Empfehlung zur Lösung von Kontroversen abgeben zu dürfen. Gewerkschaften hatten insofern die Möglichkeit, falls ein Unternehmen Verhandlungen ablehnte bzw. den Verhandlungsprozess absichtlich scheitern ließ, den Fall dem Arbeitsgericht vorzutragen. Dieser konnte dann zwar nicht das Unternehmen zu Verhandlungen mit den Gewerkschaften zwingen, jedoch war es ihm möglich, verpflichtende Vorschläge bzgl. der Arbeitsbedingungen, z.B. der Lohnhöhe, zu machen. Des Weiteren wurden einzelne Arbeitnehmer berechtigt sich in Streitfällen mit ihrem Arbeitgeber durch Repräsentanten vertreten zu lassen¹⁰². Besonders für Ryanair und andere Unternehmen, die keine Kollektivverhandlungen mit Gewerkschaften führen, bedeutet dies, dass bei Fällen in denen das Arbeitsgericht zuständig ist, möglicherweise verpflichtende Änderungen der Arbeitsbedingungen ausgesprochen werden und somit bestimmten Forderungen von Gewerkschaften auf diesem Weg nachgekommen werden muss.

Die neue verpflichtende Wirkung der arbeitsgerichtlichen Empfehlungen und Vorschläge verlieh einer 2004 beginnenden, erneuten Auseinandersetzung zwischen Ryanair und einer irischen Gewerkschaft erhebliche Brisanz. Im Rahmen der Modernisierung der Flotte durch die Einführung moderner Boeing 737-800 und der somit notwendigen Umschulung der Flugzeugführer auf das entsprechende Flugzeugmuster kam es zu einem Konflikt zwischen Ryanair und einigen Piloten aus der Basis in Dublin. Der Grund hierfür war eine Klausel des neuen Vertrages, welche die Rückzahlung der Umschulungsgebühr in Höhe von 15.000€ für den Fall vorsah, wenn der jeweilige Pilot innerhalb von 5 Jahren einer Gewerkschaft beitreten sollte. Daraufhin machte die IALPA in Vertretung für die betroffenen Piloten und unter Berufung auf den „Industrial Relations Act 2001“ einen Antrag vor dem irischen Arbeitsgericht auf Überprüfung von deren Arbeitsbedingungen bei Ryanair. Der Industrial Relations Act beinhaltet dabei unter anderen Regeln und Vorschriften für die Konfliktlösungsprozesse im Rahmen von kollektiven Arbeitsstreitigkeiten¹⁰³. Im Januar bestätigte das Gericht dessen Zuständigkeit und kündigte eine entsprechende Untersuchung der Klagen der Piloten an¹⁰⁴. Diese Entscheidung wurde unter anderem durch die Feststellung begründet, dass ein kollektiver Arbeitsstreit vorläge, keine kollektiven Verhandlungen zwischen dem Arbeitgeber und den Arbeitnehmervertretern praktiziert sowie

¹⁰² vgl. EIRO 1999

¹⁰³ vgl. EMIRE Database 2006

¹⁰⁴ vgl. RTE 2004; vgl. ITF 2005

keine internen Schlichtungsprozeduren existieren würden¹⁰⁵. Ryanair reagierte auf die beginnenden Untersuchungen mit einer Klage vor dem „High Court“ und zweifelte die Zuständigkeit des Arbeitsgerichtes mit der Begründung an, dass Ryanair bereits kollektive Verhandlungen mit den Beschäftigten im Rahmen so genannter „Employee Representative Committees“ (ERC) führen würde und somit keine gesetzliche Grundlage für eine Untersuchung durch das Arbeitsgericht existieren würde¹⁰⁶. Die ERCs existieren für jede der über 30 Abteilungen der Fluggesellschaft und bestehen aus drei Repräsentanten der Arbeitnehmer. Die Wahl der Mitarbeiter wird von Ryanair organisiert und kontrolliert. Zudem werden bestimmte Kriterien, die die jeweiligen Kandidaten erfüllen müssen, aufgestellt. Ryanair zufolge dienen sie als Kommunikationsplattform und Verhandlungsinstrument für alle Mitarbeiter in Bezug auf Arbeitsbedingungen, Arbeitsprozesse und anderen relevante Themenbereiche. Die Diskussionsergebnisse von Treffen der ERCs werden den übrigen Mitarbeiter über die unternehmensinterne Newsletter „The Limited Release“ informiert¹⁰⁷.

Die Überprüfung dieses Falles durch den High Court dauerte bis Ende 2005 und der Konflikt zwischen Ryanair und den klagenden Piloten ging in dieser Zeit weiter. Im Mai wurde eine 3% Lohnerhöhung für alle Beschäftigten angekündigt, die direkt mit Ryanair über ihre Arbeitsbedingungen verhandeln. Die gewerkschaftlich organisierten Mitarbeiter, speziell die in Dublin stationierten Piloten, wurden von dieser Erhöhung ausgeschlossen. Überdies drohte Michael O’Leary den Piloten mit Kündigung, sobald die alten Flugzeugmodelle außer Dienst gestellt seien¹⁰⁸.

Der High Court wies die Klage von Ryanair am 14. Oktober 2005 ab, stimmte dem vorherigen Urteil des Arbeitsgerichtes zu und bestätigte dessen Zuständigkeit bzgl. der Untersuchung von den Arbeitsbedingungen der klagenden Piloten. Auf die Entscheidung des Gerichtes reagierte Ryanair mit einer Klage vor dem „Supreme Court“ (SC), welcher die endgültige Entscheidung in diesem Fall treffen wird¹⁰⁹. Bisher ist noch kein Urteil gefällt worden¹¹⁰. Nichtsdestotrotz ist es, laut einigen Berichterstattern, aufgrund der Spezialisierung und der Expertise des Labour Courts unwahrscheinlich, dass der High Court und der Supreme Court dessen Entscheidung aufheben werden¹¹¹. Demzufolge könnte der Labour Court nach einer gründlichen Untersuchung Ryanair zu Veränderungen der Arbeitsbedin-

¹⁰⁵ vgl. Carolan 2005;vgl. LC 2005

¹⁰⁶ vgl. LC 2005; vgl. Ryanair 2005c

¹⁰⁷ vgl. EIRO 2003b;vgl. LC 2005; vgl. REPA 2006;

¹⁰⁸ vgl. baz 2005; vgl. ETF 2005; vgl. o.V. 2005a, S. 9

¹⁰⁹ vgl. Creaton 2005; vgl. ECA 2005a; vgl. o.V. 2005a, S 9

¹¹⁰ vgl. SC 2006

¹¹¹ vgl. Conroy 2005

gungen der Piloten verpflichten und dadurch direkte Verhandlungen mit Gewerkschaften unterstützen¹¹².

Die zwei sehr umfänglichen Auseinandersetzungen zwischen Ryanair und der SIPTU sowie der IALPA zeigen, dass die Beziehungen zwischen Arbeitgeber und irischen Gewerkschaften sehr angespannt sind und fast schon als feindselig beschrieben werden können. Dies wird auch durch die Wortwahl der Beteiligten deutlich. So tituliert die ECA eine zurückgewiesene Klage von Ryanair vor dem High Court als „Sieg im Krieg gegen Ryanair“ und der Vorstandsvorsitzende von Ryanair, O’Leary, wird mit den Worten „Er würde eher Ryanair schließen als mit einer Gewerkschaft zu verhandeln“ zitiert¹¹³. Der sehr energisch geführte Kampf um und gegen eine Anerkennung von Gewerkschaften und Kollektivverhandlungen wird vorerst weitergehen. Mit dem zu erwartenden Urteil des Supreme Courts könnte sich das Blatt zugunsten der irischen Gewerkschaften wenden. Darüber hinaus beteiligten sich, neben der Auseinandersetzung in Irland, jedoch auch andere nationale Gewerkschaften an der Kampagne gegen Ryanair und operieren in anderen europäischen Staaten, in denen Ryanair Basen besitzt. Folglich gibt es auch in diesen Staaten eine Reihe von Auseinandersetzungen und Urteile, die die Arbeitsbeziehungen von Ryanair charakterisieren und für deren Darstellung relevant sind. Die Beschreibung der beteiligten Akteure, Interaktionen und Regelungen erfolgt somit im nächsten Unterpunkt.

4.5.2 Akteure, Interaktionen und Regelungen in anderen europäischen Staaten

In Belgien entließ Ryanair Mitte 2002 drei Mitglieder der Kabinenbesatzung, die am Flughafen Charleroi stationiert waren, kurz vor dem Ende einer einjährigen Probezeit. Daraufhin klagten die betroffenen Mitarbeiter vor dem belgischen Arbeitsgericht mit der Begründung, dass ihre Entlassung nach belgischem Arbeitsrecht unrechtmäßig sei, da dies lediglich eine sechsmonatige Probezeit vorsieht. Ryanair hatte jedoch irische Arbeitsverträge mit den entlassenden Mitarbeitern abgeschlossen und wendete somit das irische Arbeitsrecht, welches eine einjährige Probezeit erlaubt, an. Kurz vor der Urteilsverkündung im November 2003 organisierten belgische Gewerkschaften zusammen mit Gewerkschaftsaktivisten aus Frankreich, Spanien und Italien eine Protestaktion vor dem belgischen Arbeitsgericht und kritisierte die gewerkschaftsfeindliche Haltung und die Arbeitsbedingungen bei Ryanair auf schärfste¹¹⁴.

¹¹² vgl. Collins/ Connolly 2006

¹¹³ vgl. Creaton 2004, S. 139; vgl. ECA 2005a

¹¹⁴ vgl. EIRO 2003a; vgl. EIRO 2003b

Das Gericht entschied, dass die Anwendung des irischen Arbeitsrechtes unrechtmäßig sei und dementsprechend das belgische Arbeitsrecht angewendet werden müsse. Begründet wurde diese Entscheidung mit der Tatsache, dass die Betroffenen um Charleroi wohnhaft waren und regelmäßig vom dortigen Flughafen ihrer Arbeit auf einigen europäischen Linien von Ryanair nachgekommen sind. Insofern war die Entlassung unrechtmäßig und Ryanair wurde somit die Zahlung einer Entschädigung auferlegt. Dies ist das erste Urteil, welches die Hauptbasis des fliegenden Personals so eindeutig als Auswahlkriterium für das anzuwendende Arbeitsrecht verwendet¹¹⁵. Gleichzeitig stellte diese Einzelfallentscheidung eine der ersten Niederlagen von Ryanair in der Auseinandersetzung mit den Gewerkschaften dar.

Gewerkschaftsangaben zufolge, gab Ryanair nach Streikandrohungen des Gepäckabfertigungspersonals in Spanien im Januar 2005 nach und gewährte den von der spanischen Gewerkschaft „Unión General de Trabajadores“ (UGT) organisierten Mitarbeitern eine Lohnerhöhung. Gleichzeitig begannen Wahlen für einen gewerkschaftlichen Ausschuss am Flughafen¹¹⁶. Im April des selben Jahres vereinbarten die Abfertigungsunternehmen und die spanischen Gewerkschaften UGT sowie CC.OO. die Entwicklung eines Vertrages, der die Arbeitsbedingungen für das Bodenpersonal vereinheitlichen und für alle betroffenen Unternehmen verpflichtend machen soll. Insofern wird auch Ryanair von den Bestimmungen dieses Beschlusses betroffen sein und ihnen nur schwerlich ausweichen können¹¹⁷.

Im April 2005 störten Gewerkschaftler eine Rekrutierungsveranstaltung von Ryanair in Norwegen auf der ca. 500 neue Mitarbeiter eingestellt werden sollten. Die Teilnehmer bewarben sich für Stellen als Flugbegleiter und wurden von Crewlink angestellt. Mitglieder der norwegischen Gewerkschaft „Norwegian Union of Commerce and Office Employees“ (NUCOE) informierten die Bewerber über, die ihrer Meinung nach, schlechten Arbeitsbedingungen bei Ryanair und über die Vorteile einer Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft für den Fall, dass sie sich nichtsdestotrotz für eine Anstellung bei Ryanair entscheiden würden¹¹⁸.

Die Interaktionsbeziehungen zwischen Ryanair und verschiedensten europäischen Gewerkschaften sind, wie die vorherigen Darstellungen zeigen, sehr konfliktär und von dem

¹¹⁵ vgl. Cahill 2005; vgl. ECA 2005b; vgl. Klingsieck 2005

¹¹⁶ vgl. ITF 2005c

¹¹⁷ vgl. ITF 2005d

¹¹⁸ vgl. ITF 2005e

unbedingten Willens Ryanairs gekennzeichnet, keine Verhandlungen mit eben jenen eingehen zu wollen. Gewerkschaften kritisieren unter anderem in sehr großen Maße die dort vorherrschenden Arbeitsbedingungen und beanstanden, dass die enormen Gewinne der Fluggesellschaft mit einer sehr fragwürdigen Personalpolitik zu Lasten der Beschäftigten erzielt werden. Insofern wird postuliert, dass die momentane Gestaltung der Arbeitsbeziehungen bei Ryanair und dessen Ergebnisse für die Mitarbeiter negativ sind, was von Ryanair als falsch abgestritten wird. Vielmehr behauptet das Management des Unternehmens, dass die Mitarbeiter im Vergleich zu gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten anderer Fluggesellschaften, besser bezahlt werden. Infolgedessen geht das folgende Kapitel näher auf die Beschreibung dieser Resultate des Arbeitsbeziehungssystems ein und versucht, trotz problematischer Quellenlage, eine möglichst neutrale Darstellung zu erreichen.

