

Peter Imbusch,
Joris Steg
*Konflikte beim
Kranich*

Die Tarif-
verhandlungen
der Lufthansa –
Geschichte und
Gegenwart



Konflikte beim Kranich

Peter Imbusch ist Professor für Politische Soziologie an der Bergischen Universität Wuppertal. Er forscht und arbeitet schwerpunktmäßig zu sozialer Ungleichheit und Eliten, zu Macht- und Herrschaftsphänomenen sowie zu Konflikten und Gewalt.

Joris Steg, promovierter Soziologe, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie der Bergischen Universität Wuppertal. Seine Forschungsschwerpunkte sind die aktuellen Krisendynamiken des Kapitalismus.

Peter Imbusch, Joris Steg

Konflikte beim Kranich

Die Tarifverhandlungen der Lufthansa –
Geschichte und Gegenwart

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51353-9 Print
ISBN 978-3-593-44647-9 E-Book (PDF)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2021 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlagmotiv: picture alliance / dpa / Christophe Gateau

Gesetzt aus der Garamond

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Vorwort.....	9
1. Einleitung	13
2. Methodisches Vorgehen und Forschungsdesign	21
3. Konflikttheoretischer Hintergrund und Einbettung der Lufthansa	33
3.1 Konfliktbegriffe und Konflikttheorien.....	33
3.1.1 Konfliktbegriff und Definitionen	34
3.1.2 Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien und ihre Erkenntnisse	36
3.1.3 Positivität, Produktivität und Funktionalität vs. Negativität, Destruktivität und Dysfunktionalität: Die Ambivalenz von (Tarif-)Konflikten	42
3.2 Industrielle Beziehungen, Streikkultur und Streikverhalten in Deutschland	46
3.2.1 Streiks, Streikkultur und Streikklima in Deutschland	47
3.2.2 Streiks als Spiegel gesellschaftlicher Entwicklungen: Zunehmende Konfliktivität und Tertiarisierung der Streiks	51
3.2.3 Streikverhalten: Sparten- und Branchen- Gewerkschaften im Vergleich.....	57
3.3 Zwischenfazit.....	66

4. Die Konfliktparteien und die Konflikte bei der Lufthansa.....	69
4.1 Die Struktur der Konfliktparteien bei Lufthansa	71
4.1.1 Die Konfliktparteien, ihre Interessen und Machtressourcen	72
4.1.2 Ausdifferenzierung und Spezialisierung der Konfliktparteien	83
4.1.3 Die Lufthansa im internationalen Vergleich	84
4.2 Tarifaueinandersetzungen und Streiks – die Konfliktgeschichte der Lufthansa	87
4.2.1 Die allgemeine Streikgeschichte bei der Lufthansa.....	88
4.2.2 Die Streikgeschichte der Piloten	92
4.2.3 Die Streikgeschichte des Kabinenpersonals.....	96
4.2.4 Die Streikgeschichte des Bodenpersonals	99
4.3 Zwischenfazit.....	100
 5. Die empirisch-analytische Untersuchung der Konflikte bei Lufthansa.....	 103
5.1 Selbst- und Fremdwahrnehmungen.....	103
5.1.1 Veränderungen des Flugbetriebs, der internationalen Lage und der Konkurrenz.....	104
5.1.2 Die Lufthansa: ein guter Arbeitgeber in ständigem Wandel	107
5.1.3 Die Bedeutung des Dreiecks Kunde – Mitarbeiter – Aktionär und seine Veränderungen.....	112
5.1.4 Einzigartig komplex und strukturell mächtige Gewerk- schaften: Die Tariflandschaft der Lufthansa.....	115
5.1.5 Gute Beziehung oder Hassliebe? Das Verhältnis zwischen der Lufthansa und ihren Gewerkschaften	117
5.1.6 Erster unter Gleichen: Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Handeln und in der Stellung der Gewerkschaften	123
5.1.7 Ein- und Ausblicke der Tarifparteien.....	128
5.2 Zur Empirie der historischen Tarifkonflikte bei Lufthansa.....	131
5.2.1 Florett statt Axt: Das Konflikt- und Streikverhalten in Deutschland.....	131

5.2.2	Unterdurchschnittlich konfliktiv und nicht geübt im Streiken: Das allgemeine Streikverhalten in der Luftfahrtbranche und bei der Lufthansa	132
5.2.3	Streikeinschätzungen von Lufthansa und Streikhaltungen innerhalb einzelner Beschäftigtengruppen	134
5.2.4	Arbeitsplätze, Besitzstände und Gewerkschaftsstatus: Wann und warum welche Konflikte eskalieren	136
5.2.5	Emotionalität, Identifikation und der Faktor Mensch: Warum Konflikte heftig eskalieren	151
5.2.6	Zukünftige Herausforderungen und ihre Bedeutung für die Gewerkschaften	156
5.2.7	Verwilderungen des sozialen Konflikts: die jüngsten Auseinandersetzungen der Lufthansa mit UFO und ver.di	160
5.3	Zwischenfazit	163
6.	Konfliktsystematik und Konfliktmodell	165
6.1	Konfliktfreie Konflikte: Lufthansa vs. VC 2004, 2006 und ver.di 2012	168
6.2	Konflikte mit Eskalationspotenzial: Lufthansa vs. UFO 2012 und ver.di 2013	170
6.3	Eskalierte Konflikte: Lufthansa vs. VC 2001 und ver.di 2001 sowie UFO 2009, 2012	172
6.4	Kompromisslose Konflikte: Lufthansa vs. VC 2014–2016 und UFO 2015, 2019/20	177
6.5	Zwischenfazit	181
7.	Zur Bedeutung eines konstruktiven Konfliktmanagements	187
7.1	Konflikt – Konfliktbearbeitung – Konfliktregelung – Konfliktlösung	189
7.2	Spezifische Konfliktbearbeitung auf unterschiedlichen Eskalationsstufen	199
7.3	Wandel der Konfliktkulturen und veränderte Konfliktbearbeitung	219

7.4 Perspektiven auf das Konfliktmanagement bei der Lufthansa.....	223
7.5 Zwischenfazit.....	231
 8. Ein Virus verändert alles: Die Corona-Pandemie als »größte Krise aller Zeiten«.....	 233
 9. Resümee.....	 253
 Kürzel der InterviewpartnerInnen	 261
 Abbildungen und Tabellen	 263
 Literatur.....	 265

