

### Die Komplexität von Tarifauseinandersetzungen - eine Konflikttypologie auf Basis der Tarifkonflikte bei der Lufthansa

Imbusch, Peter; Steg, Joris

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Verlag Barbara Budrich

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Imbusch, P., & Steg, J. (2021). Die Komplexität von Tarifauseinandersetzungen - eine Konflikttypologie auf Basis der Tarifkonflikte bei der Lufthansa. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 28(1), 53-75. <https://doi.org/10.3224/indbez.v28i1.03>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

# Die Komplexität von Tarifauseinandersetzungen – eine Konflikttypologie auf Basis der Tarifkonflikte bei der Lufthansa\*

Peter Imbusch, Joris Steg\*\*

**Zusammenfassung:** Der Artikel untersucht die Tarifkonflikte bei der Lufthansa Group, die in den Jahren 2000–2019 zwischen dem Unternehmen und den Gewerkschaften VC (Cockpit), UFO (Kabine) und ver.di (Boden) stattfanden. Auf der Grundlage eines konflikttheoretischen Rahmens werden zunächst die beteiligten Akteure und ihre Interessen vorgestellt, bevor die vielgestaltige Konfliktgeschichte zwischen der Lufthansa und ihren Gewerkschaften selbst dargelegt wird. Anschließend systematisieren wir die unterschiedlichen Konflikte nach ihren Ursachen und Hintergründen, um sie – geordnet nach Eskalationsstufen – in eine Konflikttypologie zu überführen. Dabei hat sich gezeigt, dass sich hinter vermeintlichen Tarifauseinandersetzungen häufig tiefergehende Konflikte mit hohem Eskalationspotenzial verbergen. Der Beitrag zeigt die grundsätzliche Unabschließbarkeit und fortdauernde Aktualität sozialer Konflikte zwischen Unternehmen und Gewerkschaften auf und betont die Relevanz eines konstruktiven Konfliktmanagements.

**Schlagwörter:** Konflikt, Lufthansa, Gewerkschaften, Arbeits- und Tarifkonflikte, Streik

## The Complexity of Wage Disputes – A Conflict Typology based on the Wage Conflicts at Lufthansa

**Abstract:** This article investigates the collective bargaining disputes involving Lufthansa, VC (cockpit), UFO (cabin crews) and ver.di (ground staff) between 2000 and 2019. Before progressing to document the complex history of conflict between Lufthansa and the unions, we consider the specific interests of the various parties within a conflictual framework. This will be proceeded by systematizing the different types of conflict (background, root cause, level of escalation) in order to develop a typology able to offer a better understanding of these conflicts. We aim to demonstrate how deeper conflictual issues have the potential to escalate labour and wage disputes between Lufthansa and the labor unions. Noting that conflict is an ongoing problem between the company and labor unions, the article emphasizes the relevance of constructive conflict management.

**Keywords:** Conflict, Lufthansa Group, trade unions, labor and wage disputes, strike. JEL: J52, J53, L93

\* Artikel eingegangen: 24.07.2020. Revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 03.12.2020

\*\* Prof. Dr. Peter Imbusch, Institut für Soziologie, Bergische Universität Wuppertal, Gaußstraße 20, D-42119 Wuppertal. E-Mail: pimbusch@uni-wuppertal.de  
Dr. Joris Steg, Institut für Soziologie, Bergische Universität Wuppertal, Gaußstraße 20, D-42119 Wuppertal. E-Mail: steg@uni-wuppertal.de

## 1. Einleitung

Lohnkonflikte, Arbeitskämpfe und Streiks haben im Kapitalismus eine lange Tradition. Seit der industriellen Revolution gehören sie als Mittel der Interessendurchsetzung – ebenso wie ihre Pendanten auf Unternehmensseite wie etwa die Aussperrung – untrennbar zur Geschichte der Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit dazu (Kittner, 2005; van der Linden, 2017; Hofmeester & van der Linden, 2018). Ganz grundsätzlich ist das Streikverhalten zunächst einmal das Resultat handelnder Akteure, also der Gewerkschaften auf der einen und der Arbeitgeber auf der anderen Seite. Das konkrete Streikverhalten wiederum unterliegt unterschiedlichen Konjunkturen. Es gibt streikintensive und weniger streikintensive Zeiten, auch das Ausmaß der Arbeitskämpfe variiert je nach den kulturellen Normen und Werten einzelner Gesellschaften. Es gibt Länder, in denen traditionell mehr gestreikt wird, und Branchen sowie Gewerkschaften, die eher konflikt- und streikfreudig sind, während in anderen Ländern tendenziell wenig gestreikt wird und manche Branchen und Gewerkschaften eher zahm sind (Roche, Teague, & Colvin, 2014). Die Frühindustrialisierung etwa war grundsätzlich eine sehr arbeitskampf- und streikintensive Zeit. In den modernen Industriestaaten war auch die Phase Ende der 1960er, Anfang der 1970er Jahre sehr streikintensiv.

In den letzten Jahrzehnten ist mit der neoliberalen Globalisierung und ihren Ungleichheitsgenerierenden Folgen der Antagonismus zwischen Kapital und Arbeit wieder stärker in Erscheinung getreten (siehe allgemein Streeck, 2013; Wehler, 2013; Schmalz & Liebig, 2014; Bude & Staab, 2016; Nachtwey, 2016; konkret bezogen auf daraus resultierende Dilemmata für Gewerkschaften Eckel & Egger, 2017). Insbesondere im zweiten Jahrzehnt des neuen Jahrtausends kam es in Deutschland in verschiedenen Branchen zu vielen Streiks. So wurde 2015 u. a. bei der Bahn, bei der Lufthansa, bei der Post, in KITAS sowie in der Metall- und Elektroindustrie gestreikt. Grundsätzlich hat sich hierzulande das Konfliktgeschehen tendenziell weg von traditionellen Industriebranchen hin zum Dienstleistungssektor verschoben (Lesch, 2015; Dribbusch, 2009, 2016, 2019).

Innerhalb des Dienstleistungssektors wiederum stellen Arbeitskämpfe und Streiks im Transport- und Verkehrswesen besondere Fälle dar. Die dortigen Streiks erzeugen ein hohes Betroffenheitsgefühl und erfahren eine große öffentliche Aufmerksamkeit und mediale Präsenz (Köhler & Jost, 2017). Denn eine Besonderheit dieser Streiks ist es, dass neben den Konfliktparteien selbst immer auch Dritte (z. B. Passagiere, Kunden) unmittelbar betroffen sind. Streiks im Transport- und Verkehrssektor zeichnen sich zudem dadurch aus, dass bereits wenige Streikende eine große Wirkung erzielen können, da die bestreikte Dienstleistung nicht leicht zu ersetzen ist. Häufig reicht im Verkehrssektor, v. a. in der Luftfahrtbranche, bereits die Androhung eines Streiks aus, um Wirkungen zu erzielen. Diese Umstände führen zu einer nicht unbedeutenden Macht- und Verhandlungsposition der dort tätigen (Sparten-)Gewerkschaften.

Innerhalb des Verkehrssektors ragte – neben der Bahn – in den letzten Jahren das Konflikt- und Streikgeschehen bei der Lufthansa deutlich heraus. Mit Blick auf das vergangene Jahrzehnt lässt sich bei der Lufthansa auch im Vergleich zu anderen Branchen eine deutlich erhöhte Konfliktintensität mit einer beachtlichen Streiktätigkeit feststellen. Die konfliktiven Auseinandersetzungen zwischen der Lufthansa und den Gewerkschaften gehen dabei über klassische Tariffragen weit hinaus und tragen bisweilen Züge einer „Verwilderung des sozialen Konflikts“ (Honneth, 2011). Insbesondere die großen Pilotenstreiks zwischen 2014 und

2016 sowie der Kabinenstreik 2015 haben das Bild des Streikgeschehens bei der Lufthansa nachhaltig geprägt. Doch warum haben die Konfliktintensität und Streikaktivität gerade bei der Lufthansa in den vergangenen Jahren so stark zugenommen? Wie lassen sich die Konflikte einordnen und wie sind sie zu bewerten? Und inwieweit kann die Analyse von Tarifkonflikten bei der Lufthansa helfen zu verstehen, unter welchen Umständen Tarifkonflikte eskalieren?

Um Antworten auf diese Fragen zu geben, werden wir im folgenden Beitrag<sup>1</sup> die Tarifkonflikte bei der Lufthansa seit dem Jahr 2000 in den Blick nehmen. Auf der Basis unserer empirischen Untersuchung der Konflikte bei der Lufthansa (Imbusch & Steg, 2021) haben wir eine Konflikttypologie entwickelt, die nicht nur auf die Lufthansa begrenzt ist, sondern auch auf andere Konfliktfälle im Kontext von Tarifaueinandersetzungen übertragbar ist. Unsere Konflikttypologie differenziert die vielgestaltigen und komplexen Konflikte nach Typus, Gegenstandsbereich sowie nach unterschiedlichen Eskalationsstufen. Zunächst stellen wir im Folgenden den konflikttheoretischen Rahmen vor (Abschnitt 2). Dabei werden zum einen konfliktsoziologische Erkenntnisse präsentiert und auf das Feld wirtschaftlicher Interessenkonflikte bezogen, zum anderen beschreiben wir die Struktur der industriellen Beziehungen sowie das Streikverhalten in Deutschland. Danach stellen wir die relevanten Konfliktakteure und ihre Interessen vor, bevor die Konfliktgeschichte zwischen der Lufthansa und ihren Gewerkschaften selbst kurz dargestellt wird (Abschnitt 3). Sodann werden wir die unterschiedlichen Konflikte systematisieren und in eine Konflikttypologie überführen (Abschnitt 4). Dabei zeigt sich, dass das Intensitäts- und Eskalationsniveau eines Tarifkonflikts wesentlich vom jeweiligen Konfliktgegenstand und Konflikttypus abhängig ist. Abschließend ziehen wir ein Resümee und wagen einen Ausblick.

## 2. Konflikttheoretischer Rahmen

Im allgemeinen Sprachgebrauch wird der Begriff Konflikt (Imbusch, 2008) überwiegend pejorativ verwendet. Mit Konflikten wird in der Regel etwas Problematisches, Negatives, Dysfunktionales verbunden. Wird der Konflikt jedoch als wissenschaftliche Analysekategorie betrachtet, ist dieses reduktionistische und eindimensionale Begriffsverständnis unzureichend (Imbusch & Zoll, 2010). Denn Konflikte sind per definitionem zunächst weder gut noch schlecht, weder positiv noch negativ, schon gar nicht bezeichnen sie zwangsläufig bedrohliche, pathologische oder krisenhafte Entwicklungen. Konflikte können im Gegenteil auch integrative, positive und produktive Funktionen besitzen (Bark, 2012). Die integrative und vergesellschaftende Wirkung von Konflikten haben schon Georg Simmel (1992) sowie im Anschluss daran dann Lewis Coser (1972) und Ralf Dahrendorf (1965, 1974, 1992) herausgearbeitet. Grundsätzlich müssen soziale Konflikte zunächst einmal als neutrale Phänomene betrachtet werden, auch wenn sie Ausdruck für einen Dissens oder eine Divergenz, für eine Nicht-Übereinstimmung oder Nicht-Konsensuelles sind. Konflikte sind normale und

1 Der Beitrag basiert auf einer empirischen Untersuchung, in der wir die Tarifkonflikte bei der Lufthansa seit 2000 untersucht haben, um systematisch herauszuarbeiten, wann und warum welche Tarifkonflikte bei der Lufthansa eskalieren. Herzstück der empirischen Studie waren 13 Expert\*inneninterviews, die wir zwischen Dezember 2018 und Juni 2019 mit Vertreter\*innen der betreffenden Konfliktparteien sowie externen Expert\*innen aus Wissenschaft, Praxis und Medien geführt haben. Die Expert\*inneninterviews wurden um eine qualitative Daten- und Dokumentenanalyse ergänzt. Zu den ausführlichen Ergebnissen der Studie siehe Imbusch & Steg, 2021.

natürliche gesellschaftliche Phänomene, die entstehen, wenn verschiedene Konfliktparteien mit unterschiedlichen Interessen und gegensätzlichen Zielsetzungen, in konträren Rollen oder Funktionen und mit nicht zu vereinbarenden Wertvorstellungen aufeinandertreffen. Konflikte müssen daher als genuiner und unaufhebbarer Bestandteil moderner, offener Gesellschaften betrachtet werden (Imbusch & Zoll, 2010).