4.6 Ergebnisse der Arbeitsbeziehungen

Die Arbeitsbedingungen bei Ryanair sind seit einigen Jahren ein Streitthema zwischen dem Arbeitsgeber und den Gewerkschaften. Nichtsdestotrotz ist es schwierig zuverlässige Informationen zu erhalten, da Ryanair nur sehr wenige veröffentlicht. Darüber hinaus sind die verfügbaren Informationsquellen in der Regel keine, die eine weit reichende Neutralität und Objektivität vermuten lassen. Dennoch lässt sich aus den gewonnenen Daten ein bestimmtes Muster erkennen, welches einige interessante Erkenntnisse über die Ergebnisse der Arbeitsbeziehungen bei Ryanair vermittelt.

Die Höhe der Löhne und Gehälter einzelner Mitarbeiter von Ryanair sind zum Teil recht unterschiedlich. Da es keinen Tarifvertrag für die Angestellten gibt und lediglich direkte Verhandlungen mit Individuen stattfinden, hängt die Vergütungshöhe zu großen Teilen vom persönlichen Verhandlungsgeschick und der momentanen Marktlage ab. Insofern gibt es nicht nur zwischen den einzelnen Berufsgruppen, z.B. Cockpit- und Kabinenpersonal, sondern auch innerhalb dieser Gruppen Lohndifferenzen¹¹⁹.

Der durchschnittliche Jahreslohn eines Flugkapitäns bei Ryanair liegt, laut einer frei zugänglichen Pilotenwebseite, bei ca. 65,300€ . Ein 1. Offizier verdient demnach in etwa 35,130€ im Jahr¹²⁰. Dies sind ca. 37% weniger als das Jahresgehalt von 56,000€ eines Co-Piloten bei der Lufthansa¹²¹. Zudem besteht ungefähr 50% des Gehaltes aus produktivitätsbezogenen Zulagen. Diese Zulagen basieren auf geflogenen Sektoren sowie den geleisteten Flugstunden. Zusätzlich erhalten die Piloten ein Aktienbezugsrecht, dessen An-

¹¹⁹ vgl. ITF 2004b; vgl. REPA 2006

¹²⁰ vgl. PilotJobsNetwork 2006a

¹²¹ vgl. Ramge 2003, S. 92

spruchsberechtigung jedoch bei Arbeitsniederlegungen verfällt. Die Flugstundenzahl der Cockpitbesetzungen darf gemäß den gesetzlichen Bestimmungen maximal 900 Stunden im Jahr betragen, wobei die durchschnittliche Flugstundenzahl, laut Ryanair, pro Jahr bei ca. 822 liegt. Die durchschnittliche Arbeitszeit pro Woche soll, einem Vertrag aus dem Jahre 2000 zufolge, 55 Stunden nicht überschreiten. Die Dienstpläne sind weitestgehend stabil und nach 5 Tagen Dienst folgen üblicherweise 3 freie Tage¹²². Anfang 2006 wurde den Cockpitbesetzungen jedoch ein neuer 5:4 Dienstplan angeboten¹²³. Im Regelfall sind keine Übernachtungen auf fremden Flughäfen vorgesehen. Es besteht ein Urlaubsanspruch in Höhe von 20 Tagen und zusätzlich sind die gesetzlichen Feiertage, des Landes in dem der Arbeitsvertrag geschlossen wurde, zu berücksichtigen¹²⁴. Neben diesen Bestandteilen der Arbeitsbedingungen wird zudem von Gewerkschaftsseite berichtet, dass die notwendigen Uniformen für die Cockpitbesetzungen nur gegen ein monatlich zu zahlendes Entgelt zur Verfügung gestellt werden. Gleiches gilt auch für Ausweise und weitere Gegenstände und Leistungen, die andere Fluggesellschaften kostenfrei anbieten¹²⁵. Überdies wird von Piloten, die sich um eine Stelle bei Ryanair bewerben, eine 100\$ hohe Bewerbungsgebühr erhoben¹²⁶. Des Weiteren gibt es Berichte, dass Ryanair die Einstellung so genannter „Kontrakt-Piloten“ planen würde. Ähnlich wie die Anstellung der Kabinenbesetzung durch Personalagenturen könnte dies dann auch bei Piloten durchgeführt werden, so dass diese dann nicht mehr direkt bei Ryanair angestellt wären¹²⁷.

Die Kabinenbesetzung ist im Vergleich zum Cockpitpersonal auf einem niedrigeren Lohnniveau eingruppiert. Ryanair verwendet, wie bereits ausgeführt, für die Anstellung des Kabinenpersonals zum Teil externe Servicedienstler, wie Crewlink oder Workforce International Contractors¹²⁸. Nach einer Vorauswahl absolvieren die Bewerber ein 5 bis 6 wöchiges Training mit mehreren Prüfungen. Vor dem Beginn des Trainings ist eine nicht erstattungsfähige Gebühr von 250€ für Buchung und Registrierung des Bewerbers zu zahlen. Darüber hinaus müssen nach erfolgreicher Absolvierung der Prüfungen weitere 1,850€ für administrative Zwecke gezahlt werden¹²⁹. Zunächst erhalten erfolgreiche Bewerber einen für drei Jahre abgeschlossenen, meist irischen Arbeitsvertrag mit einem dieser Arbeitsvermittlungsagenturen und werden auf Flugzeugen von Ryanair eingesetzt. Die Probezeit beträgt

¹²² vgl. Ryanair 2000, S. 2 f.

¹²³ vgl. Learmount 2006; vgl. REPA 2006

¹²⁴ vgl. PilotJobsNetwork 2006a

¹²⁵ vgl. o.V. 2005b, S. 5; vgl. REPA 2006

¹²⁶ vgl. Jennings 2002, S. 64

¹²⁷ vgl. o.V. 2005c, S. 5

¹²⁸ vgl. Crewlink 2006a; vgl. Dalmac 2006a; vgl. Ryanair 2006e; vgl. Williamson 2006

¹²⁹ vgl. Dalmac 2006b

hierbei, gemäß irischem Arbeitsrecht, ein ganzes Jahr. Die Lohnhöhe ist vollkommen variabel gestaltet und abhängig von der jeweiligen Leistung des Einzelnen, die sich durch die geleisteten Flugstunden und den Verkauf von Bordartikeln definiert. Erreichbar sind ungefähr 1,400€ im Monat, also ca. 17,000€ im Jahr¹³⁰. Für die eigene Uniform müssen 40€ im Monat bezahlt werden und auch für Flughafenausweise muss das Kabinenpersonal selber aufkommen¹³¹.

Nach dem Ende der Probezeit werden den leistungsstärksten Mitarbeitern neue Verträge angeboten, die dann direkt mit Ryanair abgeschlossen werden. Diese enthalten bessere Konditionen, wie z.B. einen fixen Lohnbestandteil und ein Aktienbezugsrecht¹³². Angaben der Fluggesellschaft zufolge verdient ein Flugbegleiter bei Ryanair im Jahr durchschnittlich 20,000 – 24,000€¹³³. Das Festgehalt beträgt dabei ca. 130€ in der Woche, also ungefähr 500-600€ im Monat¹³⁴. Andere Quellen sprechen von einem fixen Monatsgehalt von 680€¹³⁵. Wie bei den Piloten, sind in etwa zwei Drittel des Einkommens variabel. Infolgedessen müssen die Kabinenbesatzungen durch ihre Flugstundenzahl und den Verkauf von Bordartikeln einen erheblichen Teil ihres Gehaltes hinzuverdienen. Ein weiterer Bestandteil der produktivitätsbezogenen Entlohnung kann durch die erfolgreiche Durchführung der möglichst schnellen Abfertigungszeiten von maximal 25 Minuten erwirtschaftet werden. Dieses Geld wird jedoch bei längeren Standzeiten des Flugzeuges auch wieder abgezogen¹³⁶.

Die Arbeitszeit pro Woche beträgt laut Ryanair ca. 40 Stunden, wobei es jeweils eine Früh- und eine Spätschicht gibt. Normalerweise folgen sechs Arbeitstagen, 3 freie Tage und dann nach wiederum 6 Arbeitstagen, 2 freie Tage. Dies wiederholt sich dann noch einmal im Monat. Übernachtungen auf fremden Flughäfen sind, wie bei den Piloten, nicht vorgesehen, so dass ein Arbeitstag immer an der Basis endet, wo er auch begonnen hat. Im Rahmen der Bewerbung kann der bevorzugte Einsatzort angegeben werden und nach sechs Monaten ist zudem ein erneuter Wechsel des Basisflughafens möglich. Der Urlaubsanspruch beträgt zusätzlich zu den jeweiligen gesetzlichen Feiertagen insgesamt 20 Tage im Jahr¹³⁷.

¹³⁰ vgl. Ryanair 2006e

¹³¹ vgl. ETF/ ITF 2006; vgl. Spaeth 2006

¹³² vgl. Ryanair 2006e

¹³³ vgl. Haas/ Henkel 2004; vgl. o.V. 2000, S. 13

¹³⁴ vgl. Creaton 2004, S. 139

¹³⁵ vgl. Interview 3

¹³⁶ vgl. Jennings 2002, S. 61, 165

¹³⁷ vgl. Crewlink 2006b; vgl. Ryanair 2006e

Informationen über die Ergebnisse der Arbeitsbeziehungen des Bodenpersonals sind leider nicht bekannt, da die dortigen einzelvertraglichen Regelungen nicht einsehbar waren und kein ausreichendes Datenmaterial zugänglich war.

5 Die Analyse der Arbeitsbeziehungen bei Germanwings

5.1 Der technische Kontext

Germanwings beschäftigte ein Jahr nach der Aufnahme des Flugbetriebes im Oktober 2002 insgesamt 291 Mitarbeiter und betrieb ca. 10 Flugzeuge. Drei Jahre später, im Juni 2006, betrug die Zahl der Beschäftigten bereits 776, wobei ca. 600 alleine dem fliegenden Personal angehörten. Die Flotte bestand zu diesem Zeitpunkt aus 21 Airbus A319 und 3 Airbus A320. Die Passagierzahlen stiegen in diesem Zeitraum von 2,4 Mio. auf über 5,5 Mio. in 2005, wobei für das Jahr 2006 eine weitere Expansion auf ca. 7,5 Mio. prognostiziert wird¹³⁸. Die Anzahl der transportierten Fluggäste pro Mitarbeiter fiel somit von ca. 8.247 auf ungefähr 7.812.

Der relativ hohe Anteil des fliegenden Personals, also der Kabinen- und Cockpitbesetzungen, von ca. 77% am Gesamtpersonal von Germanwings ist Ergebnis umfangreicher Auslagerungsmaßnahmen. Die Germanwings verfügt lediglich über bestimmte Organisationseinheiten, wie dem Marketing, dem Vertrieb, einer Netzwerkplanung und dem fliegenden Personal. Viele andere Funktionsbereiche werden von der Muttergesellschaft Eurowings, der Lufthansa oder anderen Servicedienstleistern mittels Dienstleistungsverträgen eingekauft. Zu diesen Bereichen zählen unter anderem die Buchhaltung, die Technik, das Call-Center sowie die Abfertigung. Insofern besitzt die Germanwings eine recht große Zahl von Mitarbeitern im fliegerischen Bereich und lediglich eine relativ kleine Mitarbeiterzahl, die für administrativen Aufgaben zuständig ist. Dementsprechend repräsentierten Flugbegleiter und Piloten sowie kaufmännische Angestellte die wesentlichen Berufsgruppen, die direkt bei der Germanwings angestellt sind¹³⁹.

5.2 Der Marktkontext

5.2.1 Der Produktmarkt

Germanwings startete seinen Flugbetrieb als Tochtergesellschaft der Eurowings AG am 27. Oktober 2002 vom Flughafen Köln/Bonn in Deutschland aus. Die deutsche Lufthansa AG hatte Ende 2000 bereits 24,1% der Eurowings AG aufgekauft und erhöhte diese Betei-

¹³⁸ vgl. Eurowings AG 2003, S. 1; vgl. Germanwings 2003; vgl. Germanwings 2005; vgl. Germanwings 2006

¹³⁹ vgl. Interview 1; vgl. Interview 2; vgl. Interview 3

ligung im April 2004 auf 49%. Zudem übernahm die Lufthansa Ende 2005 mittels einer Stimmbindungsvereinbarung die Mehrheit der Stimmrechte und erlangte weitestgehend die Kontrolle über Eurowings¹⁴⁰. Insofern besteht auch eine enge Verbindung zwischen Germanwings und der Lufthansa, die mit der Gründung von Germanwings, einem eigenen Low-Cost-Ableger, der rasant wachsenden Konkurrenz in dem Low-Cost-Markt entgegen-treten wollte. Betrug der Anteil des Low-Cost-Marktes am gesamtinnereuropäischen Luft-verkehr 2002 noch lediglich ca. 4%, so wurde ihm jedoch ein gewaltiges Wachstumspoten-tial prognostiziert¹⁴¹. Besonders in Deutschland wuchs der Anteil von Low-Cost-Airlines an allen Flugbewegungen besonders stark, von 4,7% 2001 auf ca. 15% in 2004¹⁴². Zudem wird dem gesamteuropäischen Low-Cost-Markt bis 2010 eine Größe von bis zu 33% des gesamten Passagierolumens vorhergesagt¹⁴³.