Vorwort

Unser Forschungsprojekt zu den historischen Tarifkonflikten bei der Lufthansa, das wir zwischen Oktober 2018 und September 2019 durchgeführt haben, war äußerst interessant und manchmal auch eine Herausforderung. Interessant war es, einen Einblick in die Welt der Lufthansa zu bekommen, hinter die Kulissen schauen und Dingen, die wir zuvor nur aus den Medien kannten, auf den Grund gehen zu können. Unser Projekt begann in einer Zeit, die auf der einen Seite noch durch die Folgen der beispiellosen Auseinandersetzungen mit den Gewerkschaften in den Jahren zuvor geprägt war, auf der anderen Seite aber auch für einen bedeutenden Höhenflug einer Fluggesellschaft auf Expansionskurs stand. Als wir unsere Studie durchführten, hat niemand die Corona-Pandemie mit all ihren Folgewirkungen auch und gerade für die Luftfahrtindustrie vorhersehen können. Interessant war es aber bereits zu sehen, wie vielfältig die Herausforderungen für einen Luftfahrtkonzern schon unter normalen Bedingungen sind. Interessant war es zudem zu erfahren, wie der Umbau der Lufthansa von einem Staatskonzern zu einem Privatunternehmen und anschließend zu einem weltweit agierenden Aviation-Konzern von statten ging und welche Implikationen dies hatte. Und interessant war es nicht zuletzt, die Menschen hinter ihren Rollen kennenzulernen.

Die Herausforderungen für unser Projekt waren ebenso vielgestaltig. Unvollständige oder nicht mehr verfügbare Unterlagen für die Rekonstruktion einzelner Tarifkonflikte, fehlendes historisches Gedächtnis und Gesprächsverweigerungen von einzelnen Akteuren mussten anderweitig aufgefangen werden. Die üblichen Selbstdarstellungen der Konfliktparteien und ihr Interesse, in den Auseinandersetzungen in einem möglichst positiven Licht zu erscheinen, mussten gegengecheckt und austariert werden. Und auch die Diskussionen über eine angemessene Einschätzung über die Gründe und die Notwendigkeit einzelner Konflikte, über die Wichtigkeit und Zumutbarkeit verschiedener Maßnahmen sowie gegebenenfalls möglicher Alternativen waren für uns ein ständiger Begleiter im Forschungsprozess. Am Ende sind wir gleichwohl der Meinung, dass wir der Komplexität der Materie und dem kontroversen Thema gerecht geworden sind. So ist ein Buch aus einer konflikttheoretischen Perspektive entstanden, mit dem wir

zum Verständnis der Auseinandersetzungen zwischen der Lufthansa und ihren Gewerkschaften und darüber hinaus auch zum Verständnis von Auseinandersetzungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften aus anderen Branchen und Bereichen beitragen möchten.

Gleichwohl hat die Publikation nun einen bitteren Beigeschmack. Durch die Corona-Pandemie haben sich die Umstände und Bedingungen für die Lufthansa und ihre Gewerkschaften vollständig geändert. Nichts ist mehr, wie es vorher war. Durch die Corona-Krise ist die Lufthansa in eine tiefe und existenzbedrohende Krise geraten, die in absehbarer Zeit noch anhalten wird. Wir haben unserer Untersuchung deshalb ein Kapitel über die Bedeutung und die Folgen der Corona-Pandemie für die Lufthansa hinzugefügt. Das hat nicht nur mit der eingetretenen Zäsur selbst zu tun, sondern auch mit den feststellbaren Kontinuitäten und Brüchen in der Bearbeitung der Krise, die alte Vorstellungen und Gewissheiten in atemberaubendem Tempo abgeräumt haben. Alle beteiligten Konfliktparteien wären wahrscheinlich froh und glücklich, wenn sie sich noch einmal über die Dinge der Vergangenheit streiten dürften – so erbittert der Streit manchmal auch gewesen sein mag. Heute dagegen geht es um das Überleben der Lufthansa, um tiefe Einschnitte und bedeutsame Entlassungen von Beschäftigten, um großen Verzicht der Gewerkschaften, um beträchtliche Stilllegungen von Flugzeugen, um hohe Staatshilfen, ohne dass klar wäre, wie lange die Krise noch dauert und ob die Lufthansa überlebt. Festzustehen scheint einstweilen nur, dass sie vorerst nicht wieder das gleiche Unternehmen sein wird.

Ist unsere Untersuchung deshalb überflüssig geworden? Ist sie nur noch von historischem Interesse? Nein! Unsere Rekonstruktion der Konflikte zwischen der Lufthansa und ihren Gewerkschaften in den Jahren seit 2000 hat Bestand. Die konflikttheoretische Perspektive auf die Auseinandersetzungen ebenso wie die Entwicklung einer Konfliktsystematik und eines Eskalationsmodells sind nicht nur für die Lufthansa, sondern auch darüber hinaus von Bedeutung. Die Hinweise für ein konstruktives Konfliktmanagement können auch anderweitig genutzt werden. Und der wissenschaftliche Ertrag der Untersuchung mit seinen Erkenntnissen ist ohnehin dem schnelllebigen Alltagsgeschäft entzogen.

Zum Schluss möchten wir noch unseren Dank aussprechen. Dieses Forschungsprojekt wäre nicht ohne die Unterstützung und die Zusammenarbeit mit verschiedenen Personen bei der Lufthansa möglich gewesen. Wir möchten deshalb zunächst Dr. Bettina Volkens und ihrem Team für die Offen-

heit, den Mut, das Interesse und die Bereitschaft zur Finanzierung der Untersuchung der historischen Tarifkonflikte bei der Lufthansa danken. Des Weiteren gilt unser Dank unserer dortigen »Kontaktgruppe«, die uns mit Rat und Tat zur Seite stand, immer für uns ansprechbar war und weitere Kontakte vermittelt hat. Zudem möchten wir uns ganz herzlich bei den InterviewpartnerInnen der Lufthansa bedanken, die sich bei all ihren anderen Verpflichtungen die Zeit genommen haben, mit uns über die Entwicklung und die Konflikte bei der Lufthansa zu sprechen. Danken müssen wir auch den VertreterInnen der Gewerkschaften ver.di, UFO und VC für ihre Auskunftsbereitschaft. Schließlich gilt unser Dank auch und insbesondere unseren externen InterviewpartnerInnen, die als LuftfahrtexpertInnen, JournalistInnen und WissenschaftlerInnen die Entwicklungen der letzten Jahre verfolgt und wichtige Hinweise und Hintergrundinformationen zum Verständnis der Konflikte geliefert haben. Ihnen verdanken wir viele Impulse für unsere Untersuchung. Aus wissenschaftsimmanenten und ethischen Gründen bleiben alle diese Gesprächspartner anonym.