Tarifkonflikte, Arbeitsniederlegungen und Streiks stellen Spezialfälle sozialer Konflikte dar. Zunächst einmal ist es essenziell, „den Arbeitskonflikt als grundlegenden Gesellschaftskonflikt zu begreifen und Auseinandersetzungen im Zusammenhang mit den konstitutiven Widersprüchen von Arbeit im Kapitalismus zu betrachten“ (Heiden, 2011, S. 30). Arbeits- und Tarifkonflikte sind Konflikte, die aus den gegensätzlichen Zielen, antagonistischen Interessen, unterschiedlichen Funktionen und insbesondere aus den ungleichen Machtverhältnissen von Kapital und Arbeit, von Arbeitgebern und Arbeitnehmern bzw. Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften resultieren. Daher sind „Arbeitskonflikte nie Auseinandersetzungen zwischen Gleichen, sondern immer eingebettet in Macht- und Herrschaftsverhältnisse“ (Heiden, 2011, S. 31). Weil die Konflikthaftigkeit zwischen Kapital und Arbeit in kapitalistischen Arbeitsgesellschaften struktureller Natur ist, sind Auseinandersetzungen zwischen den Konfliktparteien unvermeidlich. Konflikte sind somit konstitutiv für Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen.

Grundsätzlich und traditionell herrscht in Deutschland ein vergleichsweise geringes Streikvolumen vor (zum historischen Streikverhalten siehe Kittner, 2005; Deppe, 2015; zum aktuellen Streiklima Lesch, 2017b; Dribbusch, 2018a, 2019; Lesch & Hellmich, 2018; zur Problematik der Streikmessung und Streikstatistik Dribbusch, 2018b), was v. a. mit der vorherrschenden Konfliktkultur, der Art der industriellen Beziehungen, den stark verregelten Arbeitsbeziehungen und mit Sozialpartnerschaft und Mitbestimmung zu tun hat (Behrens, 2014). Der dominierende Modus der Bearbeitung von Arbeits- und Tarifkonflikten lässt sich als „Konfliktpartnerschaft“ (Müller-Jentsch, 1999a, 2016) oder als „kooperative Konfliktverarbeitung“ (Weltz, 1977a, 1977b) charakterisieren. Die Sozialpartner sind zugleich Konfliktpartner, denn Sozialpartnerschaft bedeutet ein Miteinander und ein Gegeneinander. Den Beziehungen zwischen Arbeit und Kapital ist die Gleichzeitigkeit von Konflikt und Kooperation, von Konsens und Konfrontation, von Kompromiss und Kontroverse strukturell eingeschrieben. Der von Walter Müller-Jentsch in die wissenschaftliche Debatte eingeführte Begriff der Konfliktpartnerschaft soll „dem Umstand Rechnung [tragen], daß die Interessenkonflikte zwischen Kapital und Arbeit heute schwerlich noch nach dem Interpretationschema des Klassenkampfes zu begreifen sind, daß sie aber andererseits mit dem Begriff der Sozialpartnerschaft bagatellisiert, wenn nicht eskamotiert werden“ (Müller-Jentsch, 1999b, S. 8). Die Begriffe „Konfliktpartnerschaft“ und „kooperative Konfliktverarbeitung“ verweisen darauf, dass es zwar fortwährend Konflikte zwischen Kapital und Arbeit gibt, die industriellen Beziehungen in Deutschland aber grundsätzlich und prinzipiell durch einen Konflikte moderierenden Charakter, durch Kompromissbereitschaft, durch das Bestreben, offene Konfrontationen und Eskalationen zu vermeiden, durch den Verzicht auf Maximalpositionen und die Orientierung auf gemeinsame Interessen sowie die Einhaltung der gesetzlichen und tarifvertraglichen Rahmenbedingungen gekennzeichnet waren und sind.

In den vergangenen Jahrzehnten haben sich die Tarif- und Gewerkschaftslandschaft sowie die der Arbeitgeberverbände stark gewandelt – und mit ihr das Streikverhalten. Diese Entwicklung ist eingebettet in eine sich seit den 1970er Jahren vollziehende gesamtgesellschaftliche Transformationsperiode, die durch umfassende Prozesse der Globalisierung, Li-

beralisierung, De-Regulierung, Privatisierung, Finanzialisierung, Flexibilisierung sowie der Tertiarisierung und damit abnehmenden Bedeutung des Industriesektors gekennzeichnet ist (Harvey, 2005; Doering-Manteuffel & Raphael, 2012; Streeck, 2013; Raphael, 2019; Steg, 2019, S. 326–360). Die sich intensivierende Globalisierung führte zudem zu einem Wandel des Verhältnisses zwischen Politik und Ökonomie, der zugleich auch einen Wandel der Machtverhältnisse zwischen Unternehmen und Gewerkschaften zu Gunsten des Kapitals und zu Lasten der Arbeit mit sich brachte (Bauman, 1998; Beck, 2002; Crouch, 2008, 2011).

Der Wandel der Tarif- und Gewerkschaftslandschaft lässt sich mit den Stichworten Ausdifferenzierung, Diversifizierung, Fragmentierung, Spezialisierung sowie Tertiarisierung charakterisieren. Nachdem es früher in (Industrie-)Betrieben in der Regel eine Gewerkschaft und einen Flächentarifvertrag gegeben hat, ist in vielen Branchen die Tarifpluralität heutzutage der Regelfall. Insgesamt hat sich die Zahl der Beschäftigten ohne Tarifvertrag erhöht (Kohaut, 2018, 2019, 2020), ebenso ist die Anzahl prekär Beschäftigter rapide angestiegen. Nicht zuletzt hat der gewerkschaftliche Organisationsgrad abgenommen – und damit in letzter Instanz auch deren Machtposition und Machtpotenzial. Zudem haben sich neben den großen Branchengewerkschaften in den letzten 20 Jahren speziell im Dienstleistungssektor kleine, aber organisationsstarke Spartengewerkschaften etabliert, die nur eine spezifische Berufsgruppe – eine Funktionseleite – vertreten und im Streikgeschehen eine wichtige Rolle spielen. Mit der gestiegenen Bedeutung der Spartengewerkschaften sticht als übergreifender Trend in den vergangenen Jahren insbesondere auch die starke Tertiarisierung des Streikgeschehens, also die Verlagerung von Streiks in den Dienstleistungssektor, ins Auge (Dribbusch, 2009, 2016, 2019; Lesch, 2015). Darüber hinaus lässt sich in den letzten Jahren auch wieder eine Zunahme der Konfliktbereitschaft und der Konflikteskalation feststellen, sodass bereits von der „Streikrepublik Deutschland“ (Dörre, Goes, Schmalz, & Thiel, 2017) geredet wurde.

In der öffentlich-medialen Wahrnehmung und bis in die wissenschaftliche Konfliktforschung hinein gelten Spartengewerkschaften im Vergleich zu Branchengewerkschaften häufig als deutlich konflikt- und streikfreudiger (zur empirischen Analyse des Streikverhaltens von Sparten- und Branchengewerkschaften Keller, 2009; Lesch & Petters, 2012; Lesch, 2017a, 2017b; Lesch & Hellmich, 2018). Demgegenüber muss jedoch betont werden, dass das Streikniveau sowie die konkrete Konfliktneigung in einzelnen Wirtschaftsbranchen und Gewerkschaften höchst unterschiedlich ausgeprägt sind. Wie empirische Studien zeigen, dauern Tarifaueinandersetzungen mit Spartengewerkschaften insgesamt zwar durchschnittlich länger und sie sind konfliktiver als bei Branchengewerkschaften, gleichwohl sind Spartengewerkschaften „nicht (mehr) generell konfliktfreudiger als Branchengewerkschaften“ (Lesch & Hellmich, 2018, S. 9). Im Allgemeinen wird das Konflikt- und Streikgeschehen von unterschiedlichen akzidentiellen, situationspezifischen und strukturellen Faktoren bestimmt: Zunächst einmal hängt es von der Konfliktneigung und dem spezifischen Konfliktverhalten der beteiligten Konfliktparteien ab; darüber hinaus wird es auch durch die Anzahl der verhandelnden Gewerkschaften bestimmt. „Wo Gewerkschaften miteinander konkurrieren, kumulieren sich die Konfliktrisiken“ (Lesch, 2017b, S. 36). Daher ist das Konfliktpotenzial bei der Lufthansa, die es gleich mit drei Gewerkschaften – davon zwei Spartengewerkschaften – zu tun hat, potenziell hoch.

Neben diesen allgemeinen Faktoren hängen Dauer, Intensität, Verlauf und Eskalationsgrad einer Tarifaueinandersetzung vom spezifischen Konflikttypus ab. Dabei wird in der Tarifkonfliktforschung zwischen Grundsatz- und Statuskonflikten einerseits sowie Tarif- und Entgeltkonflikten andererseits unterschieden (Lesch & Petters, 2012; Lesch, 2017a, 2017b;

Lesch & Hellmich, 2018). Grundsatz- und Statuskonflikte beziehen sich auf grundlegende Tariffragen, also etwa auf die Anerkennung einer Gewerkschaft als eigenständige Tarifpartei oder die Arbeitszeitpolitik. Reine Entgeltkonflikte beziehen sich demgegenüber auf materielle Fragen wie etwa die Höhe der Löhne. Unter Rückgriff auf die konflikttheoretischen Kategorien von Albert O. Hirschman (1994) lässt sich der Typus des Entgeltkonflikts grundsätzlich als teilbarer Konflikt mit „Mehr-oder-Weniger“-Charakter beschreiben, während Grundsatz- oder Statuskonflikte als unteilbare Konflikte einer „Entweder-Oder“-Logik unterliegen. Unteilbare Konflikte dauern länger, sind intensiver und eskalieren stärker als teilbare Entgeltkonflikte. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Tarifverhandlungen von Spartengewerkschaften *tendenziell* konfliktreicher verlaufen als von Branchengewerkschaften – nicht zuletzt, weil Spartengewerkschaften in den vergangenen 20 Jahren häufiger Grundsatz- und Statuskonflikte austragen mussten als Branchengewerkschaften, die schon länger etabliert sind. Dennoch sind verallgemeinernde Aussagen über das Streikverhalten von Sparten- und Branchengewerkschaften nur mit Vorsicht zu genießen, weil nicht jede Gewerkschaft nach dem gleichen Muster agiert und nicht jeder Streik nach dem gleichen Schema abläuft. Jeder Konflikt hat seine Spezifik, jeder Streik hat seine eigene Geschichte und entwickelt eine eigene Dynamik.