Germanwings expandierte in der Zeit nach der Aufnahme des Flugbetriebs auf dem Flug-hafen Köln/Bonn recht schnell und eröffnete 2003 mit dem Flughafen Stuttgart ein weite-res Drehkreuz in Deutschland. Zusätzlich zu diesen zwei Hubs wurden bis Mitte 2006 wei-tere Basen in Hamburg sowie Berlin-Schönefeld errichtet und es existieren Pläne eine wei-tere Basis in Deutschland und eine andere außerhalb des Heimatmarktes zu eröffnen¹⁴⁴. Im selben Zeitraum wurde die Flotte von anfangs 6 auf 24 Flugzeuge des Typs Airbus A319 bzw. Airbus A320 erweitert¹⁴⁵. Trotz der weitestgehend einheitlichen Flotte unterscheidet sich das Geschäftsmodell von Germanwings in einigen Punkten von dem eines klassischen Low-Cost-Carriers, wie im 3. Kapitel beschrieben. Die Nutzung von Hauptflughäfen, die Einrichtung eines Vielfliegerprogramms sowie die Möglichkeit in Reisebüros entsprechen-de Flüge von Germanwings zu buchen, sind einige Beispiele für signifikante Unterschie-de¹⁴⁶. Zudem bietet Germanwings auf den Flügen umfangreichere Servicedienstleistungen, wie z.B. Audioprogramme und komfortable Ledersitze, an¹⁴⁷. Mit diesem Geschäftsmodell und unter dem Motto „Fly high, pay low“ war Germanwings eine von vielen neuen Low-Cost-Airlines, die im Laufe der Jahre 2002 und 2003 in Deutschland den Flugbetrieb auf-nahmen. Ryanair begann Anfang 2002 als erstes mit der Einrichtung der ersten 4 Routen nach Deutschland. Lediglich 18 Monate später hatte sich die Routenanzahl auf 141 erhöht und neue Fluggesellschaften, wie die Deutsche BA, EasyJet, Air Berlin, Hapag Lloyd Ex-press und Germanina Express operierten von und innerhalb Deutschlands. Die Zahl der

¹⁴⁰ vgl. Eurowings AG 2004; vgl. Görgen 2005; vgl. Lufthansa AG 2005

¹⁴¹ vgl. Bierwirth/ Scheible 2005, S. 764 f.; vgl. Eurocontrol 2003; vgl. Siegener 2003, S. 59 f.

¹⁴² vgl. DFS 2004, S. 8

¹⁴³ vgl. MMC 2004

¹⁴⁴ vgl. Pilling 2006, S. 36

¹⁴⁵ vgl. Germanwings 2003; vgl. Germanwings 2006

¹⁴⁶ vgl. HSH Nordbank AG 2005, S. 26 f.; vgl. Klein 2003, S. 130; vgl. o.V. 2006

¹⁴⁷ vgl. Bierwirth/ Scheible 2005, S. 773-775; vgl. Klein 2003, S. 129; vgl. Siegener 2003, S. 60-62

Low-Cost-Airlines in Deutschland stieg von 8 in 2003 auf 16 in 2006 und somit wuchs die Wettbewerbsintensität ebenfalls stark¹⁴⁸. Nachdem Germanwings 2003 Verluste einfahren musste, konnte die Airline 2004 und 2005 einen Gewinn von ca. 1,1 Mio. bzw. 1 Mio. £ verzeichnen. Mit den vier Heimatflughäfen in Deutschland und ungefähr 75 verschiedenen Flugrouten betrug der Anteil von Germanwings am europäischen Low-Cost-Markt im März 2006 ungefähr 5%¹⁴⁹.

5.2.2 Die Arbeitsmarkt

Der Arbeitsmarkt ist die zweite zu betrachtende Komponente des Marktkontextes. Aufgrund des gemeinsamen Konzernabschlusses durch die Eurowings AG ist die Germanwings von der Offenlegung des Jahresabschlusses befreit. Insofern sind keine genauen Zahlen bzgl. des Anteils der Personalkosten an den Gesamtkosten verfügbar¹⁵⁰. Nichtsdestotrotz ist davon auszugehen, dass wie auch bei anderen Fluggesellschaften, die Personalkosten ein erheblicher Kostenfaktor für Germanwings darstellen und demzufolge auch die Personalproduktivität ein wichtiger Erfolgsfaktor ist¹⁵¹. Die Personalproduktivität, gemessen in Passagiere pro Mitarbeiter, stieg geringfügig von 7667 auf 7812 Reisende am Ende von 2005¹⁵².

Die Arbeitsmarktlage und die Versorgung mit qualifizierten Arbeitskräften ist relativ unproblematisch. So waren 2003 etwa 1.000 Piloten allein in Deutschland arbeitslos und auch gibt es keine Anzeichen eines Pilotenmangels¹⁵³. Die Deckung des Personalbedarfs für den geplanten Flottenausbau von 22 Flugzeugen auf 35 bis 2008 sollte demnach ohne weiteres möglich sein¹⁵⁴. Noch unproblematischer stellt sich die Versorgung mit ausreichend vielen Flugbegleiter und Flugbegleiterinnen dar¹⁵⁵.

5.3 Die internationale und europäische Regelungs- und Interaktionsebene

Die „International Labour Organization“ (ILO) stellt internationale Vorschläge und Empfehlungen unter anderem hinsichtlich der Arbeitsbedingungen und Entgeltfindung für Arbeitnehmer sowie bzgl. deren Vereinigungsfreiheit aus. Da diese weitestgehend von der Bundesrepublik Deutschland ratifiziert sind, muss auch die Germanwings GmbH diesen Regelungen folge leisten. Eine weitere bedeutsamere Determinante der Arbeitsbeziehun-

¹⁴⁸ vgl. RDC 2003, S. 25 f.; vgl. RDC 2006, S. 49

¹⁴⁹ vgl. OAG 2006; vgl. RDC 2006, S. 222

¹⁵⁰ vgl. Eurowings AG 2005

¹⁵¹ vgl. Doganis 2006, S. 133

¹⁵² vgl. Germanwings 2003; vgl. Germanwings 2005

¹⁵³ vgl. Learmount 2006; vgl. Ramge 2003, S. 92

¹⁵⁴ vgl. Germanwings 2005

¹⁵⁵ vgl. Boyd 2000, S. 442

gen sind jedoch die Entwicklungen auf der europäischen Interaktions- und Regelungsebene¹⁵⁶.

Die relevanten Sozialpartner der Sektion Zivilluftfahrt für die Fluggesellschaften sind auf Arbeitnehmerseite die bereits zuvor beschriebene ETF und die ECA sowie auf Arbeitgeberseite die AEA bzw. die ERA¹⁵⁷. Die von diesen Organisationen abgeschlossene Vereinbarung über die Arbeitszeitorganisation für das fliegende Personal in der zivilen Luftfahrt gilt auch für Germanwings¹⁵⁸. Ferner bestehen jedoch keine direkten Interaktionsbeziehungen zwischen Germanwings und diesen Arbeitnehmerorganisationen. Es gibt zur Zeit keine Kampagnen seitens der Gewerkschaften gegenüber Germanwings. Insofern stehen die sehr viel intensiveren Beziehungen zu den nationalen Gewerkschaften und die dort bestehenden nationalen Regelungen hinsichtlich der Arbeitsbeziehungen im Betrachtungsmittelpunkt des folgenden Kapitels. Dabei wird besonders auf einige Charakteristika des deutschen Arbeitsbeziehungssystems und speziell auf die besonderen Regelungen für Fluggesellschaften eingegangen.

5.4 Die nationale Regelungs- und Interaktionsebene in Deutschland

Die deutschen Arbeitsbeziehungen zeichnen sich unter anderem durch das duale System der Interessenvertretung und durch die gesetzliche Institutionalisierung der Mitbestimmung auf Unternehmens- und Betriebsebene aus. Auf der Tarifebene verhandeln Gewerkschaften und Arbeitnehmerverbände zumeist Verbands- bzw. Industrietarifverträge aus, die weite Teile der Beschäftigten eines Wirtschaftssektors betreffen¹⁵⁹. Hierbei wird den Sozialpartnern seitens des Staates die autonome Gestaltung der Arbeitsbeziehungen in einen vorgegebenen Regelungssystem gewährt. Auf dieser Ebene werden unter anderem Lohnsätze und Arbeitszeiten vereinbart und in Tarifverträgen dokumentiert¹⁶⁰. Industrielle Konflikte werden nichtsdestotrotz durch ein dichtes Regelungssystem und eine umfangreiche Rechtssprechung kanalisiert¹⁶¹.

Die Tarifverhandlungen in der deutschen Luftfahrtindustrie stellen eine bemerkenswerte Ausnahme zu den üblicherweise auf Verband- oder Industriebene mit einer Gewerkschaft ausgehandelten Tarifverträgen dar. Tarifliche Auseinandersetzungen finden dort zwischen Gewerkschaften und einzelnen Fluggesellschaften statt, da es keinen Arbeitgeberverband gibt. Zudem gibt es Unternehmen in denen für die einzelnen Beschäftigtengruppen, wie

¹⁵⁶ vgl. Oechsler 2000, S. 40 f.

¹⁵⁷ vgl. EK 2002, S. 76 f.

¹⁵⁸ vgl. EG 2000

¹⁵⁹ vgl. Keller 1999, S. 148; vgl. Müller-Jentsch 1997, S. 195

¹⁶⁰ vgl. Keller 1999, S. 144; vgl. Kleinhenz 1985, S. 192

¹⁶¹ vgl. Kleinhenz 1985, S. 190; vgl. Müller-Jentsch 1997, S. 197

Boden-, Kabinen- und Cockpitpersonal, unterschiedliche Tarifverträge von jeweils verschiedenen Gewerkschaften ausgehandelt werden¹⁶².

Formal-organisatorisch wird die Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf der Unternehmens- und Betriebsebene von den Auseinandersetzungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände auf tariflicher Ebene getrennt. Überdies existiert auch eine Differenzierung zwischen der Unternehmens- und Betriebsebene, wobei dort unterschiedliche Gesetze die Handlungsspielräume der Akteure definieren¹⁶³.

Die Beteiligung der Arbeitnehmer an überbetrieblichen Entscheidungen auf der Unternehmensebene wird durch drei Mitbestimmungsgesetze geregelt. Abhängig von der Rechtsform, dem Wirtschaftszweig und der Mitarbeiteranzahl ist die Beteiligung der Beschäftigten im Aufsichtsrat paritätisch oder unterparitätisch. Zudem besteht in einigen Fällen die Möglichkeit einen Arbeitsdirektor als Vertreter der Arbeitnehmer in den Vorstand zu entsenden¹⁶⁴.

Das Betriebsverfassungsgesetz von 1972 sieht vor, dass bereits in Betrieben mit fünf ständigen wahlberechtigten Arbeitnehmern Betriebsräte gebildet werden sollen. Diese Betriebsräte sind mit Informations-, Anhörungs- und Mitbestimmungsrechten ausgestattet. Insofern werden den Arbeitnehmervertretern im Betriebsrat vom Gesetzgeber in wirtschaftliche Entscheidungen lediglich Informationsrechte und in sozialen Fragen sogar erzwingbare Mitbestimmungsrechte eingeräumt¹⁶⁵.

Die Arbeitnehmer der meisten Unternehmen werden somit durch das Betriebsverfassungsgesetz zur Wahl eines Betriebsrates ermächtigt. Fluggesellschaften und damit auch die Low-Cost-Airlines stellen hinsichtlich des Gesetzes jedoch eine Ausnahme dar. Das Bodenpersonal erhält weiterhin die gleichen Rechte, die auch andere Arbeitnehmer laut dem BetrVG zugesprochen bekommen. Das fliegende Personal hingegen, also die Kabinen- und Cockpitbesetzungen, ist von dieser gesetzlichen Möglichkeit ausgeschlossen. Laut dem BetrVG ist die Errichtung einer Vertretung für das im Flugbetrieb beschäftigte Personal nur durch eine tarifvertragliche Vereinbarung zwischen den Sozialpartnern möglich¹⁶⁶. Dies bedeutet, dass erst durch einen derartigen Tarifvertrag den Piloten und Flugbegleitern die Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene ermöglicht wird und möglicherweise eine solche Übereinkunft durch arbeitskampfrechtliche Mittel erzwungen werden muss. Des Wei-

¹⁶² vgl. Dribbusch 2005

¹⁶³ vgl. Hetzler 1992, S. 103-105; vgl. Keller 1999, S. 98

¹⁶⁴ vgl. Bauer 1985, S. 155- 159; vgl. Hetzler 1992, S. 105; vgl. Keller 1999, S. 115 f.;

vgl. Müller-Jentsch 1997, S. 282-284

¹⁶⁵ vgl. Bauer 1985, S. 151-155; vgl. Hetzler 1992, S. 104 f.; vgl. Müller-Jentsch 1997, S. 265 f.;

¹⁶⁶ vgl. § 117 Abs. 2 BetrVG

teren sind die Beteiligungsrechte einer so genannten Personalvertretung nicht zwingend identisch mit denen eines Betriebsrates. Den Sozialpartner ist hier die Übernahme der gesetzlichen Regelungen für einen Betriebsrat oder die Formulierung eigener Regelungen selbst überlassen¹⁶⁷.

Die gesetzliche Ausnahmeregelung für das fliegende Personal und deren Einfluss auf die Gestaltung der Mitbestimmung auf Unternehmens- und Betriebsebene bei der Germanwings ist somit Inhalt des folgenden Kapitels.