*Peter Imbusch, Joris Steg
Wuppertal, im November 2020*

1. Einleitung

Unsere Studie dient der wissenschaftlichen Untersuchung der Tarifkonflikte bei der Lufthansa, die in den Jahren 2000–2019 zwischen dem Unternehmen und den Gewerkschaften VC (Vereinigung Cockpit/Cockpitpersonal), UFO (Unabhängige Flugbegleiter Organisation e.V./Kabinenpersonal) und ver.di (Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft/Bodenpersonal) stattfanden. Hintergrund für die Untersuchung ist die zwischen den Konfliktparteien eingetretene hohe Konfliktivität, die sich aus einer Gemengelage von wechselseitig als inkompatibel erscheinenden Interessenlagen ergibt und die unter den Bedingungen globaler Marktveränderungen und einer wahrnehmbar anderen Kultur des Kapitalismus für die beteiligten Akteure jeweils spezifische Herausforderungen bereithält. Während der Lufthansa-Konzern eine umfassende Modernisierung mit dem Ziel der langfristigen Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit anstrebte, sorgten sich die Vertretungen der unterschiedlichen Beschäftigtengruppen um den Verlust des einmal Erreichten, um die Verschlechterung ihrer Arbeitsbedingungen und Einkommen sowie um ihren zukünftigen Status bzw. ihre Rolle und Funktion im Lufthansa-Konzern. Die daraus resultierenden Verwerfungen haben in den vergangenen zwei Dekaden massive, aber vollkommen unterschiedliche Arten und Typen von Konflikten heraufbeschworen, die mit unterschiedlicher Schärfe und teils beträchtlicher Öffentlichkeitswirksamkeit ausgetragen wurden.

Neben diesen konflikttheoretisch gesprochen »echten Konflikten« fanden sich aber in den diversen Auseinandersetzungen bei der Lufthansa auch sog. »unechte Konflikte«, welche im Grunde sekundäre, abgeleitete Konflikte waren bzw. klassische Konfliktverschiebungen darstellten, weil diese Konflikte sich vielmehr als persönliche Konflikte oder als Machtkonflikte denn als Themenkonflikte manifestierten. Vielfach ist die hohe Konfliktivität in der deutschen Luftfahrtbranche auf eine Besonderheit der Gewerkschaftsstrukturen – nämlich die Existenz von Spartengewerkschaften – zurückgeführt worden, die als besonders kampfkraftig, streikfreudig und durchsetzungstark wahrgenommen werden, weil sie trotz ihrer relativ geringen Größe an zentralen Schaltstellen des Luftfahrtbetriebs einen großen Machtfaktor mit beträchtlichem Widerstandspotenzial darstellen.

Die hohe und zeitweilig eskalierende Konfliktivität zwischen dem Unternehmen Lufthansa und den drei beteiligten Gewerkschaften VC, UFO

und ver.di – insbesondere die langjährige Auseinandersetzung mit den PilotInnen zwischen 2012 und 2017 – hat die Lufthansa veranlasst, eine Untersuchung der historischen Tarifkonflikte in Auftrag zu geben, die sich der Problematik aus einer explizit sozialwissenschaftlichen und konflikttheoretischen Perspektive nähert. Zwar sind das Verhältnis zwischen Unternehmen und Gewerkschaften, die dazugehörigen industriellen Beziehungen sowie Streiks und (Tarif-)Konflikte ein seit langem behandeltes Themenfeld der Sozialwissenschaften und der Konfliktforschung, aber die Konflikte in der Luftfahrtbranche haben bislang wenig systematische Aufmerksamkeit erfahren und die Tarifkonflikte bei der Lufthansa sind bislang selten in den Fokus sozialwissenschaftlicher Studien geraten. Zu den konfliktiven Beziehungsstrukturen zwischen der Lufthansa und ihren Gewerkschaften gibt es bislang – abgesehen von betriebs- oder volkswirtschaftlich orientierten Tei-
luntersuchungen – weder empirische noch theoretisch fundierte Studien. Auch existiert bisher kein konflikttheoretischer Rahmen als Rüstzeug für die empirische Analyse von Tarifkonflikten in der Luftfahrtindustrie.

Die Ziele der Studie und die zugrundeliegenden Erkenntnisinteressen können wie folgt umrissen werden: Erstens soll die lange Konfliktgeschichte der Lufthansa mit ihren Gewerkschaften vor dem Hintergrund der historischen Entwicklung des Unternehmens von einer reinen Fluggesellschaft hin zum Aviation-Konzern geschrieben werden. Dazu soll die hohe und über die Jahre zunehmende Konfliktivität des Beziehungsgeflechts zwischen der Lufthansa und den verschiedenen (Sparten-)Gewerkschaften in Struktur, Dynamik und Prozessualität analysiert werden. Es geht um das Erklären und Verstehen der Ursachen und Hintergründe der hohen Konfliktivität zwischen der Lufthansa und ihren Gewerkschaften. Zweitens geht es um die Erfassung der einzelnen Konflikte und die Systematisierung ihrer Gegenstandsbereiche. Diesbezüglich sollen Allgemeines und Besonderes differenziert und Systematik und Spezifik des jeweiligen Konfliktgeschehens herausgearbeitet werden. Wir möchten wissen, unter welchen Umständen Konflikte eskalieren bzw. wann und warum Konflikte gerade nicht eskalieren. Dazu werden die maßgeblichen strukturellen Faktoren für Konflikte, die entscheidenden Ursachen und konkreten Auslöser sowie die treibenden Kräfte für eine Eskalation bzw. eine Deeskalation herausgearbeitet. Mittels einer Einbettung der historischen (Tarif-)Konflikte beim Unternehmen Lufthansa in den gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang sowie der Analyse der unterschiedlichen Interessenlagen der einzelnen Konfliktparteien

vor dem Hintergrund der veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, der globalen Herausforderungen und einer anderen Kultur des Kapitalismus soll zugleich die Tiefenstruktur der Konflikte freigelegt werden. Drittens schließlich beleuchten wir die Möglichkeiten und Voraussetzungen für eine konstruktive Konfliktkultur, die zu einem besseren Verständnis der Konflikte, ihrer Strukturen und Lösungsmöglichkeiten dienen und eine Orientierung für den zukünftigen Umgang mit (Tarif-)Konflikten sein kann. Dabei geht es sowohl um eine angemessene Wahrung der spezifischen Interessen der Konfliktparteien wie auch um eine Stärkung der Sozialpartnerschaft bei der Lufthansa.