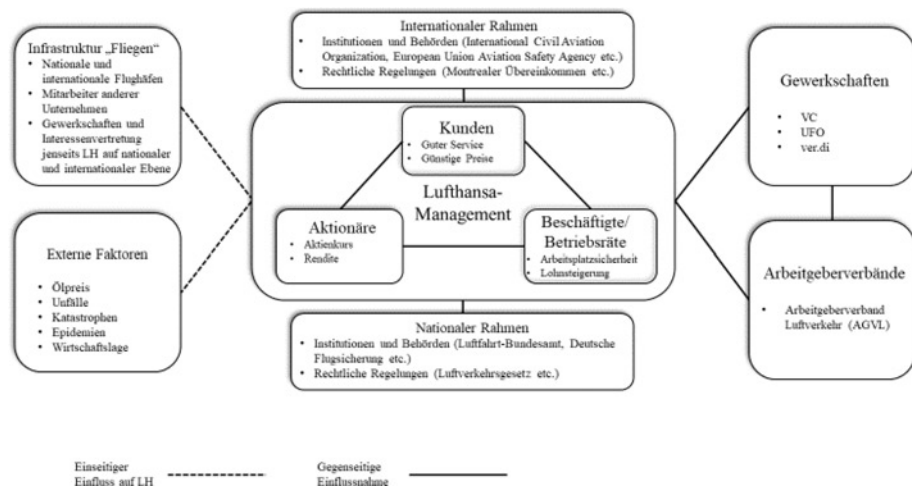
### 3. Konfliktakteure und Streikgeschichte bei der Lufthansa

Die Lufthansa verfügt über eine beträchtliche Pluralität von Konfliktparteien: Zum einen ist die Lufthansa Group ein Konzern mit vielen operativ eigenständigen Tochterunternehmen, die selbständig Tarifverhandlungen führen. Zum anderen sind im Lufthansa-Konzern gleich drei Gewerkschaften tarifpolitisch aktiv: die Pilotengewerkschaft Vereinigung Cockpit (VC) und die Kabinengewerkschaft Unabhängige Flugbegleiter Organisation (UFO) sind Spartengewerkschaften, die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) ist eine branchenübergreifende Gewerkschaft, die bei der Lufthansa v. a. das Bodenpersonal vertritt. Diese einzigartige Struktur der Tarifparteien kumuliert und potenziert die Risiken einer Konflikteskalation.

Hinzu kommt, dass im Bereich der Luftfahrt für einen geregelten Flugbetrieb nicht nur die eigene Belegschaft von Relevanz ist, sondern auch Arbeitsniederlegungen von anderen, nicht bei der Lufthansa angestellten Mitarbeiter\*innen (wie Sicherheitspersonal, Beschäftigte von Flughäfen, oder Fluglots\*innen) den Flugbetrieb erheblich beeinträchtigen können. Die Luftfahrtbranche ist also auch hinsichtlich von Streiks auswärtiger Akteure eine besonders sensible Branche. Schließlich ist die Lufthansa von einer Reihe externer Faktoren abhängig, auf die sie – wenn überhaupt – nur einen mittelbaren Einfluss hat, die aber für einen geregelten Flugbetrieb ebenfalls von Bedeutung sind. Das Unternehmen selbst bzw. das Management der Lufthansa steht im Spannungsfeld unterschiedlicher Shareholder- und Stakeholder-Interessen, die es auf eine adäquate Weise auszubalancieren gilt. Im Konfliktumfeld der Lufthansa finden sich verschiedene Institutionen und Akteure mit unterschiedlichen Rollen und Funktionen (s. Abb. 1). Zudem ist der Konzern in einen komplex verregelten und stark verrechtlichten nationalen und internationalen Rahmen eingebunden. Die im Folgenden näher zu

untersuchende Konfliktproblematik ergibt sich indes konkret aus den Beziehungen zwischen der Lufthansa und ihren Gewerkschaften.

Abbildung 1: Das Konfliktumfeld der Lufthansa und seine Akteure



Quelle: eigene Darstellung

Die Lufthansa zählt zu den größten Fluggesellschaften der Welt. Die Lufthansa Group ist heute ein weltweit operierender Luftverkehrskonzern mit mehr als 580 Tochterunternehmen und Beteiligungsgesellschaften. Das selbstgestellte Ziel des Gründungsmitglieds und bis Sommer 2020 im Dax gelisteten Konzerns ist es, beim „magischen Dreieck“ aus Aktionären, Kunden und Mitarbeitern erste Wahl zu sein und den globalen Aviation-Markt wesentlich mitzugestalten. Die Lufthansa hat eine bewegte Geschichte hinter sich (vgl. zu unterschiedlichen Perioden Hooks, 2000; Budrass, 2016; Klußmann & Malik, 2018), der nun durch die Corona-Krise ein weiteres prägendes Kapitel hinzugefügt wird. Seit Anfang der 1990er Jahre erfolgte die sukzessive Liberalisierung, Deregulierung und Öffnung des internationalen Flugverkehrs. Seit 1997 ist die Deutsche Lufthansa AG vollständig privatisiert – im Sommer 2020 musste jedoch die Bundesrepublik Deutschland im Zuge der Corona-Pandemie wieder als Aktionär bei der Lufthansa eingestiegen, weil die Airline ohne staatliche Unterstützung nicht hätte überleben können. Im Rahmen eines Rettungspaketes wurden u. a. eine Kapitalerhöhung über den staatlichen Wirtschaftsstabilisierungsfonds (WSF) und eine Beteiligung von 20 Prozent am Grundkapital der Lufthansa durchgesetzt.

Die Lufthansa entwickelte sich von einem Staatskonzern zu einem Privatkonzern, von einer Fluggesellschaft hin zu einem global agierenden Aviation-Konzern. Die Internationalisierung und Globalisierung des Luftverkehrs sowie ein verändertes Markt- und Wettbewerbsumfeld führten zu weitreichenden Umbaumaßnahmen des Konzerns, die teils mit größeren Einschnitten für die Beschäftigten einhergingen. Seit der Übernahme von Eurowings und Germanwings ist der Konzern auch im Low-Cost-Segment vertreten, was die immer wieder beschworene „Lufthansa-Familie“ de facto zu einer „Zweiklassengesellschaft“



hat werden lassen, da Arbeits- und Entlohnungsbedingungen seither zwischen den einzelnen Gesellschaften stark differieren (Wilke, Schmid, & Gröning, 2016). Weitere Reformaspekte betrafen die stärkere Konzentration auf das Kerngeschäft sowie eine strikte Kostenkontrolle, die sich v. a. auf den Personalbereich (und hier die Altersbezüge und Übergangsvorsorgung) bezog und zu einem zentralen Konfliktpunkt zwischen der Lufthansa und den Gewerkschaften avancierte.

Die Vereinigung Cockpit (VC) vertritt die berufs- und tarifpolitischen Interessen der Pilot\*innen, oder, wie es offiziell heißt, die Verkehrsflugzeugführer, Verkehrshubschrauberführer, Flugingenieure und Fluglehrer in Deutschland. Das sind nach eigenen Angaben ca. 9.600 Personen (die Angaben entstammen der Homepage der VC). Die VC wurde bereits 1969 von Lufthansa-Piloten als Berufsverband gegründet. Bis zum Jahr 2000 existierte eine Tarifgemeinschaft mit der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft (DAG), welche auch die Tarifverträge aushandelte. 2001 wurde die VC tarifpolitisch selbstständig, seither ist sie auch in gewerkschaftlicher Funktion tätig. Die VC war in Bezug auf die Gründung von Sparten-gewerkschaften ein Vorreiter. Sie vertritt als reine Berufsgewerkschaft eine Funktionselite, die sich durch eine außerordentlich starke Machtposition gegenüber dem Unternehmen sowie eine hohe Organisationsfähigkeit und große Kampfkraft auszeichnet. Der reguläre Flugbetrieb ist ohne die hier repräsentierte Berufsgruppe nicht möglich und bei einem Streik können die Streikenden auch nicht beliebig durch Dritte ersetzt werden. Darüber hinaus sitzen Piloten an einer strategischen Stelle in den Fluggesellschaften, was ihnen traditionell Macht, Einfluss und Mitspracherechte im Konzern gesichert hat.

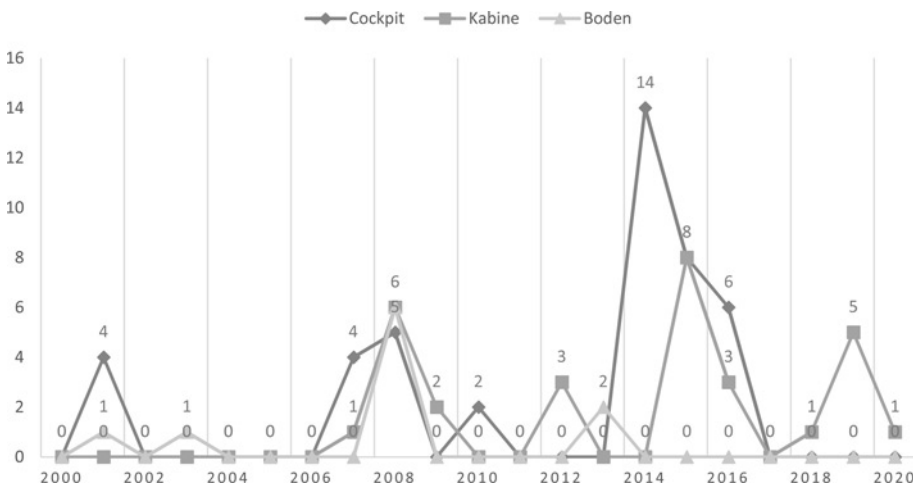
Die Unabhängige Flugbegleiter Organisation (UFO) ist die Gewerkschaft für das Kabinenpersonal. UFO vertritt die berufs- und tarifpolitischen Interessen von mehr als 30.000 Kabinenmitarbeiter\*innen in Deutschland (die Angaben entstammen der Homepage von UFO). UFO wurde im Juli 1992 als Berufsverband von Kabinenvertretern der Lufthansa gegründet. Seit 2000 ist UFO tarifpolitisch selbstständig und als Gewerkschaft aktiv, seit 2002 auch von der Lufthansa als Tarifpartner anerkannt. Wie die VC ist UFO eine Sparten-gewerkschaft, die ausschließlich die Interessen einer speziellen Berufsgruppe vertritt. Auch die Flugbegleiter\*innen stellen eine Funktionselite dar, weil der reguläre Betriebsablauf ohne Kabinenpersonal nicht gewährleistet werden kann. Bei Streiks können die Streikenden ebenfalls nicht leicht durch Dritte ersetzt werden. UFO besitzt somit ebenso wie VC strukturell große Macht und zudem eine hohe Kampfkraft. Gleichwohl steht die Kabine statusmäßig deutlich unter den Piloten und ihr strategischer Einfluss im Konzern ist begrenzt. Auch wenn sie noch in weiteren Konzernen tarifpolitisch tätig sind, gelten VC und UFO aufgrund ihrer Geschichte, ihrer personellen Verflechtungen und ihres Bezuges auf die Lufthansa als „Hausgewerkschaften“ der Lufthansa bzw. als Lufthansa-Gewerkschaften.