5.5 Die Tarif-, Unternehmens- und Betriebsebene

5.5.1 Die Tarifebene

Bei der Germanwings werden Tarifverhandlungen direkt mit mehreren, unterschiedlichen Gewerkschaften geführt. Das Personal parzelliert sich dabei in das Kabinen-, Cockpit- und Bodenpersonal, welche jeweils anderen Arbeitnehmerorganisationen angehören. Das Kabinenpersonal wird mehrheitlich von der „Unabhängigen Flugbegleiter Organisation“ (UFO) vertreten. Hier versucht auch die „Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft“ (Verdi) in Konkurrenz zur UFO bisher erfolglos in Verhandlungen mit dem Arbeitgeber einzutreten. Zudem strebt die Verdi die Vertretung der Mitarbeiter des Bodenpersonals an. Als dritte Beschäftigtengruppe wird das Cockpitpersonal in Tarifverhandlungen durch die „Vereinigung Cockpit“ (VC) repräsentiert. Die Tarifverhandlungen dieser Gruppierungen werden getrennt voneinander durchgeführt und es findet weitestgehend keine Koordination der Tarifpolitik statt¹⁶⁸.

Eine Besonderheit der Germanwings ist die, bereits erwähnte, enge Bindung an die Lufthansa AG, welche sich auch in den für die Piloten abgeschlossenen Tarifvertrag widerspiegelt. Die VC schloss Ende 2004 einen Tarifvertrag ab, welcher die Integration des Low-Cost-Ablegers der Lufthansa in den Konzerntarifvertrag (KTV) vorsah. Dies bedeutet für die Piloten der Germanwings, dass sie unter die Regelungen des KTV fallen, jedoch angepasste Vertragsinhalte für den Low-Cost-Bereich erhalten¹⁶⁹. Des Weiteren wurde mittels eines Tarifvertrages die Errichtung einer Personalvertretung für das Cockpitpersonal vereinbart und somit die Grundlage für die Mitbestimmung der Piloten auf Betriebsebene gelegt¹⁷⁰.

Separat vom Cockpitpersonal hat die Vertretung der Kabinenbesatzungen, die UFO, ebenfalls Anfang 2003 einen Tarifvertrag Personalvertretung mit der Geschäftsführung von

¹⁶⁷ vgl. VC 2006; vgl. Dribbusch 2005; vgl. Schmid/ Roßmann 1997, S. 209, 217 f.

¹⁶⁸ vgl. Interview 1; vgl. Interview 2; vgl. Interview 3; vgl. Interview 4

¹⁶⁹ vgl. Interview 1; vgl. Lufthansa AG 2004; vgl. o.V. 2005d, S. 7; vgl. VC 2004

¹⁷⁰ vgl. Interview 1; vgl. Interview 2

Germanwings abgeschlossen. Daraufhin konnten sich die Sozialpartner im März 2004 auf den Abschluss eines Vergütungstarifvertrages für das Kabinenpersonal verständigen, in dem im wesentlichen die Höhe der Vergütung sowie Gehaltsbestandteile geregelt wurden¹⁷¹. Zudem ist ein Manteltarifvertrag, der unter anderem die Arbeitszeiten gestalten soll, geplant¹⁷².

Das Boden- und die Verwaltungspersonal der Germanwings ist nicht tarifgebunden. Alle Arbeitsverträge betreffend dieser Personalgruppen sind einzelvertraglich geregelt. Da die Germanwings jedoch den Grossteil aller Bodenaktivitäten an die Eurowings und die Luft-hansa auslagert, ist die Zahl der Betroffenen recht gering¹⁷³.

Insgesamt werden für die 600 Beschäftigten des fliegenden Personals bei Germanwings Tarifverhandlungen von jeweils der UFO bzw. der VC geführt. Die restlichen 176 Mitarbeiter müssen ihre Verträge in persönlichen Verhandlungen abschließen. Der Tarifgebundenheitsgrad der Beschäftigten beträgt somit ungefähr 77%.

5.5.2 Die Unternehmens- und Betriebsebene

Eine Beteiligung der Mitarbeiter im Aufsichtsrat oder im Vorstand der Germanwings war bis Ende 2005 nicht vorhanden. Erst durch die Überschreitung der Mitarbeiterzahl von insgesamt 500 Beschäftigten wurde die Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes von 1952 verpflichtend. Dies sieht vor, dass ein Drittel der Aufsichtsratssitze von Arbeitnehmervertretern besetzt werden müssen. Laut eines Vertreters der Verdi soll im Rahmen dieses Prozesses auch die Einrichtung eines Betriebsrates für das Bodenpersonal erreicht werden. Demzufolge ist zur Zeit noch kein Betriebsrat für das Bodenpersonal installiert¹⁷⁴. Für die Kabinen- und Cockpitbesetzungen bestehen zwei getrennte Personalvertretungen, deren Einrichtung per Tarifvertrag geregelt wurde. Die Rechte dieser Personalvertretungen sind analog zu den gesetzlichen Betriebsratsbestimmungen gestaltet und nicht eingeschränkt¹⁷⁵. Die Vertretung des Kabinenpersonals hat unter anderem Mitbestimmungsrechte bzgl. der Ordnung des Flugbetriebes, der Aufstellung des Urlaubsplans, der betrieblichen Lohngestaltung sowie der Kontrolle des Verhaltens sowie der Leistung der Arbeitnehmer¹⁷⁶. Insofern ist die betriebliche Mitbestimmung des fliegenden Personals bei Germanwings, trotz der schlechten Voraussetzungen, die das BetrVG ihnen bietet, recht umfangreich bzw. ausgeprägt.

¹⁷¹ vgl. Germanwings 2003, S. 8; vgl. Germanwings 2004, S. 2; vgl. UFO 2004a

¹⁷² vgl. UFO 2003, S. 5; vgl. UFO 2004b

¹⁷³ vgl. Interview 1; vgl. Interview 6

¹⁷⁴ vgl. Interview 6

¹⁷⁵ vgl. Interview 1

¹⁷⁶ vgl. Germanwings 2003, S. 31 f.

5.6 Ergebnisse der Arbeitsbeziehungen

Das Kabinen- und Cockpitpersonal bzw. deren jeweilige Vertretungen haben aufgrund der Trennung der Tarifpolitik unterschiedliche Vertragsinhalte für ihre Mitglieder ausgehandelt. Da für das Bodenpersonal kein Tarifvertrag existiert, sind die Arbeitsbedingungen aller Mitarbeitergruppen recht unterschiedlich.

Die Löhne und Gehälter des Kabinenpersonals von Germanwings wurden mittels eines Vergütungstarifvertrages festgelegt. Das Einstiegsgehalt eines Flugbegleiters bzw. einer Flugbegleiterin beträgt demnach 959,54€, wobei eine pauschale Zulage für Sonntags-, Feiertags- und Nachtarbeit in Höhe von 511,29€ dazugezahlt wird. Bei einer monatlichen Blockstundenzahl von über 70 erhält der Mitarbeiter zudem eine so genannte Mehrflugstundenvergütung. Die Berechnungsgrundlage hierfür bilden unter anderem die geleisteten Flugstunden, Bereitschaftsdienste sowie Schulungen und Lehrgänge. Zusätzlich wird jedem Mitglied der Kabinenbesatzung eine Provision in Höhe von 10% der auf dem jeweiligen Flug erzielten Brutto-Verkaufserlöse gewährt. Das höchste monatliche Grundgehalt plus der pauschalen Zulage beträgt in der letzten Vergütungsgruppe insgesamt 3.029,11€ brutto¹⁷⁷.

Die Arbeitszeiten sind zur Zeit noch nicht auf Tarifebene zwischen der UFO und dem Management der Germanwings geregelt. Insofern orientieren sich die Einsatzzeiten des Kabinenpersonals an den gesetzlichen Bestimmungen, die eine maximale jährliche Arbeitszeit von 2000 Stunden inklusive 900 Flugstundenzahl für das fliegende Personal vorschreiben. Zudem sieht das Gesetz einen Anspruch auf vier Wochen bezahlten Jahresurlaub vor¹⁷⁸.

Das Cockpitpersonal, vertreten durch die VC, wurde in den KTV der Lufthansa integriert. Um den spezifischen Wettbewerbsbedingungen der Low-Cost-Airline zu entsprechen, ist die Vergütung der Piloten von Germanwings jedoch auf einem niedrigeren Niveau angesiedelt als das ihrer Kollegen bei der Lufthansa. Laut einer freizugänglichen Webseite verdient ein Flugkapitän zwischen 6.027 und 6.757€ im Monat. Ein 1. Offizier kommt auf ein Monatsgehalt von 3.631 bis 4.361€¹⁷⁹. Wie genau sich die tarifliche Vergütungshöhe und -struktur der Cockpitbesatzungen gestaltet kann leider nicht mit letzter Sicherheit beantwortet werden, da ein vollständiger Zugriff auf den entsprechenden Tarifvertrag nicht möglich war. Berichte bestätigen jedoch, dass eine leistungsabhängige variable Entlohnung Be-

¹⁷⁷ vgl. Germanwings 2004, S. 6-10, 15 f.

¹⁷⁸ vgl. EG 2000

¹⁷⁹ vgl. PilotJobsNetwork 2006b

standteil des Vertragswerkes ist¹⁸⁰. Des Weiteren fallen die Germanwings - Piloten unter die konzernweite Betriebsrentenregelung¹⁸¹.

Die Arbeitszeit sowie der Urlaubsanspruch der Piloten richtet sich ähnlich wie bei der Kabinenbesetzung nach den gesetzlichen Vorschriften. In dem Tarifvertrag von 2004 wurde die Flugstundenzahl pro Monat auf 75 Stunden festgelegt, womit insgesamt die 900 Stundengrenze im Jahr erreicht wird¹⁸². Neben der Erhöhung der Flugdienstzeit wird berichtet, dass sich die Arbeitsbedingungen insgesamt verschlechtert hätten. Die kurzen Flugzeiten würden durch vermehrte Starts und Landungen den Arbeitsdruck der Piloten, besonders bei Germanwings, enorm erhöhen¹⁸³.

Die einzelvertraglich ausgehandelten Arbeitsbedingungen des Bodenpersonals sind weitestgehend nicht bekannt, da bei der Germanwings in diesem Bereich keine Standardverträge existieren und kein Zugriff auf die getätigten Abschlüsse möglich war. Berichten von Arbeitnehmervertretern zufolge gibt es keine klare Lohnstruktur und auch keine eindeutige Arbeitszeitregelungen. Teile der Vergütung sind variabel und werden über Zielvereinbarungen und damit verbundene Bonuszahlungen beglichen¹⁸⁴. Insgesamt liegen jedoch nur unzureichende Informationen über die Ergebnisse der Arbeitsbeziehungen des Bodenpersonals vor.

6 Komparative Analyse der Arbeitsbeziehungen von Ryanair und Germanwings

6.1 Die technischen Kontexte

Bei dem Vergleich der technischen Kontexte von Ryanair und Germanwings ist aufgefallen, dass sich diese teilweise unterscheiden. Mit insgesamt 3063 Mitarbeitern beschäftigt Ryanair fast viermal so viele Mitarbeiter wie Germanwings und transportiert mit 35 Mio. erheblich mehr Passagiere als der Konkurrent. Zudem ist die Flugzeugflotte mit 86 Maschinen im Vergleich zu 24 bedeutend umfangreicher. Trotz der oben genannten Größenunterschiede finden sich in der Mitarbeiterstruktur aber auch gewisse Übereinstimmungen. Es ist auffällig, dass der Anteil des fliegenden Personals, also der Cockpit- und Kabinenbesetzungen, mit 70 bzw. 77% am gesamten Mitarbeiterbestand recht ähnlich ausfällt. Beide

¹⁸⁰ vgl. Interview 2; vgl. Interview 3; vgl. Lufthansa AG 2004; vgl. VC 2004

¹⁸¹ vgl. Flottau 2004

¹⁸² vgl. o.V. 2005d, S. 7

¹⁸³ vgl. Interview 2

¹⁸⁴ vgl. Interview 1

Fluggesellschaften lagern eine Vielzahl von Aktivitäten aus und kaufen sie dann wieder von externen Dienstleistern ein.

Germanwings lässt die Flotte von der Eurowings oder der Lufthansa warten und hat ebenso die Buchhaltung sowie andere Funktionsbereiche an Eurowings ausgelagert. Ryanair verfolgt eine ähnliche Strategie mit den Wartungs- und Instandhaltungsdiensten. Allerdings geht Ryanair noch einen Schritt weiter, indem sogar Teile des Kabinenpersonals durch Personalserviceagenturen, wie z.B. Crewlink, angestellt und dann auf Flugzeugen von Ryanair eingesetzt werden. Überdies soll in Zukunft bei den Cockpitbesatzungen eine analoge Vorgehensweise eingeführt werden.

Insgesamt betrachtet ähneln sich die technischen Kontexte der beiden Low-Cost-Airlines, trotz einiger Größenunterschiede, relativ stark. Es werden größtenteils identische Personalgruppen deren Berufsbilder sich stark ähneln beschäftigt. Des Weiteren betreiben beide Fluggesellschaften das Outsourcing vieler Funktionsbereiche, die außerhalb der fliegerischen Tätigkeit liegen, wobei Ryanair hier allerdings noch umfänglicher vorgeht als Germanwings.