Die Zielsetzungen der Studie und die dazu gehörigen Erkenntnisinteressen ergeben sich vor dem Hintergrund der folgenden zentralen Forschungsfragen:

- Warum gab es in den Jahren seit 2000 zahlreiche Konflikte zwischen dem Unternehmen Lufthansa und den Gewerkschaften? Wie sahen die Konfliktstrukturen zwischen der Lufthansa und den jeweiligen Gewerkschaften konkret aus? Wie lassen sich die vielgestaltigen Konflikte systematisieren?
- Um was ging es in diesen Konflikten und auf welchen Ebenen spielten sie sich ab? Welche Hintergründe und Ursachen hatten die unterschiedlichen Tarifkonflikte jeweils? Was sind die maßgeblichen akzidentiellen, situativ-spezifischen und strukturellen Ursachen für die Konflikte und welche konkreten Anlässe gab es für die Eskalationsprozesse?
- Um was ging es den beteiligten Konfliktparteien und was war ihre jeweilige Interessenlage (auch jenseits vordergründiger Verhandlungsführungen)? Gab es in den Auseinandersetzungen sog. »hidden agendas«? Wie stellten sich die Interessenlage der beteiligten Akteure und ihr kollektives Selbstverständnis dar? Welche problematischen »Selbsteinschätzungen« und historischen »Belastungen« sind im Konfliktverlauf erkennbar gewesen?
- Welche Rolle spielte die Existenz von Gewerkschaftspluralität einerseits und von Spartengewerkschaften andererseits für das Streikgeschehen und die Tarifauseinandersetzungen? Ist die Lufthansa im Besonderen bzw. die Luftfahrtbranche im Allgemeinen durch die spezifischen Gewerkschaftsstrukturen besonders anfällig für Konflikte? Gibt es im Vergleich zu anderen Branchen oder auch im internationalen Vergleich überhaupt eine erhöhte Konfliktivität in der Luftfahrtbranche?

- Inwieweit sind die Tarifkonflikte bei der Lufthansa spezifische Phänomene? Wie lässt sich die zunehmende Konfliktivität bei der Lufthansa in die in den letzten Jahren deutlicher zutage tretenden gesamtgesellschaftlich veränderten Muster von Streit-, Streik- und Konfliktkulturen einordnen? Sind Streiks als Mittel der Auseinandersetzung zwischen Unternehmen und Gewerkschaften noch zeitgemäß und angesichts der globalen Herausforderungen noch adäquate Mittel des Arbeitskamps?
- Wie werden Tarifkonflikte und Streiks in der Luftfahrtbranche in der Öffentlichkeit wahrgenommen? Welche Rolle spielen Medien in Konfliktauseinandersetzungen, wirken sie eher konfliktmoderierend oder konfliktverschärfend? Welche Bedeutung kommt der medialen Rahmung und den damit verbundenen impliziten Wertungen von Konflikten überhaupt zu?
- Wie sieht angesichts der beträchtlichen materiellen und sozialen Kosten von Konflikten und Streiks in der Luftfahrtbranche eine angemessene Auseinandersetzung mit Konflikten aus? Wie funktioniert und was sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Konfliktregelung und ein konstruktives Konfliktmanagement? Wie lassen sich zukünftig große, kostspielige Konfrontationen mit den Gewerkschaften vermeiden? Wie können Ansätze zu einer konstruktiveren Konfliktkultur im Unternehmen aussehen? Welche Aspekte müssen gegenüber erwartbaren zukünftigen Konflikten berücksichtigt werden?

Die Untersuchung der historischen Tarifkonflikte bei der Lufthansa untergliedert sich in folgende große Abschnitte. Nach der Einleitung (Kapitel 1) stellen wir zunächst das methodische Vorgehen und das Forschungsdesign der Studie vor. Es schildert knapp den konflikttheoretischen Rahmen, so dann wie und mittels welcher Erhebungsverfahren die Daten für die Untersuchung gewonnen wurden, welche Methoden im Prozess der Auswertung und Analyse der Daten zur Anwendung gekommen sind, aber auch, welche Begrenzungen der Untersuchung der historischen Tarifkonflikte bei der Lufthansa zugrunde lagen (Kapitel 2).

Kapitel 3 befasst sich mit dem konflikttheoretischen Hintergrund und ordnet das Streikgeschehen bei der Lufthansa ein. Es beginnt zunächst mit einem theoretisch gehaltenen Teil, der die wissenschaftlichen Eckpunkte der Analyse absteckt und konfliktsoziologische Erkenntnisse präsentiert, so dann die konfliktsoziologischen Erkenntnisse auf das Feld wirtschaftlicher Interessenkonflikte (insbesondere der Lufthansa-Konflikte) bezieht. Der

dadurch entstehende konflikttheoretische Rahmen dient der weiteren Untersuchung als theoretischer Unterbau und bettet die nachfolgend durchgeführte Konfliktanalyse terminologisch ein. Im zweiten Teil des dritten Kapitels ordnen wir die historischen Tarifkonflikte in den gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang der politischen, sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik ein, um die Dynamik der Konflikte aus den Besonderheiten der Luftfahrtbranche und den konkreten Interaktionen von Lufthansa, Gewerkschaften und Öffentlichkeit rekonstruieren und verstehen zu können.

In Kapitel 4 geht es auf allgemein-deskriptiver Ebene um die einzelnen Konfliktparteien und die Konflikte bei der Lufthansa. Dazu gehen wir zunächst auf die Struktur der Konfliktparteien, ihre Interessen und Machtressourcen ein und berücksichtigen zugleich internationale Vergleichsaspekte. Sodann beleuchten wir das allgemeine Streikgeschehen bei der Lufthansa und unterteilen dieses nach den beteiligten Akteuren auf der Gewerkschaftsseite. Die überblicksartige Darstellung der Streikgeschichte bildet die zentralen Aspekte der jeweiligen Entwicklungen ab und dient dem besseren Verständnis der nachfolgenden konkreten empirisch-analytischen Untersuchung.

Das Kapitel 5 präsentiert die wesentlichen Ergebnisse unserer Untersuchung und ist das Herzstück der Studie. Es ist unterteilt in einen Abschnitt über Selbst- und Fremdwahrnehmungen und in einen Abschnitt über die konkrete Ausprägung der historischen Tarifkonflikte bei der Lufthansa. Während der erste thematische Aspekte aufgreift, die zwischen den Konfliktparteien kontrovers eingeschätzt werden, befasst sich der zweite Abschnitt mit den verschiedenen Themenfeldern der konkreten Tarifauseinandersetzungen und der andauernden Konflikte.

Die vielfältigen Ergebnisse aus dem fünften Kapitel haben wir systematisiert und in ein Konfliktmodell überführt (Kapitel 6). Diese Heuristik ist unserer Ansicht nach nicht nur auf die Lufthansa begrenzt, sondern auch auf Tarifkonflikte und Streiks in anderen Branchen und Unternehmen übertragbar. Dabei haben wir vier Typen gebildet, die dem Schweregrad der Auseinandersetzungen zwischen der Lufthansa und ihren Gewerkschaften folgen und unterschiedliche Eskalationsstufen abbilden. Neben den paradox anmutenden »konfliktfreien Konflikten« unterscheiden wir »Konflikte mit Eskalationspotenzial«, »eskalierte Konflikte« und »kompromisslose Kon-

flikte« voneinander und ordnen dieser Systematik einzelne konfliktive Auseinandersetzungen der letzten beiden Jahrzehnte zu, um deren Typik und Spezifik deutlich zu machen.