Die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) ist eine große Gewerkschaft für Beschäftigte im Dienstleistungssektor, die 2001 aus dem Zusammenschluss von fünf Einzelgewerkschaften entstanden ist. Ver.di ist Mitglied im Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) und mit rund zwei Mio. Mitgliedern nach der IG Metall die zweitgrößte Einzelgewerkschaft Deutschlands. Im Bereich der Luftfahrt vertritt ver.di die berufs- und tarifpolitischen Interessen der Beschäftigten von Fluggesellschaften, Flughäfen und Luftfahrtdienstleistern. Bis zur tarifpolitischen Selbstständigkeit von UFO hatte ver.di die Tarifverträge für das Kabinen- und das Bodenpersonal der Lufthansa ausgehandelt. Mittlerweile verhandelt ver.di v. a. für das Bodenpersonal, vertritt aber auch einen Teil des Kabinenpersonals bei einzelnen Konzern-töchtern (v. a. bei Eurowings und der LGW). Die Gründungsgeschichte von ver.di ist eng

mit der Lufthansa verknüpft: Die ersten Streikmaßnahmen erfolgten bei der Lufthansa, ebenso wurde der erste Tarifvertrag von ver.di mit der Lufthansa abgeschlossen. Ver.di ist im Gegensatz zur VC und zu UFO keine Spartengewerkschaft und das Tätigkeitsfeld von ver.di ist nicht auf die Luftfahrtbranche bzw. die Lufthansa beschränkt. Auch wenn die strukturelle Machtposition im Unternehmen nicht mit der der Piloten oder der Kabine vergleichbar ist, so besitzt auch das Bodenpersonal die Macht, die Betriebsabläufe bei der Lufthansa empfindlich zu stören.

Die Lufthansa kann in den letzten 20 Jahren auf eine bewegte Streikgeschichte zurückblicken. Seitdem das Unternehmen vollständig privatisiert war und sich mit der Jahrtausendwende die aktuelle Struktur der Tarifparteien herausgebildet hatte, gab es diverse Warnstreiks und Streiks bei der Lufthansa: Insgesamt kam es im Konzern zu 82 Arbeitskampfmaßnahmen (Stand 31. 1. 2020, s. Abb. 2), davon entfielen allein 62 auf die Kernmarke Lufthansa. Ein Blick auf die Streikgeschichte bei Lufthansa zeigt zum einen, dass es verschiedene Streikkonjunkturen mit Hoch- und Tiefpunkten gab, zum anderen, dass in den vergangenen Jahren eine deutliche Zunahme der Konfliktintensität und der Arbeitskampfmaßnahmen zu beobachten ist. Gleichwohl kann das Konflikt- und Streikverhalten der Lufthansa-Gewerkschaften bis 2014 als sehr moderat bezeichnet werden – auch und gerade im Vergleich zu anderen Branchen oder mit anderen Airlines wie Air France oder British Airways.

Abbildung 2: Warnstreiks und Streiks im Lufthansa-Konzern



Quelle: eigene Darstellung auf Grundlage von Pressemitteilungen und Angaben des LH-Konzerns, der Gewerkschaften sowie von Presseberichten (Stand: 31. 1. 2020). Berücksichtigt wurden nur Warnstreiks und Streiks der Piloten, des Kabinen- und des Bodenpersonals bei Lufthansa, Eurowings, Germanwings, CityLine, SunExpress und LH-Cargo.

Die ersten Streiks bei der privatisierten Lufthansa ereigneten sich im Frühjahr 2001, als es bei der Lufthansa einen Warnstreik und drei Streiks der Piloten (VC) sowie einen Warnstreik des Kabinen- und Bodenpersonals (ver.di) gab. Der Pilotenstreik 2001 war in doppelter Hinsicht

ein Novum: Erstmals überhaupt in der Geschichte der Lufthansa streikten die Piloten und erstmals überhaupt führte in der Bundesrepublik Deutschland eine Sparten-Gewerkschaft einen Streik durch. Der unmittelbar nach dem Gründungskongress von ver.di organisierte Warnstreik des Kabinen- und Bodenpersonals hat ebenfalls historische Bedeutung, weil es sich um die erste Arbeitskämpfmaßnahme in der Geschichte von ver.di handelt. Die folgenden Jahre verliefen ruhig, lediglich 2003 gab es einen Warnstreik des Kabinen- und Bodenpersonals (ver.di). Hier zeigt sich, dass sich die Gewerkschaften mit Streiks zurückgehalten haben, als sich die Lufthansa in einer schwierigen Lage befand. Nach den Terroranschlägen vom 11. September 2001 durchlief die gesamte Luftfahrtindustrie eine tiefgreifende Krise. 2003 war wegen einer schwachen Weltwirtschaft, des Irak-Krieges und der SARS-Epidemie ebenfalls ein schwieriges Jahr für Airlines. Nach dem Anschlag auf das World Trade Center wurde – abgesehen von dem ver.di-Warnstreik – bis 2007 überhaupt nicht mehr gestreikt.

Nach den streikarmen Jahren verliefen die Jahre 2007 und 2008 wieder arbeitskampffreudiger. Während die Piloten mehrfach bei Konzerntöchtern streikten, kam es im Sommer 2008 zu einem Warnstreik und einem fünftägigen Streik des Boden- und Kabinenpersonals (ver.di) bei der Lufthansa – der bis dato größte und bis heute letzte gemeinsame Streik von Boden- und Kabinenpersonal. Mit der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 befand sich die gesamte Luftfahrtindustrie abermals in einer schwierigen Lage. Auch hier zeigt sich, dass sich die Gewerkschaften mit Arbeitskämpfen zurückhielten – die (Warn-) Streiks 2008 erfolgten noch vor dem Zusammenbruch der Investmentbank Lehman Brothers. Die Jahre 2009 bis 2013 verliefen insgesamt relativ ruhig. 2009 gab es mit zwei Warnstreiks bei der Lufthansa die ersten Arbeitskämpfmaßnahmen in der Geschichte von UFO. 2010 streikten dann die Piloten (VC) zeitgleich bei der Lufthansa, bei LH-Cargo sowie bei Germanwings, zusätzlich folgte ein Warnstreik bei Eurowings. Im Spätsommer 2012 streikte das Kabinenpersonal (UFO) der Lufthansa an drei Tagen – der erste große Streik der Kabinengewerkschaft –, ehe im Frühjahr 2013 ein Warnstreik und ein Streik des Bodenpersonals der Lufthansa durch ver.di erfolgte – die vorerst letzten Arbeitsniederlegungen des Bodenpersonals.

Der Zeitraum zwischen 2014 und 2016 war die konflikt- und streikintensivste Phase in der Geschichte der Lufthansa. Aufgrund von weitreichenden Unternehmensumstrukturierungen – dem Aufbau des Low Cost-Segments sowie der konzernseitig geplanten und schließlich auch erfolgten Umstellung des Systems der betrieblichen Alters- und Übergangsversorgung – kam es zu einer historisch beispiellosen Protestwelle mit einer Vielzahl mitunter mehrtägigen Streiks der Piloten v. a. bei der Lufthansa, aber auch bei LH-Cargo und Germanwings. Im November 2015 legten die Kabinenbesatzungen der Lufthansa für mehrere aufeinander folgende Tage die Arbeit nieder (UFO), was zum bis heute längsten Einzelstreik in der Geschichte der Lufthansa führte. Nachdem diese Großkonflikte beigelegt werden konnten, gab es erneut eine kurze Phase der Entspannung bei der Lufthansa. In den Jahren von 2016 bis 2018 kam es lediglich zu kleineren Warnstreiks und Streiks des Kabinenpersonals bei den Konzerntöchtern Eurowings und Germanwings, die von ver.di und UFO organisiert wurden.

Seit dem Jahr 2019 haben die Konflikte und Arbeitskämpfmaßnahmen bei Lufthansa jedoch wieder beträchtlich zugenommen – v. a. zwischen der Lufthansa und UFO, aber auch zwischen Lufthansa und ver.di. Beim Konflikt zwischen der Lufthansa und ver.di geht es um den Verkauf der Cateringtochter LSG, den die Lufthansa bereits längere Zeit geplant und dann Ende November 2019 per ad hoc Meldung bekannt gegeben hatte. Ver.di hatte daraufhin

Arbeitskampfmaßnahmen geplant und im Dezember 2019 auch zweimal einen Streik angekündigt, aber nicht mehr durchgeführt: Der erste Streik wurde kurzfristig wieder abgesagt, die zweite beabsichtigte Arbeitsniederlegung wurde gerichtlich untersagt. Zudem kam es Ende 2019 zu diversen Arbeitskampfmaßnahmen der Kabine (UFO). Im Oktober 2019 gab es einen Warnstreik bei Konzerntöchtern, im November einen zweitägigen Streik bei der Lufthansa und über den Jahreswechsel dann einen dreitägigen Streik bei Germanwings. Zudem hatte UFO im Januar 2020 schon angekündigt, dass es unbefristete Streiks bei der Lufthansa geben werde, jedoch konnten sich die Konfliktparteien noch rechtzeitig auf ein dreistufiges Procedere zur Lösung der tariflichen und außertariflichen Konflikte einigen. Dieses Procedere beinhaltete eine große Schlichtung, eine Mediation und ein außergerichtliches Güteverfahren.

#### 4. Die Typologisierung der Konflikte in einem vierstufigen Modell

Eine rein quantitative Darstellung von Streiks vermittelt zwar einen guten Eindruck von der Streikhäufigkeit, allerdings können auf diese Weise Ursachen, Verlauf und Dynamik der Arbeitskämpfe nicht angemessen erfasst werden. Deshalb müssen für ein tiefergehendes Verständnis auch die Hintergründe und Gegenstände der Streiks beleuchtet werden (zum Folgenden ausführlich Imbusch & Steg, 2021). Konflikt ist nämlich nicht immer gleich Konflikt. Konflikte haben weder stets die gleichen Ursachen, noch haben sie identische Verläufe, Austragungsformen und Ausgänge. Es gibt Konflikte, die relativ harmonisch verlaufen und leicht, schnell, friedlich und zum Wohlgefallen aller Beteiligten beigelegt werden können. Daneben gibt es aber auch Konflikte, die konfrontativ verlaufen, die leicht, schnell und heftig eskalieren, die intensiv und kompromisslos ausgetragen werden und lange Zeit virulent bleiben. Gleiches gilt in besonderem Maße für Tarifkonflikte (Godard, 2014). Tarifkonflikte unterscheiden sich in Bezug auf Dauer, Intensität, Eskalationsgrad, Verlauf, Ursachen und Gegenstand mithin erheblich – wie nicht zuletzt die Geschichte der Tarifkonflikte bei Lufthansa seit 2000 verdeutlicht. So gab es bei der Lufthansa mit allen drei Gewerkschaften Tarifverhandlungen, die zügig und ohne Komplikationen zu Tarifabschlüssen geführt haben. Es gab aber – insbesondere mit den Spartengewerkschaften VC und UFO – auch Tarifkonflikte, die außergewöhnlich lange andauerten, stark eskalierten und mit heftigen Arbeitskämpfen verbunden waren.

Das Verhältnis zwischen Unternehmen und Gewerkschaften, der Charakter der industriellen Beziehungen sowie Streiks und Tariffragen sind Dauerthemen der Arbeits- und Industriosozologie sowie der sozialwissenschaftlichen Konfliktforschung. Bei der Analyse von Tarifkonflikten und Streiks stehen zumeist die Streikhäufigkeit und das Streikvolumen im Vordergrund. Es geht dann v. a. um Erkenntnisse darüber, welche Gewerkschaft in welchem Bereich wann, wie oft und wie lange gestreikt hat, um Rückschlüsse auf das generelle Streiklima oder die Konfliktneigung einzelner Gewerkschaften und Branchen zu ziehen. Darauf aufbauend hat Lesch (2017a) eine Eskalationspyramide entwickelt, in der alle bei Tarifaueinandersetzungen üblichen Konfliktaktionen in einer hierarchischen siebenstufigen Rangskala – von der Tarifverhandlung auf der niedrigsten bis hin zu Streik und Aussperrung auf der höchsten Stufe – erfasst und bewertet werden. Die Eskalationspyramide dient zum einen dazu, das Intensitäts- und Eskalationsniveau von Tarifkonflikten besser darstellen

und empirisch messen zu können, und zum anderen dazu, einzelne Tarifkonflikte sowie das Konflikt- und Streikverhalten einzelner Gewerkschaften – insbesondere von Sparten- und Branchengewerkschaften – miteinander vergleichen zu können.

