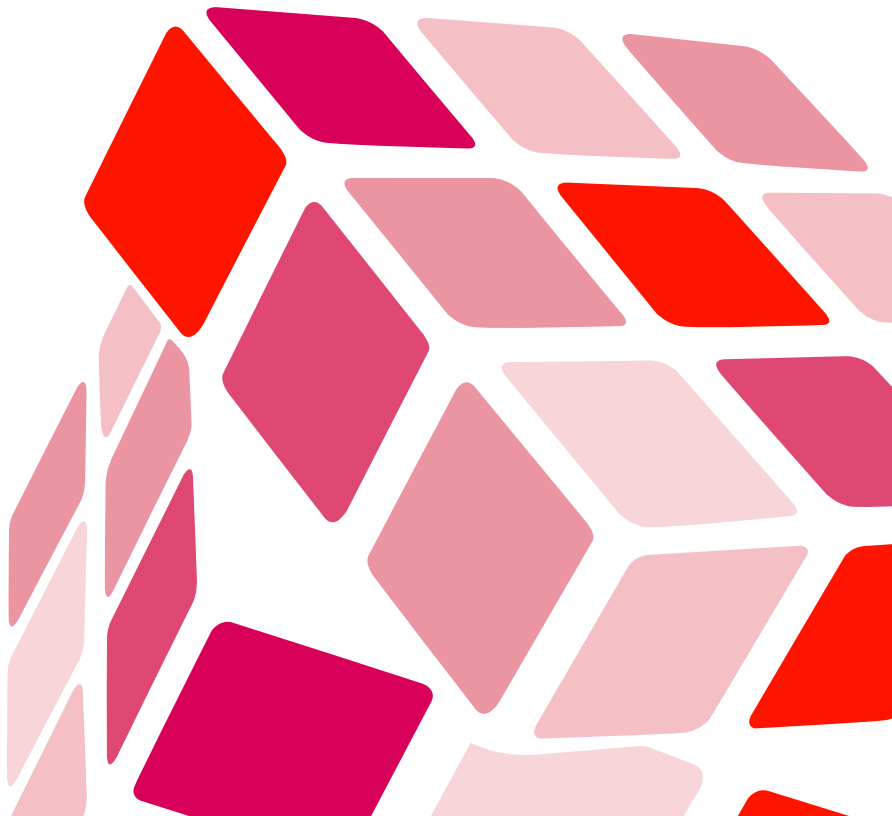


**GESELLSCHAFT**

# **ORGANIZING RYANAIR**

**DIE TRANSNATIONALE GEWERKSCHAFTS-  
KAMPAGNE BEI EUROPAS BILLIGFLUGLINIE  
NUMMER EINS**

**JÖRN BOEWE, FLORIAN BUTOLLO UND  
JOHANNES SCHULTEN**



# **INHALT**

<b>Vorwort</b>	<b>3</b>
<b>1 Intro: O’Learys Looping</b>	<b>5</b>
<b>2 Starting Position 2017: prekäre Beschäftigung, Niedriglöhne, Union Busting</b>	<b>7</b>
2.1 Ryanair – Fakten und Zahlen	9
2.2 Ausbeutung der sozialen Ungleichheit und Selbstwahrnehmung der Beschäftigten	12
<b>3 Ready for Take-off: die EuGH-Entscheidung vom September 2017 als Initialzündung</b>	<b>17</b>
<b>4 Caution, Heavy Turbulence: der Aufstand der Pilot*innen</b>	<b>19</b>
<b>5 Das Streikjahr 2018 und die ITF-Kampagne #cabincrewunited</b>	<b>21</b>
<b>6 Ver.di im Ryanair-Arbeitskampf</b>	<b>27</b>
6.1 Die Organizing-Kampagne	27
6.2 Die Arbeitskämpfe des Kabinenpersonals	30
6.3 Zuspitzung und Verhandlungsergebnis	31
<b>7 Bilanz und Perspektiven</b>	<b>35</b>
<b>8 Strategische Schlussfolgerungen: zehn Thesen zum Ryanair-Arbeitskampf 2017/18</b>	<b>39</b>
<b>Literatur</b>	<b>44</b>
<b>Anhang: Interviews</b>	<b>48</b>

Wir danken Charlotte Hall, James Bartholomeusz und Jeremy Anderson von der ITF, Mira Neumaier und Susana Ventura von ver.di sowie allen Sachkundigen und Ryanair-Beschäftigten, die mit uns gesprochen und das Zustandekommen dieser Analyse ermöglicht haben.