6.2 Die Marktkontexte

6.2.1 Die Produktmärkte

Der Produktmarkt von Ryanair hat sich seit der Gründung der Airline 1985 sehr stark vergrößert und obwohl auch Germanwings seit 2002 enorm gewachsen ist, fallen die angebotenen 75 Flugrouten von Germanwings gegenüber der enormen Flugroutenzahl von insgesamt 291 recht klein aus. Zudem hat Ryanair einen Anteil von 23% der in Europa angebotenen Sitzplatzkapazitäten im Low-Cost-Segment und Basen in über 8 verschiedenen EU-Staaten, wobei Germanwings bisher lediglich an deutschen Flughäfen Basen unterhält und mit nur 5% einen sehr viel geringeren Marktanteil besitzt. Aufgrund des umfangreichen Streckennetzes und der Präsenz in vielen verschiedenen Ländern, konkurriert Ryanair mit mehr Wettbewerbern als Germanwings. Zu nennen sind hier unter anderem die Lufthansa, Air France, SAS, Aer Lingus, Easyjet und British Airways. Germanwings steht in erster Linie mit Anbietern in Deutschland, wie Air Berlin, HLX, Easyjet und Ryanair im Wettbewerb. Nichtsdestotrotz ist der Wettbewerb aufgrund der vielen Mitkonkurrenten für beide Airlines sehr intensiv.

Die Geschäftsmodelle mit denen die Fluggesellschaften der Konkurrenz begegnen unterscheiden sich in einigen sehr auffälligen Punkten. Im Gegensatz zu Ryanair fliegt Germanwings meist Hauptflughäfen an und hat ein Vielfliegerprogramm eingerichtet. Es werden umfangreiche Servicedienstleistungen an Bord angeboten, die bei Ryanair nicht zur

Verfügung stehen. Überdies setzt Germanwings weiterhin Reisebüros als Ticketvermittler ein.

Insgesamt zeigt sich, dass die Größe der Produktmärkte, gemessen an der Flugrouten- und Basenanzahl, sehr verschieden und Ryanair in einer weitaus größeren Zahl verschiedenen EU-Staaten vertreten ist. Beide Airlines befinden sich in einem sehr wettbewerbsintensiven Marktumfeld.

6.2.2 Die Arbeitsmärkte

Für Germanwings und Ryanair haben die Personalkosten, neben den Ausgaben für Treibstoff, eine sehr hohe Bedeutung. Der Anteil dieser Kostenkomponente an den Gesamtkosten betrug bei Ryanair 1999 ca. 17% und ist seitdem nur gering gesunken. Obwohl die Zahlen von Germanwings nicht öffentlich zugänglich sind, ist deren Wichtigkeit ähnlich beachtlich einzuschätzen. Die Personalproduktivität gemessen an den transportierten Passagieren pro Mitarbeiter lag bei Ryanair mit 11.427 Fluggästen etwas höher als bei Germanwings mit 7.812 Kunden. Beide Fluggesellschaften stellen, aufgrund der sehr ähnlichen technischen Kontexte, hauptsächlich Piloten und Flugbegleitern ein, wobei die Arbeitsmarktlage für diese zwei Berufsgruppen als recht unproblematisch eingeschätzt wird. Das enorme Wachstum von Ryanair bedeutet jedoch einen größeren Arbeitskräftebedarf als es bei Germanwings der Fall ist.

6.3 Die internationale und europäische Regelungs- und Interaktionsebene

Die internationale Regelungs- und Interaktionsebene stellt sich für beide Airlines gleich dar. Da die meisten Vorschläge und Empfehlungen der ILO von den europäischen Staaten ratifiziert worden sind und beide Unternehmen in EU-Mitgliedsländern operieren, müssen sie diese Regelungen befolgen. Auf europäischer Ebene ist dies ähnlich. Als Fluggesellschaften sind Germanwings und Ryanair von der in der Sektion Zivilluftfahrt vereinbarten Richtlinie zur Arbeitszeitorganisation des fliegenden Personals betroffen. Beide Airlines müssen somit die maximale Arbeitszeit von 2.000 Std. und die maximale Flugstundenzahl von 900 für das fliegende Personal einhalten. Gleichwohl sind die Interaktionsbeziehungen zwischen den in der Sektion vertretenden Arbeitnehmerorganisation und den zwei Low-Cost-Airlines grundlegend verschieden. Die ETF sowie die ECA haben keine besonderen Beziehungen zu Germanwings. Zu Ryanair hingegen besteht eine außergewöhnliche Verknüpfung, denn sowohl die ETF als auch die ECA betreiben Kampagnen gegen Ryanair und prangern die dortigen Arbeitsbedingungen massiv an. Beide Gewerkschaften betreiben bzw. unterstützen länderübergreifende Webseiten auf denen sie speziell über die Situation

der Beschäftigten bei Ryanair berichten und eine Kommunikationsplattform anbieten, um Aktionen von nationalen Gewerkschaften zu koordinieren. Dazu zählt zum einen die Internetseite „Ryan-be-fair“ sowie die Seite der „Ryanair European Pilots Association“ (REPA). Insofern zeigt sich bereits auf der europäischen Ebene, dass das Verhältnis zu Gewerkschaften bei Ryanair eine ganz andere Rolle und Gestaltung einnimmt als bei Germanwings.

6.4 Die nationalen Regelungs- und Interaktionsebenen in Deutschland und Irland

Das irische und deutsche Arbeitsbeziehungssystem unterscheidet sich insbesondere durch das System der dualen Interessenvertretung in Deutschland und durch die gesetzlich institutionalisierte Mitbestimmung auf Unternehmens- und Betriebsebene. Für private Unternehmen in Irland existieren solche Regelungen nicht und es wird auch keine Trennung zwischen Unternehmens- und Betriebsebene vorgenommen. Hier wird die Mitwirkung der Beschäftigten lediglich auf freiwilliger Basis vereinbart bzw. beschlossen und der Gesetzgeber selber garantiert den Arbeitnehmern keine Mitbestimmungsrechte.

Bei näherer Betrachtung der deutschen Regelungen wird jedoch eine Besonderheit, welche für das fliegende Personal von Fluggesellschaften gilt und die starke Auswirkungen auf die Gestaltung und Rolle der Mitbestimmungsrechte in deutschen Airlines hat, deutlich. Aufgrund des kategorischen Ausschlusses der Cockpit- und Kabinenbesatzungen von den Regelungen des BetrVG bzgl. der Einrichtung einer Mitarbeitervertretung, rücken die an sich unterschiedlichen irischen und deutschen Regelungen näher zusammen. Denn für das fliegende Personal in Deutschland muss nun auch erst durch Tarifvereinbarungen die Installation einer Personalvertretung vereinbart sowie deren Rechte und Pflichten festgelegt werden. Insofern sind die gesetzlichen Voraussetzungen für diese Personalgruppen in Irland und Deutschland relativ ähnlich, obwohl die letztendliche Gestaltung der Arbeitsbeziehungen stark differiert.

6.5 Die Tarif-, Unternehmens- und Betriebsebenen

Die Rolle und Gestaltung der Arbeitsbeziehungen bei Germanwings und Ryanair auf Tarif- und Unternehmens- bzw. Betriebsebene unterscheidet sich sehr markant voneinander. Ryanair wehrt sich seit dessen Gründung 1985 vehement gegen kollektive Verhandlungen mit Gewerkschaften und es existieren für keine der Personalgruppen Tarifverträge, sondern lediglich einzelvertragliche Regelungen. Zudem besteht auch keine unabhängige Mitarbeitervertretung, welche mit Mitbestimmungsrechten auf unternehmerische Entscheidungen

Einfluss nehmen kann. Die Employee Representative Committees existieren zwar für über 30 Abteilungen, sind jedoch keine unabhängigen Vertretungen, da sie von Ryanair organisiert und kontrolliert werden. Dies hat zudem auch das irische Arbeitsgericht festgestellt. Germanwings hingegen hat mit den Vertretungen der Cockpit- und Kabinenbesetzungen Tarifverträge abgeschlossen bzw. vereinbart, dass die Piloten in den Konzerntarifvertrag der Lufthansa integriert werden. Lediglich für das Bodenpersonal sind zur Zeit noch, ähnlich wie bei Ryanair, Einzelverträge vorhanden und es ist noch nicht in die tariflichen Regelungen eingebunden. Überdies einigten sich die Gewerkschaften und Germanwings in Tarifverhandlungen auf die Errichtung so genannter Personalvertretungen für das fliegende Personal, welche ungleich umfangreiche Kompetenzen als die ERCs bei Ryanair besitzen. Insgesamt sind die Mitbestimmungsrechte der Mitarbeiter bei Germanwings sehr viel größer als bei Ryanair. Des Weiteren ist der Tarifgebundenheitsgrad der Mitarbeiter von Germanwings mit 77% im Vergleich zu den 0% bei Ryanair sehr viel höher.

Die Interaktionen zwischen Germanwings und den nationalen Gewerkschaften UFO, Verdi und der VC sind dabei sehr viel weniger konfliktär als die Beziehungen zwischen Ryanair und der SIPTU, der IALPA sowie den anderen Gewerkschaften. Zu Arbeitsniederlegungen, wie im Fall des Dubliner Flughafens 1998, oder zu Gerichtsverhandlungen, wie sie zur Zeit vor dem irischen Supreme Court geführt werden, ist es Germanwings bisher nicht gekommen. Ferner bestehen bei Ryanair Auseinandersetzungen mit einer weitaus größeren Zahl von verschiedenen, nationalen Gewerkschaften, unter anderem in Spanien, Irland, Großbritannien, Belgien und Norwegen. Der deutsche Konkurrent interagiert lediglich mit deutschen Arbeitnehmervertretungen.

Insgesamt zeigt die komparative Analyse, dass die Arbeitsbeziehungen auf Tarif- und Unternehmens- bzw. Betriebsebene bei Germanwings und Ryanair sehr unterschiedlich sind und sich teilweise sogar diametral darstellen. Besonders der sehr geringe Tarifgebundenheitsgrad bei Ryanair und die nichtvorhandene Mitbestimmung der Arbeitnehmer sind sehr konträr zu den Untersuchungsergebnissen bei Germanwings.

6.6 Die Ergebnisse der Arbeitsbeziehungen

Die Arbeitsbedingungen des Kabinenpersonals lassen sich bei beiden Low-Cost-Airlines als durchaus unterschiedlich charakterisieren. Die tariflichen Bestimmungen für das Personal der Germanwings sehen ein Einstiegsgehalt von insgesamt ca. 1.470€ für einen Flugbegleiter bzw. eine Flugbegleiterin vor. Die Höhe dieses Festgehalts ist nicht mit den Vertragsbedingungen bei Ryanair vergleichbar. Dort erhalten Mitarbeiter mit neueren Verträgen bei externen Personalagenturen zunächst keinerlei Festlohn, sondern ausschließlich

eine variable Vergütung, wobei laut Ryanair bis zu 1.400€ im Monat verdient werden können. Diese Entlohnungshöhe wird jedoch nur durch viele geleistete Flugstunden und den Verkauf von Bordartikeln erreicht. Demgegenüber zahlt Germanwings zusätzlich zu dem Festgehalt noch eine Provision in Höhe von 10% der erzielten Brutto-Verkaufserlöse an Bord. Des Weiteren wird ab der 70ten Sollblockflugstunde eine Mehrflugstundenvergütung ausgezahlt. Die Lohnstruktur bei Germanwings ist folglich sehr viel weniger produktivitätsbezogen als bei den neueren Verträgen von Ryanair, bzw. Crewlink und Workforce International Contractors. Obwohl die direkt mit Ryanair geschlossenen Verträge ein Festgehalt von ca. 500 bis 680€ beinhalten, liegt der variable Vergütungsanteil bei Ryanair mit ca. 50 bis 70% dennoch sehr viel höher als bei Germanwings. Insofern zahlt die deutsche Low-Cost-Airline zumindest höhere Fixgehälter als der irische Konkurrent. Aufgrund der sehr variablen Gehaltsstruktur des Kabinenpersonals bei Ryanair ist jedoch davon auszugehen, dass deren durchschnittlich erreichbares Gehalt niedriger ist als bei Germanwings. Die maximalen Arbeitszeiten sind aufgrund der gesetzlichen Richtlinie zur Arbeitszeitorganisation für das fliegende Personal identisch. Ebenso ist dies bei den Urlaubsansprüchen des Kabinenpersonals von vier Wochen im Jahr der Fall.

Das Cockpitpersonal von Germanwings wird, den Angaben einer freizugänglichen Webseite zufolge, etwas besser bezahlt als gleichgestellte Mitarbeiter bei Ryanair. Die deutschen Piloten erhalten einen an das Low-Cost-Segment angepassten Lohn des Konzertarbeitsvertrages der Lufthansa. Dies bedeutet, dass Flugkapitäne zwischen 6.027€ und 6757€ und 1. Offiziere in etwa 3.631€ bis 4.361€ im Monat verdienen. Zusätzlich soll eine leistungsabhängige Vergütung ausgezahlt werden, über deren Ausmaß leider nichts bekannt ist. Bei Ryanair erhalten Flugzeugführer hingegen ein durchschnittliches Gehalt von ca. 5.440€ und 1. Offiziere ungefähr 2.930€ im Monat. Allerdings sind große Teile der Vergütung variabel und basieren auf produktivitätsbezogenen Zulagen. Diese Zulagen können bis zu 50% der Gesamtvergütung ausmachen. Zusätzlich fallen noch eine ganze Reihe von Extraausgaben für Uniformen, Ausweise und andere Gegenstände an.