Eine systematische Analyse, aus welchen Gründen, Ursachen und Faktoren Tarifkonflikte eskalieren bzw. ohne jegliche Eskalation beigelegt werden können, fehlt jedoch bislang. Es fehlt ein Klassifikationsmodell, das auf einer grundlegenden Ebene systematisiert, wann und warum welche Tarifkonflikte wie stark eskalieren. Präziser formuliert: Nötig ist eine theoretisch und empirisch fundierte Typologie, die Tarifkonflikte nach Gegenständen und Eskalationsgründen sowie entlang qualitativ unterscheidbarer Eskalationsstufen kategorisiert. Zwar wird in der Forschung über Tarifkonflikte mithin zwischen verschiedenen Schrittmachern, Gegenständen und Funktionen von Streiks – Schrittmacher können Unternehmen, Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften, Belegschaften, staatliche Instanzen oder auch zivilgesellschaftliche Bündnisse sein; als Gegenstände fungieren etwa Ausgründungen, Lohnfragen, Arbeitszeit, Arbeitsbedingungen, der Gewerkschaftsstatus oder die Anerkennung und Aufwertung beruflicher Tätigkeiten; Funktionen von Streiks können u. a. die Verteidigung oder Erzwingung bestimmter Tarifstandards oder Tarifthemen, die Erzeugung von bzw. Reaktion auf ökonomischen, politischen oder symbolischen Druck, die Demonstration der Streikfähigkeit oder die Organisierung der Gewerkschaftsmacht sein (Dörre et al., 2017; Dörre, 2019) – oder zwischen unterschiedlichen Typen von Konflikten unterschieden – so stehen etwa Grundsatz- und Statuskonflikten auf der einen Seite Tarif- bzw. Entgeltkonflikten auf der anderen Seite gegenüber (Lesch & Petters, 2012; Lesch, 2017a, 2017b; Lesch & Hellmich, 2018). Diese Unterscheidungen vermögen aber zum einen die typologische Vielschichtigkeit und Komplexität von Tarifkonflikten und zum anderen die Ursachen und Gründe des Eskalationsniveaus von Tarifkonflikten nicht angemessen zu erfassen. So zeigt nicht zuletzt die Konfliktgeschichte der Lufthansa, dass zwischen Grundsatzkonflikten auf der einen und Status- bzw. Anerkennungskonflikten auf der anderen Seite unterschieden werden muss. Von diesen beiden Typen wiederum müssen materielle Tarif- und Entgeltkonflikte abgegrenzt werden, die ihrerseits selbst hinsichtlich ihres Eskalationsniveaus differenziert betrachtet werden müssen.

Die Konfliktgeschichte der Lufthansa verdeutlicht zunächst einmal, dass reine Entgeltkonflikte, also Konflikte um quantitativ bestimmbare materielle Themen, relativ friedlich und praktisch eskalationsfrei beigelegt werden können. Demgegenüber eskalieren hauptsächlich Tarifauseinandersetzungen, in denen es um das große Ganze und Grundsätzliche geht: um Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen, um grundlegende Tarifvertragsstrukturen oder Systeme der Altersversorgung. Darüber hinaus eskalieren insbesondere Konflikte, in denen Fragen der Anerkennung einer (Sparten-)Gewerkschaft als autonom agierender Tarifpartei oder bezüglich des Status als Tarifpartner auf Augenhöhe verhandelt werden. Im Folgenden möchten wir eine Typologie vorschlagen, mittels derer Konflikte und Auseinandersetzungen zwischen Unternehmen und Gewerkschaften systematisch analysiert und grundlegend nach Typ, Gegenstand und Eskalationsniveau klassifiziert werden können.

Tarifauseinandersetzungen lassen sich am besten in einer macht- und konflikttheoretischen Perspektive verstehen. Machttheoretisch geht es um Interessenwahrung und Interessendurchsetzung, um Durchsetzungs- oder Abwehrkämpfe. Konflikttheoretisch geht es um den Typus und den Gegenstand sowie die Konfliktaustragungsformen, die zwischen konsensual/kompromissbereit und konfrontativ/konfliktiv variieren können. Ob und in welchem Ausmaß ein Tarifkonflikt eskaliert, hängt entscheidend vom Konfliktgegenstand und vom

Konflikttypus ab. Gegenstand und Typ eines Konflikts sind die entscheidenden Parameter, die die Dauer, Intensität und das Eskalationsniveau eines Tarifkonflikts bestimmen. Daneben spielt aber auch die menschliche Seite, also das individuelle Konfliktverhalten und die Konfliktneigung der Tarifakteure sowie das Verhältnis der Verhandelnden untereinander, eine elementare Rolle für den Verlauf, die Austragungsformen und den Ausgang eines Tarifkonflikts. Zwar können gerade Konflikte zwischen Unternehmen und Gewerkschaften selbst beim besten Konfliktmanagement immer nur temporär stillgestellt werden, da es aufgrund divergierender Ziele und Funktionen früher oder später zu kleineren oder größeren interesebedingten Konflikten kommen muss. Aber ein konstruktives Konfliktmanagement (Giersch, 2012; Cutcher-Gershenfeld, 2014; Kreggenfeld, 2014) erleichtert den Umgang mit bestimmten Konflikttypen.

Werden die einzelnen Konflikte und die ihnen zugrunde liegenden Ursachen bei der Lufthansa näher betrachtet, dann lassen sie sich nach einem bestimmten Muster typologisieren und nach vier Schweregraden klassifizieren. Geht es lediglich um die Frage, ob die Löhne um einen bestimmten Prozentsatz angehoben werden sollen und ist eine Tarifaueinandersetzung eher verständigungsorientiert angelegt, so lässt sich in der Regel leicht ein Konsens erzielen. Diesen Typus eines Konflikts wollen wir trotz vermeintlicher oder realer Unterschiede in der Interessenkonstellation der beteiligten Konfliktparteien als „konfliktfreien Konflikt“ bzw. als „konsensuellen Konflikt“ bezeichnen. Das paradox anmutende Label eines „konfliktfreien Konflikts“ hebt darauf ab, dass die Konfliktparteien zwar grundsätzlich unterschiedlicher Meinung über die Höhe einer Vergütung sein können, aber die Notwendigkeit einer moderaten Lohnsteigerung anerkennen, sie grundlegend für akzeptabel halten und als produktiv für zukünftige Beziehungen und funktional für ein friedliches Miteinander betrachten. Bei der Lufthansa passen u. a. die Tarifrunde mit ver.di im Jahr 2012 sowie die Tarifrunden mit der VC in den Jahren 2004 und 2006 zu diesem Typus eines „konfliktfreien“ bzw. „konsensuellen Konflikts“. Die Verhandlungen verliefen komplikations- und eskalationsfrei und weitgehend konsensuell, sodass Tarifabschlüsse zügig und zur Zufriedenheit aller Beteiligten erreicht werden konnten.

Deutlich anders verhält es sich schon auf der zweiten unterscheidbaren Konfliktstufe, den „Konflikten mit Eskalationspotenzial“. Denn neben den konsensuell verlaufenden Entgelt- und Lohnkonflikten gibt es auch den Typus der kontrovers geführten Entgeltverhandlungen. Diese gehen bisweilen über die reine Lohnhöhe hinaus und betreffen auch Art, Umfang und Reichweite der Entgeltregelungen. Hier liegen die Forderungen der Gewerkschaften und die Angebote der Arbeitgeberseite weit auseinander, sodass entsprechende Tarifaueinandersetzungen länger andauern, intensiver geführt werden und kontroverser verlaufen als beim erstgenannten Konflikttypus. Auf dieser Konfliktstufe besteht bereits ein reales Eskalationsrisiko, bisweilen kommt es zu Streikdrohungen oder (Warn-)Streiks, allerdings eskalieren die Tarifkonflikte nicht in außergewöhnlichem Ausmaß. Beispiele für diesen Konflikttypus sind u. a. die Tarifrunden mit ver.di im Jahr 2013 und mit UFO im Jahr 2010. Die ver.di-Tarifrunde 2013 verlief zwar kontroverser als die vorherige Tarifrunde im Jahr 2012 und es kam zu zwei Arbeitskämpfmaßnahmen des Bodenpersonals, aber die Verhandlungen wurden insgesamt noch verständigungsorientiert und wenig konfrontativ geführt. Beide Seiten konnten sich schließlich auf eine moderate Lohnerhöhung einigen. Die UFO-Tarifrunde 2010 verlief kontrovers, weil es neben Lohnfragen auch um den Manteltarifvertrag ging. Hier konnte schließlich ein Tarifabschluss nach einer Schlichtung, aber ohne (Warn-)Streiks erzielt werden.

Tarifkonflikte, die in quantitativer Hinsicht rein materielle Gegenstände berühren, werden also vergleichsweise schnell und für gewöhnlich ohne (größere) Arbeitsk Kampfmaßnahmen beigelegt. Gleichwohl muss typologisch das quasi nicht vorhandene Konfliktpotenzial von konsensuellen Entgeltfragen auf der ersten Konfliktstufe den kontroversen Entgeltregelungsfragen mit deutlichem Eskalationspotenzial der zweiten Konfliktstufe gegenübergestellt werden. Insgesamt handelt es sich sowohl bei den „konfliktfreien“ bzw. „konsensuellen Konflikten“ wie auch bei den „Konflikten mit Eskalationspotenzial“ in konflikttheoretischer Hinsicht noch um sogenannte teilbare Konflikte des Mehr-oder-Weniger-Typs. In Bezug auf den Konfliktaustrag und das Konfliktmanagement gelten beide als Formen integrativen Streits. Die Konflikte selbst können als produktiv und funktional betrachtet werden.

In der Differenzierung einer dritten Konfliktstufe, die wir als „eskalierte Konflikte“ bezeichnen möchten, ragen aus der Konfliktgeschichte der Lufthansa der VC-Streik im Jahr 2001, der UFO-Streik in 2012 (mit Abstrichen auch der im Jahr 2009) sowie der ver.di-Streik im Jahr 2001 heraus. Diese Streiks weisen nicht nur ein höheres Eskalationspotenzial auf, sondern stehen als „eskalierte Konflikte“ auch für einen manifesten Konfliktaustrag in Form Arbeitsk Kampfmaßnahmen. Warnstreiks und Streiks sind die Regel, häufig bedarf es eines Schlichters oder einer Mediation zur konstruktiven Konfliktregelung. Dieser Konflikttypus kann als Status-, aber auch Gründungskonflikt bezeichnet werden. Denn auf dieser Konfliktstufe finden sich in der Regel Konflikte, in denen es um die Anerkennung einer Gewerkschaft geht, präziser um ihren Status oder ihre letzte Etablierung als Konfliktpartei, bei der die Streik- und Organisationsmacht unter Beweis gestellt werden muss. Für die Gewerkschaften gilt es also nicht, etwas zu verteidigen, sondern es geht darum, etwas zu erkämpfen oder zu erzwingen – nämlich den Status als autonom verhandelnde Gewerkschaft bzw. die Anerkennung als Tarifpartner auf Augenhöhe. Dieser Konflikttypus bezieht sich demnach auf gewerkschaftliche Durchsetzungskämpfe – und spiegelbildlich auf unternehmerische Abwehrkämpfe –, die im Kontext von Tarifaueinandersetzungen geführt werden.