Das Kapitel 7 ist schließlich dem Konfliktmanagement bei der Lufthansa gewidmet. Neben einer begrifflichen Differenzierung der verschiedenen Umgangsformen mit Konflikten geht es zunächst um die je spezifische Konfliktbearbeitung auf unterschiedlichen Eskalationsstufen, sodann um die Bedeutung der jeweils dominanten Konfliktkulturen einer Gesellschaft für eine erfolgreiche Konfliktbearbeitung, bevor wir einen Blick auf das sich wandelnde Konfliktmanagement bei der Lufthansa selbst werfen. Eine Quintessenz unserer Auseinandersetzung mit der Thematik ist, dass nur ein modernes und konstruktives Konfliktmanagement in der Lage ist, eine kooperative Konfliktkultur in einem Unternehmen herzustellen und den Schaden von strukturell unvermeidlichen Konflikten zu begrenzen.

Eigentlich wäre unsere Untersuchung der historischen Tarifkonflikte bei der Lufthansa und der Streikbewegungen der letzten beiden Jahrzehnte damit zu Ende – wenn nicht die Corona-Pandemie unseren Untersuchungsgegenstand durcheinander gewirbelt hätte. Wir haben uns deshalb dazu entschlossen, unserem Buch ein weiteres Kapitel über die dramatischen Auswirkungen der Corona-Krise auf die Lufthansa hinzuzufügen und nachzuzeichnen, wie ein weltweit wütendes Virus alles verändert und den Lufthansa-Konzern in eine existenzielle Krise stürzt (Kapitel 8). Dieses Kapitel passt insofern zum Gegenstand des Buches, als wir in den Auswirkungen der Corona-Pandemie einerseits Anknüpfungspunkte an frühere Strategien der Lufthansa erkennen, andererseits aber auch die völlig neuartigen Aspekte der Krise und die Herausforderungen für das Unternehmen wie die Gewerkschaften nicht übersehen. Es ist aber gewissermaßen auch zwingend für den Gegenstand des Buches, weil viele der von uns analysierten Aspekte durch die Schwere der Krise scheinbar gegenstandslos geworden sind und nur noch von historischem Interesse zu sein scheinen. Diesbezüglich können wir aber nicht nur Kontinuitäten des Denkens und Handelns der beteiligten Akteure in der Krise ausmachen, sondern auch ein Krisenmanagement, welches von einem Quasi-Zusammenbruch des Luftfahrtsektors getrieben ist, den niemand vorausgesehen hat.

Im Kapitel 9 ziehen wir Bilanz und fassen die zentralen Ergebnisse unserer Untersuchung zusammen. Ein Literaturverzeichnis und ein Anhang beschließen die Studie. Der Ertrag der theoretisch fundierten und empirisch

unterfütterten Untersuchung der historischen Tarifkonflikte bei der Luft-hansa aus einer sozialwissenschaftlichen und konflikttheoretischen Perspektive besteht unseres Erachtens darin, das Konfliktgeschehen beim Luft-hansa-Konzern mittels einer Außenperspektive in einen umfassenderen gesellschaftlichen Zusammenhang einzuordnen, eine enge betriebswirtschaftliche Perspektive zu vermeiden und die Spezifika der Konflikte besser zu verstehen, um die Konfliktursachen und Konfliktgegenstände konstruktiver bearbeiten zu können. Die Skizzierung einer konstruktiven Konfliktkultur trägt dazu bei, zukünftige tarifliche Auseinandersetzungen bewusster zu führen, neue Konflikte besser zu antizipieren und die Institution der Sozialpartnerschaft zu stärken. Diese Herausforderungen bleiben auch über Corona hinaus bestehen.

2. Methodisches Vorgehen und Forschungsdesign

In unserem Forschungsprojekt haben wir in einer theoriegeleiteten und empirisch fundierten Konfliktanalyse die konfliktiven Beziehungsstrukturen zwischen dem Lufthansa-Konzern und den Gewerkschaften VC, UFO und ver.di und die historischen Tarifkonflikte bei der Lufthansa untersucht. Zu diesem Themenfeld gibt es bislang keine einschlägigen, empirisch angelegten wissenschaftlichen Untersuchungen. Zwar wurden in der Vergangenheit immer wieder einzelne Detailspekte und Besonderheiten von Tarifverhandlungen zwischen Wirtschaftsunternehmen und ihren gewerkschaftlichen Kontrahenten in den Blick genommen, aber diese erstreckten sich v.a. auf enge tarifpolitische Fragestellungen oder die generelle Bedeutung und den Stellenwert von Tarifverträgen in einer Zeit abnehmender Tarifbindung (Kohaut 2020, 2019, 2018; Bispinck 2019). Zudem gibt es Untersuchungen über die Rolle und Funktion sowie die Entstehungsursachen und -bedingungen von Spartengewerkschaften, über ihre Machtressourcen und die daraus resultierenden Mobilisierungschancen sowie die Frage, ob Spartengewerkschaften angesichts ihrer Machtposition streikfreudiger sind und ggf. erfolgreicher verhandeln als Branchengewerkschaften (Lesch/Hellmich 2018, Lesch 2017b, 2016a, 2016b, 2008a, 2008b; Lesch/Petters 2012; Dribbusch 2009b; Keller 2009). Nicht zuletzt gab es Versuche, das damit verbundene Konfliktpotenzial nach Eskalationsstufen zu sortieren und durch einen Vergleich mit den Spartengewerkschaften anderer Branchen zu Einschätzungen der Schwere eines Konflikts zu gelangen (Lesch 2017a, 2013a). Auch wenn in der Tarifkonfliktforschung nützliche Informationen und wichtige Grundlagen für unser Projekt zusammengetragen wurden, so blieb doch das Fehlen einer genuin sozialwissenschaftlichen Perspektive, die unterschiedliche Aspekte der Problematik systematisch miteinander verknüpft, ein Forschungsdesiderat. Insbesondere gibt es keine Studie, welche die Interessen- und Tarifkonflikte beim Lufthansa-Konzern vor dem Hintergrund der veränderten sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen und globalen Herausforderungen in ihrer Struktur, Dynamik und Prozessualität untersucht hat.