Seit Ryanair 1997 den Sprung auf das europäische Festland wagte, hat sich das Unternehmen als zentraler Treiber der Prekarisierung von Arbeitsverhältnissen im europäischen Luftverkehr positioniert. Durch aggressive Preispolitik, die konsequente Missachtung grundlegender Arbeitsrechte und eine feindselige Haltung gegenüber jeder gewerkschaftlichen Organisierung hat die Billigfluggesellschaft aus Dublin schamloser als ihre Konkurrenten Arbeitsstandards im Luftverkehr neu definiert – auf Kosten der Beschäftigten in Cockpit und Kabine.

Lange hatten die europäischen Gewerkschaften wenig Erfolg, diesem *race to the bottom* etwas entgegenzusetzen. Der ganz Europa umfassende Arbeitskampf der Ryanair-Beschäftigten 2017/18 markiert hier eine Zäsur. Erstmals gelang es, Ryanair zur Anerkennung von Gewerkschaften zu zwingen und in verschiedenen Ländern Tarifverträge zu erkämpfen, die die Arbeitsbedingungen deutlich verbesserten.

Allerdings hätte sich dieses *window of opportunity* nicht geöffnet, hätten die Gewerkschaften nicht über Jahre daran gerüttelt. Ein Startsignal für den Aufstand der Ryanair-Beschäftigten war die «home base»-Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs im Herbst 2017. Diese Entscheidung kam nur zustande, weil drei Ryanair-Beschäftigte mit Unterstützung der belgischen Gewerkschaft Centrale Nationale des Employés (CNE) über Jahre ihre Rechte eingefordert und das juristische Verfahren über alle Instanzen durchgestanden hatten.

Die belgischen Kolleg\*innen bei Ryanair haben durch ihre ausdauernden Bemühungen aber auch ein weithin sichtbares

Zeichen gesetzt, nachdem die internationale Vernetzung von Arbeitskämpfen erstmals von Beschäftigten diskutiert wurde. Kreativität und Mut waren dabei gefragt. Denn die europäische Gesetzgebung lässt zwar transnationalen Unternehmen weitgehende Freiheiten, Unterschiede in den nationalen Arbeitsrechts- und Sozialstandards auszunutzen und ihre Geschäftsmodelle zu integrieren. Die Möglichkeiten der Gewerkschaften, darauf eine transnationale Antwort zu geben, sind dagegen immer noch stark begrenzt: So ist ein europäischer, grenzüberschreitender Arbeitskampf mit einer zentralen Streikleitung bis heute rechtlich nicht zulässig. Mit einer neuen Qualität internationaler Kooperation bei der Planung und Umsetzung von Arbeitskampfmaßnahmen sowie mit der transnationalen Kampagne #cabincrewuntited des Dachverbands Internationale Transportarbeiterföderation (ITF) haben die europäischen Luftverkehrsgewerkschaften einen pragmatischen und wirkungsvollen Umgang mit dieser restriktiven Situation entwickelt und de facto eine wirkmächtige internationale Bewegung zustande gebracht.

Die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) konnte dabei auf einen reichen Erfahrungsschatz im internationalisierten Verkehrssektor zurückgreifen. Wenn transnationale Unternehmen wie Ryanair heute Tochtergesellschaften gezielt in EU-Mitgliedsstaaten verlagern, die besonders niedrige Arbeitsrechtsstandards haben, unterscheidet sich das kaum von der Dumpingstrategie der «Ausflagging», mit der Reedereien in der Handelsschiffahrt seit Mitte des 20. Jahrhunderts versuchen, die Rech-

te ihrer Crews auszuhebeln, Steuern zu vermeiden und Arbeitsschutzgesetze zu umgehen. Auch jüngere Erfahrungen, wie die ver.di-Kampagne für einen Branchentarifvertrag bei den Bodenverkehrsdiensten an den Flughäfen oder der Kampf um einen Tarifvertrag bei Easyjet haben geholfen, den Kampf mit Ryanair aufzunehmen.