Der VC-Streik von 2001 war der allererste Streik der Lufthansa-Pilot\*innen überhaupt. Der dahinter stehende Konflikt eskalierte zum einen, weil die Pilot\*innen angesichts der Zugeständnisse in vorherigen Tarifrunden und in Anbetracht der deutlich besseren Bezahlung der Piloten bei ausländischen Airlines gravierende entgeltliche und tarifliche Verbesserungen forderten, zum anderen aber auch deshalb, weil sich die VC als tarifpolitisch autonom agierende Gewerkschaft etablieren und anerkannt sein wollte. Hier spielten also sowohl materielle Aspekte reiner Tariffragen als auch Statusfragen eine zentrale Rolle für die Eskalation. Auch die ersten Arbeitsk Kampfmaßnahmen von ver.di im Jahr 2001 fanden bei der Lufthansa statt. Der Konflikt eskalierte zwar nicht so stark wie der VC-Konflikt und konnte auch deutlich schneller beigelegt werden, allerdings ging es auch bei diesem Konflikt strukturell darum, dass ver.di ihre Streikfähigkeit und Organisationsmacht nach innen und außen demonstrieren wollte. Reine Entgeltfragen spielten eine eher untergeordnete Rolle. Bei UFO liegt der Fall wieder ein wenig anders: UFO war bei der Lufthansa seit 2002 als Tarifpartner anerkannt, allerdings erfolgten die ersten Arbeitsk Kampfmaßnahmen von UFO erst im Jahr 2009, der erste große unbefristete Streik fand sogar erst 2012 statt. Die beiden Tarifaueinandersetzungen eskalierten nicht so sehr aufgrund deutlich auseinanderliegender Entgeltforderungen oder weil UFO den Status als Tarifpartei erkämpfen musste. Die UFO musste vielmehr ihre Organisations- und Streikfähigkeit demonstrieren, um den grundlegenden Status eines Tarifpartners auf Augenhöhe zu gewinnen und den Anspruch auf alleinige Vertretung des Kabi-

nenpersonals zu untermauern. Die grundsätzliche Logik des Streiks ist demnach vergleichbar mit den Gründungskonflikten der VC und von ver.di.

Eine Eskalation von Konflikten ist also besonders dann zu befürchten, wenn es in Tarifaueinandersetzungen neben reinen Tariff Fragen auch noch um qualitative Status- oder Anerkennungsfragen geht. In Fragen der Anerkennung oder der Etablierung einer (Sparten-) Gewerkschaft als eigenständig agierender Tarifpartei sind Gewerkschaften offensichtlich dazu gezwungen, ihre Handlungs- und Streikfähigkeit zu demonstrieren und Tarifaueinandersetzungen eskalieren zu lassen, um ihre Ziele zu erreichen. Streikandrohungen, Warnstreiks und mehrfache oder mehrtägige Streiks sowie notwendige Schlichtungsverfahren sind bei diesem Konflikttypus der Regelfall und zugleich Ausdruck des Eskalationsniveaus dieser Art von Konflikten. Status- bzw. Anerkennungskonflikte bringen also bereits eine starke Neigung zur Eskalation mit sich, gleichwohl sind sie in Bezug auf ihre Intensität und das erreichte Eskalationsniveau weniger heftig als die „kompromisslosen Konflikte“.

Bei der Lufthansa gab es in den vergangenen Jahren mit den Piloten und dem Kabinenpersonal auch absolut „kompromisslose Konflikte“, die für die vierte und schwerwiegendste Konfliktstufe stehen. Dieser Konflikttyp kann als Grundlagen- oder Fundamentalkonflikt bezeichnet werden. In diesen Konflikten geht es nämlich nur höchst vordergründig um Entgeltfragen, sondern um das große Ganze und etwas sehr Grundsätzliches: nämlich um Arbeitsplätze bzw. Arbeitsplätze zu den gewohnt guten Lufthansa-Tarifbedingungen, um Veränderungen von Tarifstrukturen und Tarifsystemen wie die Einführung neuer Alters- und Übergangsregelungen sowie die Einführung von Produktivitätselementen. Zwischen 2014 und 2016 gab es vierzehn zum Teil mehrtägige Streikwellen seitens der VC. Dieser Großkonflikt ist historisch beispiellos, es ist nicht nur die längste und intensivste Auseinandersetzung gewesen, sondern war auch der am stärksten eskalierte Konflikt in der Unternehmensgeschichte der Lufthansa. Der große UFO-Streik im November 2015 wiederum kann insofern als historisch gelten, als es bis heute der längste durchgängige Streik in der Geschichte der Lufthansa ist.

Konkret entzündeten sich beide Konflikte zum einen an der strategischen Neuausrichtung der Lufthansa, die weitreichenden Einfluss auf die Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsverhältnisse hatte, zum anderen am beabsichtigten Abbau alter Privilegien und traditioneller Besitzstände. Die Veränderung der Unternehmensstrukturen und die Neuausrichtung der Unternehmensstrategie der Lufthansa Group müssen als zentraler Hintergrund für diese Konflikte gesehen werden. Durch das spezifische, einerseits von staatlich subventionierten Airlines und andererseits von Low Cost Airlines geprägte Wettbewerbsumfeld sowie angesichts perzipierter Kapitalmarkterfordernisse sah sich die Lufthansa gezwungen, Kosten zu senken und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Aus diesem Grund beschloss der Konzern im Dezember 2014 eine Unternehmensumstrukturierung, die die Expansion der Wings-Gesellschaften – unter dem Dach von Eurowings – als Low Cost Airlines vorsah. Konkret ging es darum, mehr Strecken, darunter auch Langstrecken, mit Billigairlines zu bereedern, die zuvor exklusiv von der Lufthansa und damit von den besser bezahlten und für den Konzern teureren Pilot\*innen und Kabinenmitgliedern bedient wurden. Die Restrukturierung berührte also die zentrale Frage, in welchem Bereich der Lufthansa-Konzern zukünftig wächst und v. a. welche Airline mit welchen Pilot\*innen und welcher Kabinencrew noch welche Strecken fliegen darf. Damit ging es auch um den Status der Lufthansa-Pilot\*innen sowie mit Abstrichen um den Status der Lufthansa-Kabinencrews im Konzern. Das Vorgehen des Konzerns



wurde jedenfalls von VC und UFO als ein Frontalangriff auf ihre erreichte Position und ihren Status interpretiert.

In die Strategie der Kostensenkung und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit fügt sich auch der von der Konzernseite geplante Abbau alter, noch aus dem Tarifsystem des öffentlichen Dienstes herrührender Privilegien und traditioneller Besitzstände ein. Schon zum Jahresende 2013 kündigte die Lufthansa einseitig die Tarifverträge zur Alters- und Übergangsversorgung des Cockpit- und Kabinenpersonals. In diesem Teil des Konflikts standen also mittels eines grundlegenden Systemwechsels die Güte von Arbeitsplätzen zu den gewohnt guten Tarifbedingungen der Lufthansa sowie althergebrachte Privilegien und Besitzstände wie die vorteilhafte Alters- und Übergangsversorgung zur Disposition. Für die Lufthansa ging es darum, einen marktgerechten Beitrag und ein kapitalmarktorientiertes Kontensystem einzuführen, bei dem die zukünftige Höhe der Versorgung entscheidend von den Renditeprognosen des Konzerns abhing. Die Lufthansa setzte sich schließlich mit der Einführung einer komplett neuen „Versorgungslandschaft“ durch. Für die Lufthansa brachte die Neuausrichtung jährliche Kostenersparnisse in dreistelliger Millionenhöhe, Einmalersparniseffekte von mehr als 1 Mia. Euro und eine weitgehende Planbarkeit der Versorgungskosten mit sich (Volkens & Fifka, 2019, S. 193–199).

Dieser Konflikt mit seinen zwei Komponenten und den beiden beteiligten Gewerkschaften illustriert, dass Tarifkonflikte dann außerordentlich heftig eskalieren, wenn es um grundsätzliche Fragen der Umstrukturierung des Konzerns oder um Systemumstellungen und das „Abschneiden alter Zöpfe“ geht – und damit v. a. qualitative Aspekte im Vordergrund stehen: das Outsourcen und die Verlagerung von Standorten und Arbeitsplätzen; Werkschließungen, betriebsbedingte Kündigungen und Arbeitsplatzabbau. Im Fall der Lufthansa war die Qualität von Arbeitsplätzen berührt: Es ging um Arbeitsplätze zu den gewohnt guten Tarifbedingungen und um die Wahrung von erkämpften Besitzständen. Unternehmensumstrukturierungen mit folgenschwerem Einfluss auf die Beschäftigungsstrukturen und der Ausstieg aus Tarifverträgen („Tarifflucht“) mit dem Ziel eines Abbaus von Besitzständen und alten Privilegien in der Vergütungsstruktur sowie bei der Alters- und Übergangsversorgung waren die zentralen Themen, die außerordentlichen Konfliktstoff beinhalteten und zu einer langanhaltenden Auseinandersetzung zwischen Lufthansa und der VC sowie UFO führten. Die Verhandlungsführung der Lufthansa war kompromisslos: „Neben der Modernisierung der Versorgungssysteme und der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ging es für die Lufthansa und sein Management deshalb eben auch darum [...] Handlungsfähigkeit zu demonstrieren. Streik und die Konfliktbereitschaft der Arbeitnehmerseite [...] sollte ausgehalten werden, um gelernte Muster der ‚Belohnung von Eskalation‘ umzulernen und einzusehen, dass alle ihren Beitrag leisten müssen“ (Volkens & Fifka, 2019, S. 187). Die unnachgiebige Verhandlungsführung unter Inkaufnahme extrem hoher Kosten seitens der Lufthansa sowie der große Widerstandswille seitens der Gewerkschaften führten zu jener nachhaltigen Eskalation und langwierigen Streikbewegung, die typisch für das Eskalationsniveau auf der vierten Konfliktstufe sind. Kennzeichnend für diesen Konflikttypus ist, dass es sich um unternehmerische Durchsetzungskämpfe und gewerkschaftliche Abwehrkämpfe par excellence handelt. Auf dieser Konfliktstufe werden – wie auch bei den „eskalierten Konflikten“ – unteilbare Konflikte ausgefochten, die einen Entweder-Oder-Charakter besitzen. Angesichts des hohen Eskalationspotenzials und des Konfliktverhaltens der Konfliktparteien muss von „kompromisslosen Konflikten“ gesprochen werden.

Der jüngste Konflikt zwischen Lufthansa und UFO lässt sich ebenfalls diesem Typus zuordnen. In dessen Zentrum steht ein Amalgam aus Grundlagen- und Anerkennungskonflikt. Bei diesem Konflikt geht es zwar auch um Entlohnungsfragen und Sonderzahlungen, aber eigentlich wird hier ein Konflikt um den Gewerkschaftsstatus von UFO ausgetragen. Dabei vermischen sich interne – die Binnenkonflikte bei UFO betreffende – und externe – das Außenverhältnis zur Lufthansa betreffende – Aspekte und sorgen für eine unübersichtliche Gemengelage von Interessen, die in persönliche Angriffe und diverse juristische Auseinandersetzungen eingemündet sind. Diese Problematik kulminierte darin, dass die Lufthansa beim Hessischen Landesarbeitsgericht den Gewerkschaftsstatus von UFO gerichtlich überprüfen lassen wollte, später aber die eingereichte Klage wieder zurückzog. Darüber hinaus hatte die Lufthansa ebenfalls noch im September 2019 den früheren Chef und späteren Vorstandsbeauftragten der UFO, Nicoley Baublies, fristlos entlassen. Diese Kündigung hat das Arbeitsgericht Frankfurt/Main im Februar 2020 jedoch für ungültig erklärt. Die diese Scharmützel begleitenden Kabinenstreiks müssen insofern als vorläufiger Endpunkt eines tiefgehenden Zerwürfnisses zwischen der UFO und der Lufthansa bzw. den handelnden Personen verstanden werden. UFO führt hier im Grunde einen Abwehrkampf zur Verteidigung ihres Gewerkschaftsstatus. In diesem Konflikt überlagern sich Grundlagen-, Status-, Anerkennungs- und Machtfragen sowie persönliche Animositäten miteinander. Das innovative dreistufige Procedere zur Lösung des Konflikts könnte dabei durchaus Vorbildcharakter für vergleichbar festgefahrene Konflikte haben (Imbusch & Steg, 2020).