Die maximalen Arbeitszeiten orientieren sich auch hier genau wie bei den Kabinenbesatzungen an der EU-Richtlinie. Demzufolge beträgt die Flugstundenzahl bei Germanwings im Monat ca. 75 Stunden. Bei Ryanair fliegen die Piloten ca. 822 Stunden im Jahr, was eine Flugzeit von um die 68,5 Stunden im Monat bedeutet. Der Urlaubsanspruch ist für die Cockpitbesatzungen der beiden Fluggesellschaften identisch und beträgt vier Wochen im Jahr.

Im Gegensatz zur Cockpit- und Kabinenbesatzung werden für das Bodenpersonal bei Germanwings, genauso wie das bei Ryanair, einzelne Verträge abgeschlossen, die sich tariflichen Regelungen entziehen. Insofern existieren für diese Personalgruppe in keinem der beiden Unternehmen Standardverträge. Bedauerlicherweise waren diese vielen unterschiedlichen Übereinkommen nicht einsehbar und insofern sind keine genauen Angaben bzgl. Lohnhöhe und -struktur sowie Arbeitszeiten und Urlaubsansprüchen bekannt.

Insgesamt fällt bei der Betrachtung der Arbeitsbedingungen des fliegenden Personals bei Germanwings und Ryanair auf, dass die Höhe der konstanten Entlohnung bei Ryanair niedriger ist. Zudem ist der variable und produktivitätsbezogenen Anteil vor allem bei Verträgen mit z.B. Crewlink sehr groß. Folglich ist es denkbar, dass vereinzelt Mitarbeiter relativ viel verdienen. Es ist jedoch zu erwarten, dass das durchschnittliche Lohnniveau bei Piloten, wie auch bei der Kabinenbesatzung, geringer als bei Germanwings ist. Die übrigen Ergebnisse des Arbeitsbeziehungssystems, wie Arbeitszeiten und Urlaubsansprüche, sind dagegen recht ähnlich, da das Gesetz hier eindeutige Höchst- bzw. Mindestvorschriften erlassen hat.

6.7 Ergebniszusammenfassung der komparativen Analyse

Die auf den nächsten Seiten folgende Tabelle fasst die Ergebnisse der oben durchgeführten komparativen Analyse der Rolle und Gestaltung der Arbeitsbeziehungen bei Ryanair und Germanwings zusammen. Analog zum entwickelten und verwendeten analytischen Bezugsrahmen werden die einzelnen Beschreibungsdimensionen für beide Low-Cost-Airlines gegenübergestellt, um eine möglichst übersichtliche Darstellung und einen schnellen Vergleich zu ermöglichen. Die erste Übersicht beginnt mit den technischen Kontexten der beiden Airlines, gefolgt von den Marktkontexten bis hin zur Tarif-, Unternehmens- bzw. Betriebsebene.

1. Der technische Kontext	Germanwings	Ryanair
Mitarbeiterzahl:	776	3063 (2006)
Fliegendes Personal:	600	1581 (2005)
Anteil am Personalbestand:	77%	70% (2005)
Flugzeugflotte:	24	86
Outsourcing: Betroffene Bereiche:	ja Buchhaltung, Technik, Call-Center, Abfertigung	ja Technik, Abfertigung, Kabinenpersonal, Cockpitbesatzung (in Planung)
Ext. Dienstleister:	Eurowings AG, Lufthansa AG	Crewlink Ltd., Workforce International Contractors Ltd., u. a.

2. Die Produktmärkte	Germanwings	Ryanair
Gründungsdatum:	2002	1985
Firmensitz:	Köln, Deutschland	Dublin, Irland
Geschäftsmodell:	niedrige Flugpreise, keine kostenfreie Bordverpflegung, Anflug v. Hauptflughäfen, Point-to-Point-Verbindungen, Internet sowie Reisebürobuchungen, Vielfliegerprogramm	niedrige Flugpreise, kein kostenfreier Bordservice, Anflug kleinerer Flughäfen, Point-to-Point-Verbindungen, Internet-Buchung
Basen:	4 (nur in Deutschland)	16 (in 8 versch. EU-Staaten)
Flugrouten:	ca. 75	ca. 291
Marktanteil: (europäischer Low-Cost-Markt)	5%	23%
Wettbewerbsniveau: Konkurrenten:	hoch Ryanair, Easyjet, Air Berlin, HLX, DBA, u. a.	hoch Aer Lingus, British Airways, Lufthansa, Air France, SAS, Easyjet, Air Berlin, u. a.
3. Die Arbeitsmärkte		
Personalkosten (PK)	keine Angaben (rel. hoch)	171.412 Mio. €
Anteil PK an Gesamtkosten	keine Angaben (rel. hoch)	ca. 13%
Personalproduktivität (Passagiere/Mitarbeiter)	7.812	11.427
Arbeitsmarktlage (Piloten, Flugbegleiter)	Bewerberüberschuss	Bewerberüberschuss
4. Die internationale und europäische Regelungs- und Interaktionsebene		
Gültigkeit d. ILO-Regeln:	ja	ja
Sozialpartner d. Sektion Zivilluftfahrt:	ETF, ECA, AEA, ERA	ETF, ECA, AEA, ERA
Konflikte mit ETF	nein	ja (Ryan-be-Fair Webseite)
Konflikte mit ECA	nein	ja (REPA)
Richtlinie zur Arbeitszeitor- ganisation d. fliegenden Personals	muss eingehalten werden	muss eingehalten werden
5. Die nationalen Regelungs- und Interaktionsebenen		
Arbeitgeberverband	nein	nein
gesetzlich garantierte Mit- bestimmung	nein (Sonderregel für das fliegende Personal)	nein
6. Tarif-, Unternehmens- bzw. Betriebsebene		
Tarifverhandlungen └ mit Kabinenpersonal └ mit Cockpitpersonal └ mit Bodenpersonal	ja ja nein	nein nein nein
Tarifverträge └ mit Kabinenpersonal └ mit Cockpitpersonal └ mit Bodenpersonal	TV PV, Vergütungstarifver- trag TV PV, Konzertarifvertrag Lufthansa; kein TV vorhanden	keine Tarifverträge mit Ge- werkschaften abgeschlossen

Tarifgebundenheitsgrad	77%	0%
Gewerkschaften	UFO, Verdi, VC (Deutschland)	AEEU, SIPTU, IALPA (Irland) und weitere in anderen EU-Staaten
Gewerkschaftskampagnen	keine	mehrere in versch. EU-Staaten
AN-Vertretung auf Unternehmensebene	ja	nein
AN-Vertretung auf Betriebsebene	(ja), Personalvertretungen für das fliegende Personal, kein Betriebsrat für das Bodenpersonal	nein, lediglich so genannte ERCs ohne Mitbestimmungsrechte
7. Ergebnisse der Arbeitsbeziehungen	Germanwings	Ryanair
Kabinenpersonal └ Lohn (monatlich) └ flexibler Lohnanteil └ Arbeitszeiten └ Urlaubsanspruch	1.470€ (fix) gering (Mehrflugstundenvergütung, 10% Provision für Bordverkäufe) 2000 Std. inkl. 900 Flugstd. im Jahr vier Wochen im Jahr	1.400€ (variabel) hoch (je nach Vertrag 50-100%) ca. 1920 Std. inkl. 900 Flugstd. 20 Tage im Jahr plus acht gesetzliche Feiertage
Cockpitpersonal └ Lohn (monatlich) └ flexibler Lohnanteil └ Arbeitszeiten └ Urlaubsanspruch	Capt.: 6.027-6.757€ FO.: 3.631-4.361 ja, Ausmaß unbekannt max. 2000 Std. inkl. 900 Flugstd. im Jahr vier Wochen im Jahr	Capt.: ca. 5.441€ FO.: ca. 2.930€ ja, bis zu 50% max. 2000 Std. inkl. 900 Flugstd. im Jahr 20 Tage im Jahr plus acht gesetzliche Feiertage
Bodenpersonal	keine ausreichenden Informationen verfügbar	keine ausreichenden Informationen verfügbar

Abb. 2: Ergebnisse der komparativen Analyse (eigene Herstellung)

7 Fazit

Vor der Durchführung der vorliegenden komparativen Analyse, musste zunächst eigenständig ein analytischer Bezugsrahmen entwickelt werden. Die Kombination von mehreren Ansätzen, die sich mit der Analyse von Arbeitsbeziehungssystemen befassen, ermöglichte die Formulierung von verschiedenen Beschreibungsdimensionen, welche sich in einem gemeinsamem Bezugsrahmen integrieren ließen. Mit Hilfe dieses Analyseinstrumentes wurden die Arbeitsbeziehungen bei Germanwings und Ryanair systematisch beschrieben und gegenübergestellt.

Die Untersuchung der Rolle und Gestaltung der Arbeitsbeziehungen bei Germanwings und Ryanair hat gezeigt, dass in den beiden Low-Cost-Airlines zwei völlig unterschiedliche Interaktionsmuster zwischen den Arbeitgebern und Arbeitnehmerorganisationen existieren. Ryanair als gewerkschaftsfeindliches Unternehmen, welches jeden Einfluss seitens der Gewerkschaften vehement ablehnt bzw. bekämpft, und Germanwings als eine Fluggesellschaft, die aktive Verhandlungen mit den Arbeitnehmerorganisationen führt, wurden systematisch dargestellt. Zudem konnte mit der Beschreibung der technischen Kontexte, Produkt- und Arbeitsmärkte, das grundlegende Systemumfeld der zwei Arbeitsbeziehungssysteme erläutert werden. Die Gegenüberstellung von den Ergebnissen der Arbeitsbeziehungen ergab, dass die dort vorherrschten Arbeitszeiten und Urlaubsansprüche weitestgehend identisch sind. Differenzen waren jedoch insbesondere im Bereich der Entlohnung erkennbar.

Die erfolgreiche Anwendung des Bezugsrahmens und die Anfertigung dieser Arbeit waren dabei maßgeblich von den zu Verfügung stehenden Informationen abhängig. Da die komparative Analyse eine sehr genaue Deskription der beiden Arbeitsbeziehungssysteme voraussetzte, war die Recherche von schwer zugänglichem Datenmaterial eines der größten Erschwernisse. Die umfangreichen Nachforschungen im Internet und die geführten Experteninterviews haben hier einige der Wissenslücken schließen können. Des Weiteren hat es der gelungene Zugriff auf einige Tarifverträge möglich gemacht, gewisse Muster bzgl. der Rolle und Gestaltung der Arbeitsbeziehungen bei Germanwings und Ryanair zu erkennen. Dennoch wäre der Zugang zu noch weitergehenden Insiderinformationen, wie z.B. den Konzerntarifvertrag von der Lufthansa AG, wünschenswert gewesen. Interviews mit Mitarbeitern und Führungskräften von Ryanair waren bedauerlicherweise ebenfalls nicht möglich, da die Fluggesellschaft keinerlei individuellen Treffen zustimmt¹⁸⁵. Nichtsdestotrotz wurde mit Hilfe des selbst entwickelten Bezugsrahmens eine geeignete Vorgehensweise zur Beschreibung und zum Vergleich der Arbeitsbeziehungen bei Ryanair und Germanwings geschaffen und die ermittelten Quellen haben ausgereicht, um eine komparative Analyse durchzuführen.

Die Bedeutung der Low-Cost-Airlines wird in Zukunft weiter zunehmen und die europäische Luftfahrt sieht sich weiterhin mit großen Veränderungen konfrontiert, welche auch die Arbeitsbeziehungen der gesamten Luftfahrtindustrie betreffen werden. Insofern sollte das wissenschaftliche Interesse nicht nur den Arbeitsbeziehungen von Low-Cost-Airlines gelten, sondern auch die der traditionellen Fluggesellschaften berücksichtigen. Eine systematische Darstellung und eine komparative Analyse der Arbeitsbeziehungen einer klassi-

¹⁸⁵ vgl. Ryanair 2006h

schen Fluggesellschaft und einer neueren Low-Cost-Airline wäre somit meiner Ansicht nach von großer wissenschaftlicher Relevanz, zumal die bisherige Forschung in diesem Bereich relativ fragmentarisch ist. Eine Fallstudie, die sich mit den Unterschieden zwischen den Arbeitsbeziehungen der Lufthansa und ihrem Low-Cost-Ableger Germanwings beschäftigt, wäre bspw. höchst interessant. Der hier entwickelte analytische Bezugsrahmen könnte im Rahmen einer derartigen Untersuchung erneut angewendet werden.