Wie uns die Entwicklung im Zuge der Corona-Krise 2020 drastisch vor Augen führt, gibt es in der Auseinandersetzung mit Unternehmen wie Ryanair keine Bestandsgarantien für einmal errungene Erfolge. Mit gewohnter Brutalität setzt Ryanair alles daran, die Krisenkosten auf die Beschäftigten abzuwälzen und die Geschichte zurückzudrehen. Angesichts des dramatischen Einbruchs im internationalen Luftverkehr sind die Rahmenbe-

dingungen, unter denen die Kolleg\*innen sich dagegen zur Wehr setzen, so schlecht wie nie zuvor. Und doch haben sie einen Trumpf in der Hand: ihre Fähigkeit, solidarisch zu handeln und für ihre kollektiven Interessen einzutreten, die sie in dem in dieser Broschüre beschriebenen Arbeitskampfzyklus gelernt und bewiesen haben. Diese Erfahrung kann ihnen niemand mehr nehmen. Sie ist heute vielleicht ihr wichtigstes Instrument, ihre einmal erreichten Arbeitsstandards gegen die Angriffe des Unternehmens zu verteidigen.

Christine Behle  
Stellvertretende ver.di-Vorsitzende

Mira Neumaier  
Bundesfachgruppenleiterin Luftverkehr bei ver.di

Noch kurz vor Weihnachten 2017 galt die irische Billigfluggesellschaft Ryanair als gewerkschaftsfeindlichstes Unternehmen der Branche in Europa schlechthin. Ziemlich überraschend kam am 18. Dezember desselben Jahres die Nachricht, dass das Unternehmen künftig Gewerkschaften des Kabinenpersonals und der Pilot\*innen anerkennen werde. «Die Hölle muss eingefroren sein», titelte *The Guardian* (Stern 2017). Ryanair-Chef Michael O'Leary hatte bis dahin immer darauf beharrt, dass «eher die Hölle einfrieren würde», als dass er sich mit Gewerkschaften an einen Tisch setzen würde. Was auf den ersten Blick wie eine 180-Grad-Wende wirkte, war in Wirklichkeit eher ein Looping: Das Manöver sieht zwar höchst spektakulär aus, aber am Ende fliegt man in dieselbe Richtung weiter.

2018 wurde ein turbulentes Jahr mit mehreren aufeinanderfolgenden Streikwellen und vielfältiger gewerkschaftlicher Aktivität sowohl des Cockpit- als auch des Kabinenpersonals in verschiedenen über ganz Europa verteilten Basen der irischen Airline. Interessenvertretungen wurden gewählt und Kollektivvereinbarungen ausgehandelt. Im November 2018 einigten sich die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) und Ryanair auf die Eckpunkte eines Tarifvertrags für die rund 1.200 in Deutschland stationierten Flugbegleiter\*innen. Ende des Jahres änderte der Deutsche Bundestag unter dem Eindruck des Aufstands der Ryanair-Beschäftigten den «Luftfahrtparagrafen» (Paragraf 117) des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) und machte damit den Weg frei für Betriebsratswahlen für das fliegende Personal.

Ver.di erreichte Lohnsteigerungen im dreistelligen Bereich sowie eine Vertragsgestaltung nach deutschem Arbeitsrecht – ein Erfolg, da Ryanair über Jahrzehnte die Arbeitsbeziehungen im Unternehmen europaweit nach dem (für die Beschäftigten sehr ungünstigen) irischen Arbeitsrecht gestaltet hatte. Tarifverträge, in denen die Anwendung des jeweiligen nationalen Arbeitsrechts festgeschrieben wurde, kamen auch in Belgien, Großbritannien, Irland, Italien, Portugal und Spanien zustande. Gewerkschaften konnten sich als dauerhafte Verhandlungspartner etablieren, ihre Organisationsmacht stärken und in vielen Ländern moderate Verbesserungen der Entlohnung und Arbeitsbedingungen durchsetzen.