Werden die unterschiedlichen Konfliktkonstellationen retrospektiv betrachtet, dann lassen sich aus der systematischen Analyse der Tarifkonflikte der Lufthansa seit 2000 in idealtypischer Hinsicht vier Konflikttypen herauskristallisieren, die sich hinsichtlich ihrer Konfliktgegenstände, ihrer Konfliktaustragungsformen und ihrer Eskalationsstufe unterscheiden und voneinander abgrenzen lassen (s. Tab. 1). Dieses Modell ist zwar am Beispiel der Konflikte bei der Lufthansa gewonnen, aber nicht auf die Lufthansa beschränkt. Es lässt sich auch auf Tarifkonflikte bei anderen Unternehmen übertragen und gewinnbringend zu deren Verständnis anwenden.

## 5. Resümee und Ausblick

Soziale Konflikte sind genuiner, unaufhebbarer und unabschließbarer Bestandteil offener Gesellschaften. Gleiches gilt für Tarifkonflikte. Die Lufthansa kann in den vergangenen 20 Jahren auf eine bewegte Konfliktgeschichte zurückblicken. Die Analyse der Tarifaueinandersetzungen und Streiks bei der Lufthansa hat gezeigt, dass nicht jeder Konflikt gleich ist und gleichermaßen eskaliert. Auf der Grundlage der Analyse der Tarifkonflikte seit 2000 haben wir eine vierstufige Konflikttypologie herausgearbeitet, die sich auch auf andere Tarifkonflikte anwenden lässt. In dem Modell haben wir gezeigt, dass es an einem Ende des Spektrums Konflikte gibt, die praktisch konfliktfrei verlaufen und schnell gelöst werden können, und am anderen Ende des Spektrums Konflikte stehen, die lange andauern, nahezu kompromisslos ausgetragen und von heftigen Streikbewegungen begleitet werden.

Dauer, Intensität und Eskalationsniveau eines Konflikts, das zeigt die Analyse der Auseinandersetzungen, hängen entscheidend vom Konfliktgegenstand und vom Konfliktty-

Tabelle 1: Konfliktypologie

	Konfliktfreie Konflikte	Konflikte mit Eskalationspotenzial	Eskalierte Konflikte	Kompromisslose Konflikte
Typ	Konsensuell geregelter Konflikt; teilbarer Konflikt des „Mehr-oder-Weniger“-Typs	Kontrovers geregelter Konflikt; teilbarer Konflikt des „Mehr-oder-Weniger“-Typs	Status- oder Anerkennungskonflikt; Gründungs- bzw. Etablierungskonflikt; teilbarer Konflikt des „Entweder-Oder“-Typs; gewerkschaftliche Durchsetzungskämpfe, unternehmerische Abwehrkämpfe	Grundlagen- oder Fundamentalkonflikt; unteilbarer Konflikt des „Entweder-Oder“-Typs; gewerkschaftliche Abwehrkämpfe, unternehmerische Durchsetzungskämpfe
Gegenstand	Reine Lohn- und Entgeltaspekte	Lohn- und Entgeltfragen; Art und Umfang von Entgeltregelungen	Neuregelung von Tarifverträgen; Gewerkschaftsstatus	Umstrukturierungen des Unternehmens mit Folgen für Beschäftigte; Veränderung der Tarifsysteme und Tarifstrukturen; Angriff auf Besitzstände und Arbeitsplätze
Eskalationsniveau	Kein Konfliktpotenzial; keine Kampfbereitschaft; keine Streikbereitschaft	Geringes bis mittleres Konfliktpotenzial; geringe bis mittlere Kampf- und Streikbereitschaft	Hohes Konfliktpotenzial; hohe Kampfbereitschaft; hohe Streikbereitschaft	Sehr hohes Konfliktpotenzial; sehr hohe Kampfbereitschaft; hoher Durchsetzungswille bei geringer Kompromissbereitschaft; Streiks unvermeidbar
Dauer	Kurze Dauer (wenige Wochen); schnelle Lösung in Tarifverhandlungen	Eher kurze Dauer (wenige Monate); relativ schnelle Lösung in Tarifverhandlungen	Mittlere bis lange Dauer (mehrere Monate); schwierige Tarifverhandlungen	Sehr lange Dauer (z. T. mehrere Jahre); Grundsatzkonflikte werden mit Macht ausgetragen

	Konfliktfreie Konflikte	Konflikte mit Eskalationspotenzial	Eskalierte Konflikte	Kompromisslose Konflikte
Kosten	Kaum Kosten; keinerlei Schaden	Geringe Kosten; begrenzter Schaden	Mittlere bis hohe Kosten; partieller Schaden	Sehr hohe materielle und immaterielle Kosten; großer Schaden
Konfliktmanagement und Konfliktaustragung	Integrativer Streit; regelrechte Verhandlungen; konstruktive Gespräche; keine Arbeitskampfmaßnahmen	Integrativer Streit; regelgeleitete Verhandlungen; konfliktive Gespräche; Streikdrohungen und Warnstreiks	Kontroverse Verhandlungen und konfliktive Gespräche; Streikdrohungen, Warnstreiks, Streiks; juristische Auseinandersetzungen; Schlichtung	Unnachgiebige Verhandlungen und abgebrochene Gespräche; Interessendurchsetzung um jeden Preis; Einbeziehung der Öffentlichkeit; langwierige Streiks; juristische Auseinandersetzungen mit Schlichtung und/oder Mediation
Beispiele	VC 2004, 2006; ver.di 2012	UFO 2010; ver.di 2013	VC 2001; ver.di 2001; UFO 2009, 2012	VC 2014 – 2016; UFO 2015; UFO 2019/20
Bewertung	Leicht beizulegender Sachkonflikt; produktiv und funktional für beide Seiten; keine langfristigen negativen Auswirkungen; keine Verlierer	Kontroverser Sachkonflikt; relativ produktiv für beide Seiten; keine langfristigen negativen Auswirkungen; keine systematischen Verlierer	Eskalierter Sachkonflikt oder Status- und Machtkonflikt; bei Konfliktregelung funktional und nachhaltig; bei Konfliktverschiebung dysfunktional; Gewinner und Verlierer möglich	Grundlegender Sachkonflikt systemisch-struktureller Natur; Machtkonflikt; Überlagerung verschiedener Konfliktthemen; Vermischung von sachlichen und persönlichen Aspekten; Gewinner und Verlierer

Quelle: eigene Darstellung

pus ab. Während Tarifaueinandersetzungen um quantitativ-materielle Aspekte – wie etwa die Höhe der Löhne – in der Regel nicht besonders stark eskalieren, eskalieren hauptsächlich Tarifaueinandersetzungen, in denen es primär um das große Ganze geht oder Grundsätzliches verändert werden soll – etwa Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen, grundlegende Tarifvertragsstrukturen oder Systeme der Altersversorgung. Damit wird zugleich deutlich, dass unternehmerische Durchsetzungskämpfe respektive gewerkschaftliche Abwehr- und Verteidigungskämpfe besonders heftig eskalieren. Zudem sind Fragen der Anerkennung als Gewerkschaft oder bezüglich des Status einer (Sparten-)Gewerkschaft als Tarifpartei auf Augenhöhe hochgradig konfliktrichtig. Konfliktsoziologisch lässt sich formulieren, dass insbesondere unteilbare Konflikte des „Entweder-Oder“-Typs eskalieren, wohingegen teilbare Konflikte des „Mehr-oder-Weniger“-Typus friedlicher verlaufen. Mit unserem Modell zur Unterscheidung von vier Konfliktypen („konfliktfreie“ bzw. „konsensuelle Konflikte“, „Konflikte mit Eskalationspotenzial“, „eskalierte Konflikte“ und „kompromisslose Konflikte“) konnten wir die Vielfalt von Tarifaueinandersetzungen systematisieren und die innere Logik von Tarifkonflikten und Streiks durchsichtig machen.

Die Lufthansa hat nicht nur eine bewegte Geschichte hinter sich, und sie hat auch eine bewegte Geschichte vor sich. Die Corona-Krise hält die Welt in Atem, sie trifft und betrifft – wenn auch nicht in gleichem Ausmaß – alle Menschen und die gesamte Wirtschaft. Die Luftfahrtindustrie gehört dabei zu den Branchen, die am heftigsten von der Pandemie betroffen ist. Die Luftfahrt im Allgemeinen und die Lufthansa im Speziellen befinden sich momentan in einer existenziellen Krise. Die Corona-Pandemie stellt die gravierendste Krise in der Geschichte der Luftfahrt dar. Welchen Einfluss die Corona-Krise auf die Tarifkonflikte bei der Lufthansa und das Verhältnis zwischen der Lufthansa und ihren Gewerkschaften hat, ist eine interessante und hinsichtlich ihrer Konsequenzen noch offene Frage. Zwar hat die bisherige Konfliktgeschichte gezeigt, dass sich die Lufthansa-Gewerkschaften in Krisenzeiten eher zurückgehalten und ihren Beitrag zur Beilegung der Krise leisten. Aber angesichts des Charakters und der Dimensionen der Corona-Krise sowie der bisher schon vom Lufthansa-Vorstand durchgesetzten Einschnitte ist nicht damit zu rechnen, dass die bisherige Tariflandschaft und das Verhältnis zu den Gewerkschaften Bestand haben: So werden in Anbetracht des schrumpfenden Marktes in Folge der Pandemie weniger Mitarbeiter\*innen benötigt und Krisenzeiten sind für Unternehmen zugleich auch Anlässe, Besitzstände oder Althergebrachtes auf den Prüfstand zu stellen und zu revidieren. Angesichts der bisher vom Lufthansa-Vorstand ergriffenen und als alternativlos hingestellten Maßnahmen sowie der relativen Hilflosigkeit und begrenzten Handlungsmöglichkeiten der Gewerkschaften in dieser Krise, wird die Lufthansa am Ausgang der Krise wohl ein anderes Unternehmen sein. Da die Lufthansa und alle Gewerkschaften angesichts des Umfangs und der Ausmaße der gegenwärtigen Krise vor bis dato unbekanntem Herausforderungen stehen, wäre es vielleicht angemessen, die Konflikttypologie um eine weitere Spalte mit der Überschrift „Super-GAU“ zu ergänzen.

## Literatur

Bark, S. (2012). *Zur Produktivität sozialer Konflikte*. Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19141-6>.