Literaturverzeichnis

BA (2006): *2005/2006 Annual Report&Accounts*. London

Bachmann, P. (2002): *Berufe in der Luftfahrt*. 1. Aufl., Stuttgart

Bauer, J. P. (1985): *Zuständigkeit der Akteure*. in: Endruweit, G./ Gaugler, E./ Staehle, W. H./ Wilpert, B. (Hrsg.): *Handbuch der Arbeitsbeziehungen*. Berlin, New York, S. 145-167

Becker, S. (2005): *Rechnen als Waffe*. in: *Touristik Report* 25,, (4/2005), S. 8-11

Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), in der Fassung vom 25.9.2001, zu letzt geändert durch Art. 5 Nr. 2 G v. 18.5.2004 I 974

Bierwirth, A./ Scheible, V. (2005): *High-speed-Aufbau einer neuen Marke – Das Beispiel Germanwings*. in: Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement*. 2te Aufl., Wiesbaden, S. 763-779

Bosshart, D. (2004): *Billig - Wie die Lust am Discount Wirtschaft und Gesellschaft verändert*. 2te Aufl., Frankfurt

Boyd, C. (2001): *HRM in the airline industry: strategies and outcomes*. in: *Personnel Review* 30, (4/2001), S. 438-453

Buchanan, P. G./ Nicholls, K. (2003): *Labour Politics in Small Open Democracies – Australia, Chile, Ireland, New Zealand and Uruguay*. Hampshire

Buyck, C. (2000): *Emulating Southwest*. in: *Air Transport World* 37, (9/2000), S. 43-47

Creaton, S. (2004): *Ryanair - How a Small Irish Airline Conquered Europe*. London

DFS (2004): *Luftverkehr in Deutschland – Mobilitätsbericht 2004*. Langen

Doganis, R. (2006): *Airline Business*. 2te Aufl., New York, London

Doganis, R. (2002): *Flying off Course – The economics of international airlines*. 3te Aufl., London, New York

Dunlop, J. T. [1958] (1993): *Industrial Relations Systems*. rev. ed. Boston: Harvard Business School Press Classics

EEO (2003): *Basisinformationsbericht Irland 2003*. Birmingham

EK (2002): *Arbeitsbeziehungen in Europa 2002*. Luxemburg

ELFAA (2004): *Liberalisation of European Air Transport – The Benefits of Low Fare Airlines to Consumers, Airports, Regions and the Environment*. Brüssel

Eppler, D. (2005): *Ryanair: Managementdruck und Piloteninitiative*. in: *Rundschau* 9, (1/2005), S. 8 f.

Evans, N/ Campbell, D. (2003): *Competitive strategy at Ryanair*. in: Evans, N./ Campbell, D./ Stonehouse, G. (Hrsg.): *Strategic Management for Travel and Tourism*. Oxford, S. 375-378

Germanwings (2004): *Vergütungsstarifvertrag für das Kabinenpersonal bei Germanwings*. Köln, Mörfelden - Walldorf

Germanwings (2003): *Tarifvertrag Personalvertretung für das Kabinenpersonal der Germanwings GmbH*. Köln, Mörfelden - Walldorf

Gill, J. (1969): *One approach to the teaching of industrial relations*. in: *British Journal of Industrial Relations* 7, (2/1969), S. 265- 272

Gunnigle, P./ O’Sullivan, M./ Kinsella, M. (2002): *Organised labour in the new economy: trade unions and public policy in the Republic of Ireland*. in: D’Art, D./ Turner, T. (Hrsg.): *Irish Employment Relations in the New Economy*, Dublin, S. 222-258

Hetzler, H. W. (1992): *Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen*. in: Gaugler, E./ Weber, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*. 2te Aufl., Stuttgart, S. 100-108

HSH Nordbank AG (2005): *Branchenstudie - Low Cost Carrier*. Hamburg, Kiel

ITF (1992): *The Globalisation of the Civil Aviation Industry, and Its Impact on Aviation Workers*. London

Jennings, J. (2002): *Less is More*. Harmondsworth

Kangis, P./ O'Reilly, M. D. (2003): *Strategies in a dynamic marketplace - A case study in the airline industry*. in: *Journal of Business Research* 56, (2/2003), S. 105-111

Keller, B. (1999): *Einführung in die Arbeitspolitik*. 6te Aufl., München, Wien, Oldenburg

Klein, J. (2003): *Konzepte der No-Frills Carrier: Das Beispiel Germanwings*. in: *Arbeitskreis Luftverkehr der TU Darmstadt* (Hrsg.): *Zehntes Kolloquium Luftverkehr an der TU Darmstadt*. Darmstadt, S. 115-131

Kleinhenz, G. (1985): *Überbetriebliche Ebenen im System der Arbeitsbeziehungen*. in: *Endruweit, G./ Gaugler, E./ Staehle, W. H./ Wilpert, B.* (Hrsg.): *Handbuch der Arbeitsbeziehungen*. Berlin, New York, S. 187-199

Kochan, T. A./ Katz, H. C./ McKersie, R. B. [1984] (1994): *The Transformation of American Industrial Relations*. Ithaca, New York. ILR Press Edition

Lawton, T. C. (2002): *Cleared for Take-Off: Structure and strategy in the low fare airline business*. London

Lufthansa AG (2005): *Geschäftsbericht 2005*. Köln

Metz, N. M. (1991): *Dunlop's Industrial Relations Systems after three decades*. in: *Adams, R. J.* (Hrsg.): *Comparative Industrial Relations*. London, S. 10-20

Müller-Jentsch, W. (2004): *Theoretical Approaches to Industrial Relations*. in: *Kaufmann, B. E.* (Hrsg.): *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*. USA, S. 1-40

Müller-Jentsch, W. (1997): *Soziologie der Industriellen Beziehungen*. 2te Aufl., Frankfurt/Main

o.V. (2005a): *No settlement for Ryanair pilots*. in: *European Industrial Relations Review*, (379/2005), S. 9

o.V. (2005b): *Schlechte Arbeitsbedingungen bei Billig-Airlines*. in: *VCD Newsletter Flugverkehr & Umwelt*, (6/2005), S. 5

o.V. (2005c): *Horch was kommt von draußen rein*. in: *UFO Report JG?*, (1/2005), S. 5

o.V. (2005d): *Zero pay round for Lufthansa pilots*. in: *European Industrial Relations Review*, (372/2005), S. 7

o.V. (2000): *Sky's the Limit*. in: *Business and Finance* 36, (20/2000), S. 11-13

o.V. (1998): *Ryanair dispute over union recognition*. in: *European Industrial Relations Review*, (290/1998), S. 9

Oechsler, W. A. (2000): *Personal und Arbeit*. 7te Aufl., München, Wien

Pilling, M. (2006): *Under the wing*. in: *Airline Business* 22, (6/2006), S. 36

Pompl, W. (2002): *Luftverkehr - Eine ökonomische und politische Einführung*. 4te Aufl., Berlin, Heidelberg

Ramge, T. (2003): *Halbgötter in Blau*. in: *Brand eins* 5, (8/2003), S. 88-93

Reed, A. (1998): *The Elusive Mechanic*. in: *Air Transport World* 35, (8/1998), S. 26-30

RDC (2006): *Low-Cost Monitor 2006*. Leicester

RDC (2003): *Low-Cost Monitor 2003*. Leicester

Ryanair (2000): *Pilot Group Agreement 30th November 2000*. Dublin

Schmid, R./ Rossmann, H. G. (1997): *Das Arbeitsverhältnis der Besatzungsmitglieder in Luftfahrtunternehmen*. Neuwied, Kriftel, Berlin

Schmidt, E. G. H. (2000): *Handbuch Airline Management*. München, Wien

Schreyögg, G./ Oechsler, W. A./ Wächter, H. (1995): *Managing in a European context*. Wiesbaden

SEC (2005): *Annual and transition report of foreign private issuers – Ryanair Holdings PLC*. Washington DC

Siegener, E. B. (2003): *Geschäftsmodellanalyse einer klassischen Airline im Vergleich zu Low Cost Carriern an Hand der Beispiele Lufthansa, Ryanair und Germanwings*. Trier

Sterzenbach, R/ Conrady, R. (2003): *Luftverkehr – Betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch*. 3te Aufl., München

Turnbull, P. et al. (2003): *Contesting Globalisation – Airline Restructuring, Labour Flexibility and Trade Union Strategies*. 2te Aufl., Cardiff, Leeds.

UFO (2003): *Germanwings*. in: UFO Report, (1/2003), S. 5

Wallace, J./ Gunnigle, P./ McMahon, G. (2004): *Industrial Relations in Ireland*. 3te Aufl., Dublin

Warhurst, R. (1995): *Converging on HRM? Change and Continuity in European Airlines' Industrial Relations*. in: European Journal of Industrial Relations 1, (2/1995), S. 259-274

Weinz, W. (1984): *Gewerkschaften und Arbeitsbeziehungen in der Republik Irland*. Frankfurt am Main

Internetverzeichnis

AEA (2006): *Member Airlines*. in:

http://www.aea.be/AEAWebsite/Presentation_Tier/Pr_MemberAirlines.aspx v. 19.07.2006

Baz (2005): *Gewerkschaft: Lohnpolitik bei Ryanair grenzt an Erpressung*. in:

<http://www.baz.ch/news/index.cfm?ObjectID=F0AF68DF-60CF-2062-F481FBBF1738FA69> v. 31.07.2006

Bundesagentur für Arbeit (2006a): *Berufenet*. in:

http://infobub.arbeitsagentur.de/berufe/berufld.do?_pgnt_pn=0&_pgnt_act=goToAnyPage&_pgnt_id=resultShort&status=T02 v. 11.06.2006

Bundesagentur für Arbeit (2006b): *Berufenet*. in:

http://infobub.arbeitsagentur.de/berufe/berufld.do?_pgnt_pn=0&_pgnt_act=goToAnyPage&_pgnt_id=resultShort&status=T01 v. 12.06.2006

Bundesagentur für Arbeit (2006c): *Berufenet*. in:

http://infobub.arbeitsagentur.de/berufe/berufld.do?_pgnt_pn=0&_pgnt_act=goToAnyPage&_pgnt_id=resultShort&status=K v. 12.06.2006

Cahill, A. (2005): *Labour ruling against Ryanair adds fuel to EU directive debate*. in:

<http://archives.tcm.ie/irisheaminer/2005/03/23/story390010035.asp> v. 01.08.2006

Carolan, M. (2005): *Ryanair loses bid to quash trade dispute finding*. in:

<http://www.ireland.com/newspaper/finance/2005/1015/1678302057BZCTRYANAIR.html> v. 31.07.2006

Collins, E. F./ Connolly, M. (2006): *Developments in Irish Industrial Relations Law and Practice – the end of “voluntarism”?*. in:

<http://www.chambersandpartners.com/magazinearticle.aspx?ArticleId=113> v. 31.07.2006

Conroy, S. (2005): *Union Recognition and the Industrial Relations Acts 2001*. in:

<http://www.algoodbody.ie/news/load.asp?date=05/01/2006&file=PUB%3A1145> v. 31.07.2006

Creaton, S. (2005): *Ruling delivers severe blow to defiant airline.* in:
<http://www.ireland.com/newspaper/finance/2005/1015/2792539184BZRYANAIRANAL.html> v. 31.07.2006

Crewlink (2006a): *4 steps to an exciting new career.* in: <http://www.crewlink.ie/> v. 27.06.2006

Crewlink (2006b): *The Rough Guide to working for CREWLINK.* in:
<http://www.crewlink.ie/Handbook.doc> v. 05.08.2006

Dalmac (2006a): *Workforce International Contractors Ltd.* in:
<http://www.dalmac.ie/contractservices.html#> v. 05.08.2006

Dalmac (2006b): *Fees & Funding.* in: http://www.dalmac.ie/aviation_feesandfunding.html
v. 05.08.2006

Datamonitor (2005): *Ryanair Holdings plc.* in:
<http://www.datamonitor.com/~9d22650ff4524f8a8f398cb266ad6811~/companies/company/?pid=C8CFEF10-F48D-4186-B360-C23FCFA306EC> v. 01.08.2006

Dribbusch, H. (2005): *Questionnaire for EIRO comparative study on industrial relations in the airline sector – case of Germany.* in:
<http://www.eiro.eurofound.eu.int/2005/08/word/de0505201s.doc> v. 07.08.2006

ECA (2006): *Introducing ECA.* in: <http://www.eurocockpit.be/content/view/15/70/> v. 15.07.2006

ECA (2005a): *IALPA Victory in Battle with Ryanair.* in:
<http://www.eurocockpit.be/content/view/393/403/> v. 31.07.2006

ECA (2005b): *Ryanair-Charleroi Court Case - End of Social Dumping?.* in:
<http://www.eurocockpit.be/content/view/327/403/> v. 01.08.2006

ECA (2004a): *Ryanair European Pilots Association (REPA) Launched.* in:
<http://www.eurocockpit.be/content/view/274/403/> v. 17.07.2006

ECA (2004b): *REPA and repaweb.org Update*. in:

<http://www.eurocockpit.be/content/view/289/403/> v. 17.07.2006

EG (2000): *Richtlinie 2000/79/EG*. in: [http://eur-](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/oj/2000/l_302/l_30220001201de00570060.pdf)

[lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/oj/2000/l_302/l_30220001201de00570060.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/oj/2000/l_302/l_30220001201de00570060.pdf) v.

15.07.2006

EIRO (2005a): *Industrial relations in the airline sector*. in:

<http://www.eiro.eurofound.eu.int/2005/08/study/tn0508101s.html> v. 08.07.2006

EIRO (2005b): *Questionnaire for EIRO comparative study on industrial relations in the airline sector – case of Ireland*. in:

<http://www.eiro.eurofound.eu.int/2005/08/word/ie0505203s.doc> v. 14.08.2006

EIRO (2003a): *Unions criticise Ryanair's industrial relations practices*. in:

<http://www.eiro.eurofound.eu.int/2003/12/inbrief/eu0312204n.html> v. 01.08.2006

EIRO (2003b): *Ryanair under fire at Charleroi*. in:

<http://www.eiro.eurofound.eu.int/2003/12/inbrief/be0312302n.html> v. 01.08.2006

EIRO (1999): *Breakthrough on trade union recognition*. in:

<http://www.eiro.eurofound.eu.int/1999/03/feature/ie9903135f.html> v. 22.07.2006

EIRO (1998a): *Ryanair dispute closes Dublin Airport*. in:

<http://www.eiro.eurofound.eu.int/1998/03/inbrief/ie9803224n.html> v. 21.07.2006

EIRO (1998b): *Ryanair dispute report charts course through troubled waters*. in:

<http://www.eiro.eurofound.eu.int/1998/10/feature/ie9810261f.html> v. 21.07.2006

EIRO (1998c): *The problem of trade union recognition: endangering social consensus in Ireland?* in: <http://www.eiro.eurofound.eu.int/1998/03/feature/ie9803114f.html> v.