Wie war eine solche Wendung einer scheinbar festgezurrten Konstellation innerhalb so kurzer Zeit überhaupt möglich? Drei Elemente spielten dabei eine Rolle, die in dieser Publikation näher beleuchtet werden sollen:

1. ein im Herbst 2017 akut werdender Pilotenmangel, der einen spontanen «Aufstand» dieser Beschäftigtengruppe ermöglichte;
2. die «home base»-Entscheidung (dt. Heimatbasis-Entscheidung) des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) vom September 2017, die klarstellte, dass auch für die Beschäftigten eines transnationalen Luftfahrtunternehmens grundsätzlich das nationale Arbeitsrecht des Ortes gilt, «an dem der Arbeitnehmer gewöhnlich seine Arbeit verrichtet» (EuGH 2017). Damit war die bisherige Praxis Ryanairs, unternehmensweit das irische Arbeitsrecht zugrunde zu legen, komplett infrage gestellt;

3. eine erfolgreiche unternehmensweite Bewegung, der sich verschiedene Beschäftigtengruppen anschlossen und die durch ein Zusammenspiel aus spontanem Widerstand der Arbeiter\*innen, Selbstorganisation, Anstrengungen verschiedener nationaler Gewerkschaften der Pilot\*innen und Flugbegleiter\*innen sowie einer transnationalen Kampagne der Internationalen Transportarbeiterföderation (ITF) gekennzeichnet war.

Während der erste Punkt vor allem auf Managementfehler und eine notorische Unkultur fehlenden Respekts für die eigenen Beschäftigten zurückzuführen war, waren die anderen beiden Schlüsselfaktoren unmittelbar mit der *strategischen Ausrichtung und Handlungsfähigkeit der involvierten Gewerkschaften und der Aktivität der Beschäftigten* selbst verbunden. Sie sollen in dieser Analyse genauer untersucht werden – nicht zuletzt, weil die Bewegung der Ryanair-Beschäftigten und ihrer Gewerkschaften Inspiration und Lernbeispiel für Beschäftigte anderer Unternehmen und Branchen sein kann.

140 Millionen Passagier\*innen sind im Streikjahr 2018 mit Ryanair geflogen – mehr als mit jeder anderen innereuropäischen Airline. Ryanair hat die Billigfliegerei nach Europa gebracht und – ob uns das gefällt oder nicht – zu einem Teil der Lebensweise vor allem der jüngeren Generationen gemacht. So toxisch diese Verstrickung von Millionen Menschen in ein ökologisch und sozial desaströses Geschäftsmodell ist, hat sie doch auch eine subversive Kehrseite: Als der Aufstand der Ryanair-Beschäftigten Ende 2017 begann, mussten die Gewerkschaften niemandem lange erklären, worum es hier ging. In den kommenden Mona-

ten kamen mehr und mehr Details über die schmutzigen Praktiken der Billigfluggesellschaft ans Licht der Öffentlichkeit. Wie in einem Zeitraffer hat die Ryanair-Story innerhalb kürzester Zeit Millionen Menschen klargemacht, zu welchen unwürdigen Ausbeutungspraktiken der moderne Kapitalismus selbst in Westeuropa fähig ist – aber eben auch, wie sich Verhältnisse grundlegend ändern lassen. Vieles von dem, was von 2017 bis 2019 erkämpft wurde, ist heute wieder infrage gestellt. Wie die gesamte Passagierluftfahrt wurde auch der irische Low-Cost Carrier (dt. Billigfluggesellschaft) von der Corona-Pandemie 2020 hart getroffen. Das Unternehmen antwortete – wie es von Ryanair zu erwarten war – mit einer aggressiven Erpressungspolitik gegenüber den Beschäftigten und ihren Gewerkschaften: Standortschließungen, Forderungen nach Lohnverzicht auf Jahre und für den Fall, dass sich Beschäftigte den Forderungen nicht beugen, weitere Standortschließungen und Entlassungen. So verlangte Ryanair von den Beschäftigten seiner österreichischen Tochter Laudamotion Entgeltkürzungen: bis zu 20 Prozent vom Kabinenpersonal und von über 30 Prozent von den Pilot\*innen. Als die Beschäftigten dies ablehnten, schloss das Unternehmen seine Basis in Stuttgart. Bei der in Deutschland operierenden Malta Air forderte das Management einen Gehaltsverzicht von zehn Prozent bei den Flugbegleiter\*innen und 20 Prozent bei den Pilot\*innen auf fünf Jahre sowie die Durchsetzung eines neuen Arbeitsvertragsmodells, nach dem Personal künftig nur noch flexibel «bei Bedarf» beschäftigt werden soll. Im Sommer 2020 gab das Unternehmen bekannt, drei weitere deutsche Standorte mit insgesamt rund 350 Beschäftig-