Der Strukturbegriff hebt dabei auf die Einbettung der Konflikte in die jeweiligen historischen Konstellationen ab: Hier geht es also nicht nur da-

rum, ob die Konflikte im Rahmen allgemeiner kapitalistischer Arbeitsbeziehungen stattfinden, sondern wesentlich darum, wie die kapitalistischen Arbeitsbeziehungen zu einer bestimmten Zeit gestrickt sind und welche Folgen dies für Unternehmen und Gewerkschaften hat. Diesbezüglich sind also Aspekte wie die jüngste Phase der Globalisierung, die Durchsetzung einer neoliberalen Hegemonie und die daraus resultierenden veränderten Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen zu reflektieren. Der Begriff der Dynamik zielt darauf ab, dass Konflikte nicht einfach stattfinden oder sich ergeben, sondern in der Regel eine Vorgeschichte haben und – was noch wichtiger ist – sich entwickeln. Diese Dynamik resultiert beispielsweise aus den sich ändernden Interessenlagen der beteiligten Akteure oder verändernden Wahrnehmungsweisen von Interessen, Forderungen und Verhandlungsverläufen und ist generell auch abhängig von den Machtpotenzialen und Machtressourcen der einzelnen Tarifparteien. Der Begriff des Prozesses zielt schließlich auf die Rekonstruktion der konkreten Verläufe von Konflikten, seien dies Tarifverhandlungen oder Auseinandersetzungen, die im Rahmen von Tarifverhandlungen ausgefochten werden. Hier geht es also letztlich darum zu verstehen, wie die beteiligten Akteure agieren, was sie antreibt und mittels welcher Strategien sie sich begegnen.

Erst die Verknüpfung von Struktur, Dynamik und Prozessualität erlaubt es, Konflikte adäquat zu analysieren, weil damit – soziologisch gesprochen – Strukturen und Handlungen zusammen gebunden werden. Um eine Konfliktanalyse mit Aussicht auf Erfolg durchführen zu können, bedarf es zunächst einmal einer Klärung der zentralen Komponenten und Bestandteile, die in eine solche Konfliktanalyse einfließen müssen. Dazu lassen sich verschiedene Aspekte unterscheiden, die als Rüstzeug für die empirische Analyse dienen können (Imbusch/Zoll 2010).

In einer Konfliktanalyse geht es zunächst um die Beschreibung des allgemeinen Hintergrunds eines Konflikts, der Besonderheiten von Konfliktsituationen und der gesellschaftlichen Bedeutung und Relevanz des Konfliktgeschehens. Damit sollen notwendige Hintergrundinformationen bereitgestellt werden, um das Konfliktgeschehen in einen größeren allgemeinen Kontext einordnen und am Ende auch die Spezifika konkreter Konflikte besser verstehen zu können. Nicht zuletzt dient diese Art der Einbettung mit ihrer einordnenden bzw. vergleichenden Perspektive auch der Vermeidung von Überzeichnungen des Konfliktgeschehens durch eigene Betroffenheit.

Sodann muss es jeder Konfliktanalyse um die Erfassung der allgemeinen und spezifischen Konfliktursachen eines Konflikts gehen, die von den konkreten Konfliktanlässen abgegrenzt und unterschieden werden müssen. Konflikte können höchst unterschiedliche Ursachen haben, die wahlweise auf verschiedenen Ebenen, in Strukturen oder Prozessen oder in je besonderen Konstellationen angesiedelt sind. Die Analyse spezifischer Konfliktursachen ist häufig dadurch erschwert, dass Konflikte nicht nur eine Ursache haben oder erst aus komplexen Gemengelagen herausdestilliert werden müssen. Nur durch die Erfassung der wirklichen Ursachen eines Konflikts und die konstruktive Bearbeitung der Konfliktursachen kann ein spezifischer Konflikt auf Dauer gelöst oder zumindest nachhaltig geregelt werden.

In der Konfliktgeschichte geht es um die Rekonstruktion der Geschichte eines Konflikts und der Verlaufsformen einzelner Konfliktkomponenten, die Untersuchung der Entwicklung der Dynamiken und Austragungsformen eines Konflikts im Zeitverlauf, die Erfassung seiner Spezifika sowie – gerade im Hinblick auf langanhaltende bzw. wiederkehrende Konflikte – den konkreten Anlässen des neuerlichen Virulentwerdens von Konflikten. Die Konfliktgeschichte kann – je nach Komplexität eines Konflikts – in unterschiedliche, miteinander verwobene Konfliktgeschichten zerfallen.

Eine zentrale Aufgabe jeder Konfliktanalyse besteht in der korrekten Erfassung des Konfliktgegenstands bzw. der zentralen Konfliktgegenstände. Die adäquate Erfassung des Konfliktgegenstands ist neben der Klärung der Konfliktursachen essentiell für eine konstruktive Konfliktlösung, weil Konfliktgegenstände nicht immer klar und deutlich zu erkennen sind, nicht immer offen zutage liegen, es zu Konfliktverschiebungen kommt und sog. »unechte Konflikte« auftreten können, über die anstelle der »echten Konflikte« gesprochen oder verhandelt wird. Werden die Konfliktgegenstände und die Konfliktursachen nicht richtig erfasst, ist keine dauerhafte Konfliktlösung möglich.

Ein wichtiger Teil jeder Konfliktanalyse ist zudem die Identifikation der wichtigsten Konfliktparteien. Da die involvierten Konfliktparteien je besondere Gruppierungen mit unterschiedlichen Interessen, strategischen Handlungsoptionen, spezifischen Machtpotenzialen und Ressourcenmobilisierungsstrategien darstellen, ist zum einen die Rekonstruktion dieser Aspekte, zum anderen aber auch das Verständnis ihrer Ziele und Strategien von großer Bedeutung für den Ausgang eines Konflikts. Je komplexer ein Konflikt ist, desto mehr Interessen sind gemeinhin im Spiel. Nicht unterschätzt werden darf bei der Erfassung der Konfliktparteien auch die Rolle und Funktion

von Drittparteien, die zwar nicht unmittelbar am Konfliktgeschehen und der konkreten Konfliktaustragung beteiligt sind, aber durch ihre spezifische Funktion oder Stellung doch Einfluss auf den Ausgang eines Konflikts haben können. Hier geht es beispielsweise um solche Instanzen wie Schlichter, Regierungsvertreter oder die mediale Öffentlichkeit.

Konfliktanalysen sind natürlicherweise auf eine Konfliktregelung bzw. auf eine Konfliktlösung ausgerichtet. Dabei geht es um die zentrale Frage, ob und wie ein Konflikt letztlich geregelt oder gelöst wird. Wurden etwa die zentralen Konfliktursachen bearbeitet und der Gegenstand des Konflikts überwunden, dann haben die Konfliktparteien den Konflikt gelöst, d.h. der Grund für einen Konflikt entfällt fortan. Können Konflikte jedoch lediglich geregelt werden, dann einigen sich die Konfliktparteien für eine bestimmte Zeit oder mit Blick auf bestimmte Aspekte des Konflikts auf etwas, das den Konflikt zumindest temporär befriedet. Die Regel- oder Lösbarkeit eines Konflikts hängt entscheidend von dessen innerer Struktur und Qualität ab. Zudem spielen die Fähigkeit, die Bereitschaft und der Wille der Konfliktparteien zu Kompromissen eine wichtige Rolle.