21.07.2006

EIRO (1998d): *Union recognition report advocates voluntary procedures*. in:

<http://www.eiro.eurofound.eu.int/1998/02/feature/ie9802141f.html> v. 22.7.2006

EK (2006): *Zivilluftfahrt*. in:

http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/sectorial4_de.htm v. 15.07.2006

EMIRE Database (2006): *Industrial Relations Acts*. in:

<http://www.eurofound.eu.int/emire/IRELAND/INDUSTRIALRELATIONSACTS-IR.html>

v. 14.08.2006

ERA (2006): *Airlines*. in: <http://www.eraa.org/airlines.asp> v. 19.07.2006

ETF (2005): *Once Again, Ryanair discriminates Trade Unions*. in:

<http://www.itfglobal.org/files/seealsodocs/ENG/1572/Press%20Release%20Ryanair%20Wages%20180505.pdf> v. 31.07.2006

ETF/ ITF (2006): *Comparison of Junior Cabin Crew Terms and Conditions*. in:

<http://www.ryan-be-fair.org/pdfs/compare.pdf> v. 05.08.2006

Eurocontrol (2003): *The recent evolution of low-cost airlines' market share*. in:

<http://www.eurocontrol.int/statfor/gallery/content/public/analysis/43%20Low-cost%20study%20v21.pdf> v. 22.07.2006

Eurowings AG (2005): *Geschäftsbericht 2005*. in:

http://www.eurowings.com/images/GB_2005_WEB.pdf v. 10.08.2006

Eurowings AG (2004): *Geschäftsbericht 2004*. in:

http://www.eurowings.com/images/geschaeftsbericht_2004.pdf v. 14.08.2006

Eurowings AG (2003): *Geschäftsbericht 2003*. in:

http://www.eurowings.com/images/geschaeftsbericht_2003.pdf v. 22.07.2006

Flottau, J. (2004): *Lufthansa verfehlt Sparziel*. in:

<http://www.wams.de/data/2004/12/12/373599.html?s=1> v. 10.08.2006

Germanwings (2006): *Facts & Figures*. in:

http://www34.germanwings.com/images/Germanwings_facts_and_figures_Juni_2006.pdf
v. 22.07.2006

Germanwings (2005): *Presseveröffentlichung v. 30.12.05*. in:
http://www34.germanwings.com/de/unternehmen_presse_pressemeldungen_g_nstig-airline_startet_2_3490.html v. 22.07.2006

Germanwings (2003): *Presseveröffentlichung v. 22.10.03*. in:
<http://www16.germanwings.com/de/15591.html> v. 12.06.2006

Görge, R. (2005): *Hochzeiten am Himmel*. in: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,392525,00.html> v. 12.01.2006

Grassley, T. (2002): *The Ryanair Success Story - Price as Brand*. in:
<http://www.ericsson.com/telecomreport/article.asp?aid=10&tid=85&ma=1&msa=3> v. 27.06.2006

Haas, S./ Henkel, I. (2004): *Wer rebelliert, fliegt raus*. in:
<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/artikel/701/38663/> v. 04.08.2006

ITF (2006): *Ryan Be Fair*. in: http://www.ryan-be-fair.org/index_de.htm v. 16.07.2006

ITF (2005a): *Low-cost Carriers*. in:
<http://www.itfglobal.org/files/seealsodocs/522/Fact%20Sheet%5FLow%5FCost%5FCarriers.pdf> v. 28.06.2006

ITF (2005b): *Pilots Win Major Court Victory Over Ryanair*. in:
<http://www.itfglobal.org/campaigns/ialpa.cfm> v. 30.07.2006

ITF (2005c): *Union pressure successful in Spain*. in:
<http://www.itfglobal.org/campaigns/spainsuccess.cfm> v. 02.08.2006

ITF (2005d): *Landmark Spanish agreement reached to protect ground staff*. in:
<http://www.itfglobal.org/campaigns/spainagreement.cfm> v. 02.08.2006

ITF (2005e): *Norwegian unions block Ryanair recruitment*. in:
<http://www.itfglobal.org/campaigns/norway.cfm> v. 02.08.2006

ITF (2004a): *About the Campaign*. in:

<http://www.itfglobal.org/files/seealsodocs/ENG/129/about-the-campaign.pdf> v. 16.07.2006

ITF (2004b): *Ryanair and the Two-tier Workforce - Could this Affect Safety?*. in:

<http://www.itfglobal.org/campaigns/twotier.cfm/text/1> v. 03.08.2006

ITF (2002): *ITF Survey - The Industrial Landscape of Low Cost Carriers*. in:

<http://www.itfglobal.org/files/seealsodocs/220/lowcost.pdf> v. 16.07.2006

Kerr, A. (2006): *The Evolution of Labour Law in Ireland*. in:

http://ec.europa.eu/employment_social/labour_law/docs/ell_ireland2.pdf#search=%22Voluntarism%20industrial%20relations%20ireland%22 v. 19.08.2006

Klingsieck, R. (2005): *Spitzengewinne durch Sozialbetrug*. in: <http://www.nd-online.de/artikel.asp?AID=70883&IDC=3> v. 01.08.2006

LC (2005): *FULL RECOMMENDATION - CD/04/1199 DECISION - NO. 18075*. in:

<http://www.labourcourt.ie/labour/labcourtweb.nsf/185190278967d05380256a01005bb35e/80256a770034a2ab80256f9000440510?OpenDocument> v. 30.07.2006

Learmount, D. (2006): *Ryanair negotiates radical five on, four off flightcrew rostering change*. in:

<http://www.flightglobal.com/Articles/2006/03/07/205308/Ryanair+negotiates+radical+five+on%2c+four+off+flightcrew+rostering.html> v. 03.08.2006

Lufthansa AG (2005): *Presseveröffentlichung v. 22.12.05*. in: http://www.lufthansa-financials.de/servlet/PB/show/1015760/a_lhir_PM_EU_Eurowings.pdf v. 23.07.2006

Lufthansa AG (2004): *Erfolgreicher Tarifabschluss mit Vereinigung Cockpit*. in:

<http://konzern.lufthansa.com/de/html/presse/pressemeldungen/index.html?c=nachrichten/app/show/de/2004/12/954/HOM&s=0> v. 09.08.2006

MMC (2004): *Presseinformation v. 14.12.04*. in:

<http://www.mercermc.de/index.html?http://www.mercermc.de/plain.php3?content=content/pressemeldungen/index&navlink=63&id=94> v. 22.07.2006

o.V. (2006): *Germanwings: Bonusprogramm für Vielflieger*. in:
<http://www.welt.de/data/2006/01/19/833282.html> v. 22.07.2006

o.V. (2004): *Mit Brechtüten gegen Ryanair*. in:
<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/artikel/422/38384/> v. 19.07.2006

OAG (2006): *Presseveröffentlichung*. in:
<http://www.oagdata.com/graphics/GermanMarket.pdf#search=%22market%20share%2BGermanwings%2BRyanair%2BEurope%22> v. 20.07.2006

REPA (2006): *Ryanair - A Guide for Prospective Pilot Employees*. in:
<http://www.pprune.org/forums/showthread.php?t=235419> v. 03.08.2006

PilotJobsNetwork (2006a): *Pilots' Payscale Ryanair*. in:
<http://www.pilotjobsnetwork.com/factfile.php?id=68a2bqqfu39egxp5kcber5mgqure99x55xv786aqzas6x5z4514> v. 03.08.2006

PilotJobsNetwork (2006b): *Pilots' Payscale Germanwings*. in:
<http://www.pilotjobsnetwork.com/factfile.php?id=amx10zhyr42j7grwhywjwah8fhc8uxwv6ekw3shhk7qeh40hrhq> v. 16.08.2006

RTE (2006): *High Court rejects Ryanair disclosure bid*. in:
<http://www.rte.ie/news/2006/0712/ryanair.html> v. 17.07.2006

RTE (2004): *Ryanair Labour Court hearing adjourned*. in:
<http://www.rte.ie/business/2004/1214/ryanair.html> v. 30.07.2006

Ryanair (2006a): *History of Ryanair*. in: <http://www.ryanair.com/site/DE/about.php> v.
16.06.2006

Ryanair (2006b): *Strategy*. in: <http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/Strategy.pdf>
v. 19.06.2006

Ryanair (2006c): *Flugziele*. in: <http://www.ryanair.com/site/DE/dests.php?flash=chk> v.
21.06.2006

Ryanair (2006d): *Geschäftsbericht 2006*. in:

http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/2006/q4_2006_doc.pdf v. 27.06.2006

Ryanair (2006e): *Cabin Crew Recruitment*. in:

<http://www.ryanair.com/site/DE/about.php?sec=careers&ref=10003> v. 27.06.2006

Ryanair (2006f): *Ryanair Disappointed at High Court Judgement in the REPA Case*. in:

<http://www.ryanair.com/site/EN/news.php?yr=06&month=jul&story=gen-en-120706> v.
17.07.2006

Ryanair (2006g): *Careers – Current Vacancies*. in:

<http://www.ryanair.com/site/DE/about.php?page=Jobs&sec=careers> v. 11.08.2006

Ryanair (2006h): *Contact Us*. in:

<http://www.ryanair.com/site/DE/faqs.php?sect=cnt&quest=schoolproject> v. 18.08.2006

Ryanair (2005a): *Ryanair rejects ITF internet site claim*. in:

<http://www.ryanair.com/site/EN/news.php?yr=05&month=jan&story=gen-en-100105> v.
19.07.2006

Ryanair (2005b): *Ryanair initiates high court action against ialpa campaign to intimidate and harass Ryanair pilots*. in:

<http://www.ryanair.com/site/EN/news.php?yr=05&month=feb&story=reg-en-160205> v.
17.07.2006

Ryanair (2005c): *Ryanair welcomes judicial review of Labour Court proceedings*. in:

<http://www.ryanair.com/site/EN/news.php?yr=05&month=feb&story=reg-en-210205> v.
30.07.2006

Ryanair (1999): *Geschäftsbericht 1999*. in:

http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/1999/arpt_1999.pdf v. 09.08.2006

SC (2006): *All Recent Court Judgements*. in:

<http://www.courts.ie/judgments.nsf/HomePage?OpenForm> v. 31.07.2006

Spaeth, A. (2006): *Aus der Luft gegriffen*. in:

http://www.zeit.de/2006/09/Ryanair_3?page=all v. 05.08.2006

Streitz, M. (2004): *Gewerkschafter starten Web-Kampagne gegen Ryanair*. in:

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,315959,00.html> v. 16.07.2006

Titus, K. (2004): *Billigflieger geraten unter Druck*. in:

<http://www.ftd.de/printarchiv/PrintArchiveMiddle.html?year=2004&month=01&day=29&pagenum=8&artID=729826> v. 10.08.2006

UFO (2006): *Das Berufsbild Flugbegleiter/ Flugbegleiterin*. in: <http://www.ufo-online.com/cms/service/faq/Flugbegleiter.pdf> v. 14.06.2006

UFO (2004a): *Erster Vergütungstarifvertrag*. in: http://www.ufo-online.com/cms/airlines/germanwings/news/article_2004_02_23_1611.php v. 09.08.2006

UFO (2004b): *Nächste Ziele*. in: http://www.ufo-online.com/cms/airlines/germanwings/news/article_2004_04_19_0215.php v. 09.08.2006

VC (2006): *Personalvertretung*. in:

<http://www.vcockpit.de/pdf.php?rubrik=LEXIKON&artikel=11> v. 07.08.2006

VC (2004): *Einigung zwischen Vereinigung Cockpit und Lufthansa*. in:

<http://www.vcockpit.de/presseaktuell.php?artikel=134> v. 09.08.2006

Williams, L. (2006): *Profile on Ryanair*. in:

http://www.workerscapital.org/index.php?option=com_docman&catid=71&Itemid=0&task=docclick&bid=379&limitstart=0&limit=5 v. 04.08.2006

Interviewverzeichnis

Interview 1:

Ina Dieckerhoff : Gesamtbetriebsratvorsitzende und Aufsichtsratsmitglied der Euro-
wings AG, Verdi

Interview 2:

Hartmut Mersmann : Beiratsvorsitzender der Vereinigung Cockpit e.V., Aufsichtsrats- und
Betriebsratsmitglied der Eurowings AG

Interview 3:

Steffen Kühhirt : Fachgruppenleiter Luftverkehr Verdi

Interview 4:

Ingo Kronsfoth : Tarifsekretär, Fachgruppe Luftverkehr Verdi

Interview 5:

Ingo Temmink : Pilot, Mitglied VC Cockpit, Aufsichtsratsmitglied der Hapag Lloyd

Interview 6:

Ulrich Dettmann : Bezirksvorsitzender Verdi Bezirk Dortmund, Aufsichtsratsmitglied
des Flughafens Dortmund

Eidesstattliche Versicherung

„Ich versichere an Eides statt durch meine Unterschrift, dass ich die vorstehende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt und alle Stellen, die ich wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen habe, als solche kenntlich gemacht habe, mich auch keiner anderen als der angegebenen Literatur oder sonstiger Hilfsmittel bedient habe. Die Arbeit hat in dieser oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.“

Gelsenkirchen, den 19.08.2006 _____