- Bauman, Z. (1998). Schwache Staaten. Globalisierung und die Spaltung der Weltgesellschaft. In U. Beck (Hrsg.), *Kinder der Freiheit* (S. 315–332). Frankfurt/M.: Suhrkamp. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-91187-8\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-531-91187-8_22).
- Beck, U. (2002). Macht und Gegenmacht im globalen Zeitalter. Neue weltpolitische Ökonomie. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Behrens, M. (2014). Conflict resolution in Germany. In W. K. Roche, P. Teague, & A. Colvin (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations* (S. 363–384). Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199653676.013.019>
- Bude, H., & Staab, P. (Hrsg.). (2016). *Kapitalismus und Ungleichheit. Die neuen Verwerfungen*. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Budrass, L. (2016). *Adler und Kranich. Die Lufthansa und ihre Geschichte 1926–1955*. München: Karl Blessing Verlag. <https://doi.org/10.1515/mgzs-2017-0086>.
- Coser, L. A. (1972). *Theorie sozialer Konflikte*. Neuwied, Berlin: Hermann Luchterhand. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25590-9>.
- Crouch, C. (2008). *Postdemokratie*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Crouch, C. (2011). *Das befremdliche Überleben des Neoliberalismus*. Berlin: Suhrkamp.
- Cutcher-Gershenfeld, J. (2014). Interest-based bargaining. In W. K. Roche, P. Teague, & A. Colvin (Hrsg.), *The Oxford handbook of conflict management in organizations* (S. 150–167). Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199653676.001.0001>.
- Dahrendorf, R. (1965). *Gesellschaft und Freiheit. Zur soziologischen Analyse der Gegenwart*. München: Piper. <https://doi.org/10.2307/2089639>.
- Dahrendorf, R. (1974). *Pfade aus Utopia. Arbeiten zur Theorie und Methode der Soziologie*. München: Piper.
- Dahrendorf, R. (1992). *Der moderne soziale Konflikt. Essay zur Politik der Freiheit*. Stuttgart: DVA. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-91187-8\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-531-91187-8_21).
- Deppe, F. (2015). Revitalisierung durch Streik? Arbeitskämpfe in der Geschichte der Bundesrepublik. *Z. Zeitschrift Marxistische Erneuerung*, 103, 96–108.
- Doering-Manteuffel, A., & Raphael, L. (2012). *Nach dem Boom. Perspektiven auf die Zeitgeschichte seit 1970*. 3. erg. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. [https://doi.org/10.13109/9783666300783\\_9](https://doi.org/10.13109/9783666300783_9).
- Dörre, K., Goes T., Schmalz, S., & Thiel, M. (2017). *Streikrepublik Deutschland? Die Erneuerung der Gewerkschaften in Ost und West*. 2., durchgesehene und korrigierte Auflage. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Dörre, K. (2019). Umkämpfte Globalisierung und soziale Klassen. 20 Thesen für eine demokratische Klassenpolitik. In M. Candeias, K. Dörre, & T. E. Goes (Hrsg.), *Demobilisierte Klassengesellschaft und Potentiale verbindender Klassenpolitik. Beiträge zur Klassenanalyse (2)* (S. 11–56). Berlin: Rosa-Luxemburg-Stiftung.
- Dribbusch, H. (2009). Streik-Bewegungen. Neue Entwicklungen im Arbeitskampf. *Forschungsjournal NSB*, 22 (4), 56–66. <https://doi.org/10.1515/fjsb-2009-0408>.
- Dribbusch, H. (2016). *Streikrepublik Deutschland? Mitnichten!* Abgerufen von <https://www.bpb.de/dia-log/netzdebatte/215395/streikrepublik-deutschland-mitnichten>.
- Dribbusch, H. (2018a). WSI-Arbeitskampfbilanz 2017. Deutlicher Rückgang der Ausfalltage trotz anhaltend vieler Konflikte. *WSI Policy Brief*, 22 (3). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Dribbusch, H. (2018b). Das Einfache, das so schwer zu zählen ist: Probleme der Streikstatistik in der Bundesrepublik Deutschland. *Industrielle Beziehungen*, 25 (3), 301–319. <https://doi.org/10.3224/inbez.v25i3.02>
- Dribbusch, H. (2019). WSI-Arbeitskampfbilanz 2018. Deutlicher Anstieg des Arbeitskampfvolumens. *WSI Policy Brief*, 31 (3). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Eckel, C., & Egger, H. (2017). The dilemma of labor unions. Local objectives vs. global bargaining. *Review of International Economics*, 25 (3), 534–566. <https://doi.org/10.1111/roie.12273>.

- Godard, J. (2014). Labor-Management Conflict. Where it Comes From, Why it Varies, and What it Means for Conflict Management Systems. In W. K. Roche, P. Teague, & A. Colvin (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations* (S. 30–52). Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199653676.001.0001>.
- Giersch, C. (2012). Konfliktmanagement in Tarifverhandlungen. Alternative Lösungsansätze. *IW-Gewerkschaftsspiegel*, 1, S. 2–3.
- Harvey, D. (2005). *A brief history of neoliberalism*. New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199283262.001.0001>.
- Heiden, M. (2011). Der arbeits- und industriesoziologische Konfliktbegriff und die Notwendigkeit seiner Erweiterung. *Arbeits- und Industriesoziologische Studien*, 4 (2), 27–44.
- Hirschman, A. O. (1994). Wieviel Gemeinsinn braucht die liberale Gesellschaft? *Leviathan*, 22 (2), 293–304.
- Hofmeester, K., & van der Linden, M. (Hrsg.). (2018). *Handbook global history of work*. Berlin, Boston: De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110424584>.
- Honneth, A. (2011). Verwilderungen des sozialen Konflikts. Anerkennungskämpfe zu Beginn des 21. Jahrhunderts. *MPIfG Working Paper*, 11/4, Köln.
- Hooks, M. (2000). *Lufthansa*. Erfurt: Sutton Verlag.
- Imbusch, P. (2008). Konflikt. In S. Gosepath, W. Hinsch, & B. Rössler (Hrsg.), *Handbuch der Politischen Philosophie und Sozialphilosophie. Bd. I* (S. 638–641). Berlin: De Gruyter.
- Imbusch, P., & Steg, J. (18. Februar 2020). Warum der Dauerstreit zwischen Lufthansa und Ufo noch etwas Gutes haben kann. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, S. 18.
- Imbusch, P., & Steg, J. (2021). Konflikte beim Kranich. Die Untersuchung der historischen Tarifkonflikte bei Lufthansa. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Imbusch, P., & Zoll, R. (Hrsg.). (2010). *Friedens- und Konfliktforschung. Eine Einführung*. 5. Aufl. Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-90219-7>.
- Keller, B. (2009). Berufs- und Sparten Gewerkschaften. Konsequenzen und Optionen. *Sozialer Fortschritt*, 58 (6), 118–128. <https://doi.org/10.3790/sfo.58.6.118>.
- Kittner, M. (2005). *Arbeitskampf. Geschichte, Recht, Gegenwart*. München: C.H. Beck.
- Klößmann, N., & Malik, A. (2018). *Lexikon der Luftfahrt*. 4. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-49096-8>.
- Kohaut, S. (2018). Tarifbindung – der Abwärtstrend hält an. *IAB-Forum*. Abgerufen von <https://www.iab-forum.de/tarifbindung-der-abwaertstrend-haelt-an/?pdf=7879>.
- Kohaut, S. (2019). Tarifbindung. Weiterhin deutliche Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland. *IAB-Forum*. Abgerufen von <https://www.iab-forum.de/tarifbindung-weiterhin-deutliche-unterschiede-zwischen-ost-und-westdeutschland/?pdf=11545>.
- Kohaut, S. (2020). Tarifbindung geht in Westdeutschland weiter zurück. *IAB-Forum*. Abgerufen von <https://www.iab-forum.de/tarifbindung-geht-in-westdeutschland-weiter-zurueck/?pdf=15414>.
- Köhler, C., & Jost, P. (2017). Tarifkonflikte in den Medien. Was prägt die Berichterstattung über Arbeitskämpfe. Eine Studie der Otto Brenner Stiftung. *OBS-Arbeitsheft*, 89, Frankfurt/M.: Otto-Brenner-Stiftung.
- Kreggenfeld, U. (2014). *Erfolgreich systemisch Verhandeln. Ganzheitliche Verhandlungsstrategien – Checklisten – Anwendungsbeispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-03575-4>.
- Lesch, H. (2015). Strukturwandel des Arbeitskamps. Deutschland im OECD-Ländervergleich. *IW-Trends*, 42 (3).
- Lesch, H. (2017a). Konflikteskalation in Tarifverhandlungen. Methode, Indikatoren und empirische Befunde. *Industrielle Beziehungen*, 24 (1), 31–53. [https://doi.org/10.3224/indbez.v24i1.03\\_](https://doi.org/10.3224/indbez.v24i1.03_)
- Lesch, H. (2017b). Je kleiner, desto böser? Tarifkonflikte von Sparten- und Branchengewerkschaften im Vergleich. *ifo Schnelldienst*, 70 (2), 33–38.

- Lesch, H., & Hellmich, P. (2018). Tarifkonflikte im Jahr 2017. Kooperation statt Konfrontation. *IW-Report*, 9/2018. Köln: iw.
- Lesch, H., & Petters, L. M. (2012). Die Konflikintensität von Tarifverhandlungen bei Tarifpluralität. *Wirtschaftsdienst*, 92 (5), 294–299.
- Müller-Jentsch, W. (Hrsg.). (1999a). *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*. 3. überarb. und erw. Aufl. München, Mering: Rainer Hampp.
- Müller-Jentsch, W. (1999b). Vorwort des Herausgebers zur 3. Auflage (zugleich eine Einleitung in die Thematik). In W. Müller-Jentsch (Hrsg.), *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*. 3. überarb. und erw. Aufl. (S. 7–11). München, Mering: Rainer Hampp.
- Müller-Jentsch, W. (2016). Konfliktpartnerschaft und andere Spielarten industrieller Beziehungen. Replik auf die Beiträge von Wolfgang Streeck (Heft 1/2016), Jürgen Kädler, Klaus Dörre, Britta Rehder und Wolfgang Schroeder (alle Heft 3/2016). *Industrielle Beziehungen*, 23 (4), 518–531. doi: 10.1688/IndB-2016-04-Mueller-Jentsch.
- Nachtwey, O. (2016). Die Abstiegs-gesellschaft. Über das Aufbegehren in der regressiven Moderne. Berlin: Suhrkamp.
- Raphael, L. (2019). Jenseits von Kohle und Stahl. Eine Gesellschaftsgeschichte Westeuropas nach dem Boom. Berlin: Suhrkamp.
- Roche, W. K., Teague, P., & Colvin, A. (Hrsg.). (2014). *The Oxford handbook of conflict management in organizations*. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199653676.013.019>.
- Schmalz, S., & Liebig, S. (2014). Ein neuer Protestzyklus? Zum Wandel des sozialen Konflikts in Westeuropa. In K. Dörre, Jürgens, K., & Matuschek, Ingo (Hrsg.), *Arbeit in Europa. Markt-fundamentalismus als Zerreißprobe* (S. 229–248). Frankfurt/M., New York: Campus.
- Simmel, G. (1992). *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*. Gesamtausgabe Band 11. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Steg, J. (2019). *Krisen des Kapitalismus. Eine historisch-soziologische Analyse*. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Streeck, W. (2013). *Gekaufte Zeit. Die vertagte Krise des demokratischen Kapitalismus*. Berlin: Suhrkamp.
- van der Linden, M. (2017). *Workers of the World. Eine Globalgeschichte der Arbeit*. Frankfurt/M., New York: Campus. <https://doi.org/10.1163/ej.9789004166837.i-472>.
- Volkens, B., & Fifka, M. (Hrsg.) (2019). *Ready for Take-off. Wie die Lufthansa ihr Personal auf die Zukunft vorbereitet*. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Wehler, H.-U. (2013). *Die neue Umverteilung. Soziale Ungleichheit in Deutschland*. München: C.H. Beck. <https://doi.org/10.17104/9783406643873>.
- Weltz, F. (1977a). Kooperative Konfliktverarbeitung. Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen. *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 28 (5), 291–301.
- Weltz, F. (1977b). Kooperative Konfliktverarbeitung in Industriebetrieben. Eine kritische Würdigung. *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 28 (8), 489–494.
- Wilke, P., Schmid, K., & Gröning, S. (2016). Branchenanalyse Luftverkehr. Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitsbedingungen. *Hans-Böckler-Stiftung Study Nr. 326*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.