Diese Stufen der Konfliktanalyse, die alle wesentlichen Aspekte eines Konflikts abbilden, sind systematisch in unsere Untersuchung eingeflossen. Um dieses konflikttheoretische Design inhaltlich füllen zu können, haben wir in einem ersten Schritt eine ausführliche Literaturrecherche vorgenommen, um Sekundärliteratur zu der Thematik zusammenzutragen, den Literaturstand aufzuarbeiten und das Projekt zu konturieren. Die zunächst der Untersuchung zugrundeliegenden umfassenden Fragestellungen wurden im Folgenden stärker fokussiert und zugespitzt und schließlich zu konkreten Forschungsfragen gebündelt, welche dann selbst als Orientierung für die Entwicklung der Interviewleitfäden dienten.

In einem zweiten Schritt wurde sodann das methodische Design entwickelt. Angesichts der Anlage der Untersuchung, des Erkenntnisinteresses und der zugehörigen Forschungsfragestellungen war schnell klar, dass wir mit dem in der empirischen Sozialforschung dominierenden quantitativen Methodenrepertoire allein nicht zu hinreichend guten Ergebnissen kommen würden. Die stark standardisierten quantitativen, an der Exaktheit der Naturwissenschaften ausgerichteten Methoden widerstreiten bereits den Formulierungen des Untersuchungsdesigns, zumal es uns nicht um die Aufstellung verallgemeinerbarer und allgemeingültiger Gesetzmäßigkeiten ging, denen Objektivitätsideale zugrundeliegen, die in der Forschung selten eingelöst werden, sondern um die Anwendung sensibilisierender Konzepte, in die

theoretisches Vorwissen durchaus einfließen sollte. Qualitative Forschungsmethoden sollten hingegen für eine stärkere Gegenstandsangemessenheit sorgen, sie sollten die Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven erlauben und die Selbstreflexionen der ForscherInnen als Teil der Erkenntnis thematisieren.

Zwar hat sich in den letzten Jahrzehnten auch die qualitative Forschung stark ausdifferenziert, gleichwohl lassen sich übergeordnete Gemeinsamkeiten der unterschiedlichen Zugänge festhalten (Flick 2017: 39ff.; Flick/von Kardoff/Steinke 2015: 252ff.). Qualitative Forschung zielt zunächst auf Verstehen als Erkenntnisprinzip: Hier geht es um die Sichtweisen und Perspektiven der untersuchten Subjekte, den Ablauf sozialer Situationen und die auf bestimmte Situationen zutreffenden sozialen und kulturellen Regeln. Qualitative Forschung setzt sodann auf Fallrekonstruktionen als Ansatzpunkt: Das bedeutet, dass mit Einzelfällen begonnen wird, bevor allgemeinere oder gar vergleichende Aussagen getroffen werden können und am Ende eine Typologie entwickelt werden kann. Qualitativer Forschung geht es schließlich immer auch um die Konstruktion von Wirklichkeit: In den Fallrekonstruktionen offenbaren sich jeweils unterschiedliche Konstruktionen der Wirklichkeit, die einzelnen beteiligten Subjekten eigen sind. Gleichwohl verfügen die Subjekte mit ihren Sichtweisen immer nur über bestimmte Ausschnitte aus ihrer Wirklichkeit. Latente Sinnstrukturen und soziale Regeln generieren dabei bestimmte Handlungen, die für Sozialforscher besonders interessant sind. Qualitative Sozialforschung arbeitet nicht zuletzt mit Text als empirischem Material: Durch Fallrekonstruktionen werden in der Regel Texte produziert, an denen die eigentlichen empirischen Analysen durchgeführt werden. Die Perspektiven der Subjekte werden rekonstruiert, Interaktionsverläufe aufgezeichnet und dabei Sinnstrukturen erschlossen. Verstehen und Interpretieren von Texten wird zu einem aktiven Prozess der Herstellung von Wirklichkeit.

In einem dritten Schritt folgte unsere eigentliche empirische Untersuchung der historischen Tarifkonflikte bei der Lufthansa. Für unsere Studie erwies sich die Kombination aus qualitativer Inhaltsanalyse (Dokumente, Verlautbarungen, Materialien, etc.) nebst Interviews mit VertreterInnen der Konfliktparteien, ExpertInnen und JournalistInnen sowie Gruppendiskussionen als vielversprechender Weg zum Erkenntnisgewinn und zur Rekonstruktion unterschiedlicher Perspektiven in den konfliktiven Auseinandersetzungen um Tariffragen im weiteren Sinne.

Die qualitative Inhaltsanalyse wurde vor allem in Bezug auf verschiedene Arten von Dokumenten angewendet (Mayring 2015; Gläser/Laudel 2010). Ziel war es hier, neben der Erfassung und Analyse der Dokumente zu einer deutlichen Reduktion des Materials zu gelangen. Als Techniken der Inhaltsanalyse kamen in unterschiedlichen Phasen sowohl die zusammenfassende wie die explizierende und strukturierende Inhaltsanalyse zum Einsatz. In Bezug auf die Dokumentenanalyse fand sich überraschender Weise bei der Lufthansa kein »historisches Gedächtnis« in Form eines zentralen Archivs, welches Auskunft über den Verlauf und die Ergebnisse von – zumal weiter zurückreichenden – Tarifverhandlungen geben konnte. Einerseits durch das Mantra, dass es nach Tarifverhandlungen darum gehe, nun nach vorne in die Zukunft zu schauen, wurden zwar die Ergebnisse der Tarifauseinandersetzungen festgehalten, aber so gut wie keine Daten hinsichtlich des Verlaufs der Verhandlungen gesammelt oder aufbewahrt. Dies wurde andererseits mit der übergroßen Komplexität von vielen Tarifverhandlungen diverser Konzernteile begründet, in denen häufig Hunderte unterschiedliche Fragen verhandelt wurden, die später keine Rolle mehr für das Unternehmen spielen würden.

Vielmehr waren wir hier zunächst auf eine Art von »oral history« beteiligter Personen angewiesen, die gleichwohl am Ende dazu führte, dass das Unternehmen Lufthansa für die Dokumentenanalyse noch etliche Materialien zu einzelnen Streiks und den entsprechenden tariflichen Vereinbarungen zur Verfügung stellen konnte. Da die Materialien jedoch höchst selektive Eindrücke von den einzelnen Auseinandersetzungen mit den Gewerkschaften lieferten, war es nötig, weitere Dokumente über die Streikaktivitäten aus anderen Quellen wie Geschäftsberichten, Pressekonferenzen und Jahresabschlüssen, aber auch Institutionen und Verbänden der Luftfahrtbranche, dem Internet oder Zeitungen zu erschließen. Daneben untersuchten wir die zugänglichen Dokumente und Materialien der drei an den Tarifauseinandersetzungen beteiligten Gewerkschaften Vereinigung Cockpit (VC), Unabhängige Flugbegleiterorganisation (UFO) und der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) von den Homepages dieser Gewerkschaften und studierten einschlägige Gazetten, Verlautbarungen und Pressekonferenzen sowie die Orchestrierung der Konflikte in der Tagespresse.

Neben der Dokumentenanalyse waren von Beginn des Projekts an qualitative Interviews (Misoch 2019; Przyborski/Wohlrab-Sahr 2008; Mayring 1990) mit ExpertInnen der Luftfahrtbranche, WissenschaftlerInnen, Jour-

nalistInnen sowie natürlich den VertreterInnen der betreffenden Konfliktparteien vorgesehen. Leitfadengestützte Interviews dienen in der Regel dazu, die subjektiven Sichtweisen verschiedener sozialer Gruppen zur Geltung zu bringen. Sie wurden in halbstandardisierter bzw. problemzentrierter Weise durchgeführt. Halbstandardisierte Interviews haben gegenüber standardisierten Fragebögen den Vorteil, dass sie auch offene, theoriegeleitete und hypothesengerichtete Fragen sowie sog. Konfrontationsfragen enthalten können. Problemzentrierte Interviews sind hingegen stärker auf eine bestimmte Problemstellung bezogen, sie weisen eine starke Gegenstands- und Prozessorientierung auf. Zusätzlich wurde ein Kurzfragebogen zur Erfassung biographischer und demographischer Daten verteilt und ein sog. Postscriptum erstellt, mit dem wir direkt im Anschluss an das Interview Eindrücke der Interviewsituation, über die Person und das Verhalten des Interviewpartners festgehalten haben, um aufschlussreiche Kontextinformation zu dokumentieren. Die Interviews mit den beteiligten Konfliktparteien oder ExpertInnen, WissenschaftlerInnen und JournalistInnen dauerten zwischen anderthalb und drei Stunden. Die vielfältigen und unterschiedlichen Informationen aus den Interviews haben den Blick auf das Konfliktgeschehen deutlich bereichert und naturgemäß widersprüchliche Einschätzungen geklärt.

Hierzu gab es zunächst mehrere informelle Gespräche mit unseren Kontaktpersonen bei der Lufthansa, die über bestimmte Hintergründe der konfliktiven Auseinandersetzungen Auskunft geben konnten und wichtige Einschätzungen der Konflikte lieferten. Sodann konnten wir mit mehreren Vorstandsmitgliedern des Lufthansa-Konzerns selbst sprechen, die sich unter anderem über die Ausrichtung des Gesamtkonzerns, die Herausforderungen der Luftfahrtbranche und natürlich das Verhältnis zu den Gewerkschaften ausließen. Darüber hinaus mussten zunächst geeignete VertreterInnen der gegnerischen Konfliktparteien auf Seiten der Gewerkschaften sowie ExpertInnen, WissenschaftlerInnen und JournalistInnen als Interviewpartner identifiziert und angesprochen werden. Am Ende kamen insgesamt dreizehn Interviews mit zwölf InterviewpartnerInnen zustande. Drei der Interviews konnten mit Vorstandsmitgliedern aus dem Lufthansa-Konzern geführt werden; wir haben zudem insgesamt vier Interviews mit drei VertreterInnen der im Konzern agierenden Gewerkschaften geführt. Hinzu kamen zwei Interviews mit einschlägigen JournalistInnen, vier weitere Interviews erstreckten sich auf ausgewiesene LuftfahrtexpertInnen aus Wissen-

schaft und Praxis. Ein Problem mit dem Feldzugang gab es bedauerlicherweise bei der VC, die als Gewerkschaftsorganisation auch nach mehrmaligem Nachfragen für ein offizielles Interview nicht zur Verfügung stand. Allerdings konnte als Ersatz mit einem in der VC organisierten Lufthansa-Piloten unter anderem über die Problematik der Tarifkonflikte gesprochen werden. Insgesamt betrachtet resultierten jedoch aus der misslichen Situation mit VC gewisse Beschränkungen unserer Untersuchung, da die VC in den letzten Jahren einer der Hauptprotagonisten von Streiks bei der Lufthansa gewesen ist.

Die leitfadengestützten Interviews selbst, die wesentlich im Laufe der ersten Hälfte des Jahres 2019 stattfanden, waren zwar grundsätzlich relativ einheitlich konzipiert, sie variierten im Fragenkatalog aber hinsichtlich der spezifischen Funktionen der InterviewpartnerInnen. So wurden beispielsweise die Lufthansa-Vorstände in Themenblöcken nach der Entwicklung und dem Wandel sowie der Marktstruktur der Luftfahrtbranche allgemein, nach dem Um- und Aufbau einzelner Sparten und Unternehmensteile und den Konsequenzen für die Belegschaft und daraus resultierenden Konflikten, nach dem Verhältnis und der Haltung der Lufthansa zu ihren Gewerkschaften, nach der Einbindung der Gewerkschaftsseite in strategische Entscheidungen des Konzerns, nach der Wahrnehmung von Belastungen und den Lerneffekten bei Tarifkonflikten, nach der Eskalation von Tarifkonflikten und der Ausgestaltung eines konstruktiven Konfliktmanagements, nach dem Spannungsfeld zwischen Aktionären, verschiedenen Stakeholdern und den Interessen der Belegschaften sowie nach der Zukunft und weiteren Entwicklung der Luftfahrtbranche und der Lufthansa befragt.

Bei den GewerkschaftsvertreterInnen ging es im Allgemeinen um die Entwicklung der Luftfahrtbranche und der Lufthansa, den Stellenwert und die Bedeutung von Luftverkehr und Lufthansa innerhalb der Gewerkschaft, das Verhältnis zwischen Gewerkschaften und Konzern und das Verhältnis der Gewerkschaften untereinander, um die Gründe und Ursachen für die hohe Konfliktivität und die Zahl der Streiks bei der Lufthansa, um die Schäden, Gewinne und Lerneffekte in Tarifkonflikten, um Konfliktlösungen und eine konstruktive Tarifpartnerschaft sowie schließlich um die zukünftigen Konflikte zwischen Lufthansa und den Gewerkschaften.

Die Fragen an die WissenschaftlerInnen, JournalistInnen und LuftfahrtexpertInnen kreisten um Themenkomplexe wie die allgemeine Konfliktivität bei der Lufthansa, die spezielle Struktur der Tarifparteien, das Verhältnis zwischen Gewerkschaften und Konzern bzw. Konzernführung, das (Tarif-)