ten zu schließen. Für den Fall, dass die verbliebenen Arbeitnehmer\*innen die Verzichtsforderungen ablehnten, drohte Ryanair mit weiteren Entlassungen.

Die Auseinandersetzung um den künftigen Kurs, die Arbeitsbedingungen und die Würde der Beschäftigten geht in eine neue Runde.

## 2 STARTING POSITION 2017: PREKÄRE BESCHÄFTIGUNG, NIEDRIGLÖHNE, UNION BUSTING

Bei 16.000 bis 19.000 Euro brutto lag Ende 2017 das Jahreseinkommen der Ryanair-Flugbegleiter\*innen – das ist etwa ein Drittel weniger als das, was Easyjet zahlt, die Nummer zwei der europäischen Billigflieger. Ryanair drückt die Personalkosten mit abenteuerlichen Vertragskonstruktionen: Kabinenbeschäftigte müssen im Jahr mindesten vier Wochen unbezahlten Urlaub nehmen und 3.000 Euro für ihre Ausbildung im Ryanair-Trainingszentrum in Frankfurt-Hahn bezahlen. Zudem haben sie keinen Anspruch auf Lohnfortzahlung bei Krankheit.

Ryanair nutzt die niedrigen Löhne an der krisengebeutelten süd- und südosteuropäischen Peripherie gezielt aus, um Berufseinsteiger\*innen zu Konditionen anzuwerben, die deutlich unter dem Branchenstandard liegen – auch unter denen anderer Low-Cost Carrier (Air Scoop 2011). Insbesondere für die Rekrutierung von Flugbegleiter\*innen profitiert die Airline von der im Zuge der Euro- und Staatsverschuldungskrise ab 2010 massiv angestiegenen Jugenderwerbslosigkeit in Ländern wie Spanien, Portugal und Italien. Aber auch für junge Pilot\*innen ist Ryanair eher ein Übergangsarbeitgeber, bei dem viele anheuern, um Berufserfahrung und Flugstunden zu sammeln, den sie aber nach Möglichkeit wieder verlassen, sobald sich anderswo eine Chance auf Be-

schäftigung bietet. Die durchschnittliche Verweildauer des Cockpit-Personals, so schätzt ein interviewter Pilot (EXP1),<sup>1</sup> liegt bei unter fünf Jahren.

Mehr als andere Fluggesellschaften setzt Ryanair auf atypische Beschäftigungsverhältnisse. In den meisten Ländern stellt die Firma in großem Maßstab «freiberufliche» – in Wahrheit scheinselfständig – Pilot\*innen ein. In Deutschland wurde diese Praxis ab 2018 unterbunden – nach langjährigem politischen und juristischen Kampf der Vereinigung Cockpit (VC) (Zeit Online 2017). Gut zwei Drittel aller Flugbegleiter\*innen sind nicht direkt bei Ryanair unter Vertrag, sondern bei einer der zwei Leiharbeitsfirmen Crewlink Ireland Ltd. und Workforce International Contractors Ltd. mit Sitz in Dublin. Beide Unternehmen besaßen 2018 keine gültige Lizenz zur Arbeitnehmerüberlassung in Deutschland, im Laufe des Konflikts wurde deswegen ein Ermittlungsverfahren der deutschen Zollbehörden eingeleitet.

Zentral für das Ryanair-Geschäftsmodell war bis zur «home base»-Entscheidung des EuGH im September 2017 die «Fiktion des irischen Arbeitsrechts» (EXP2): Abgesehen von den in Großbritannien stationierten Pilot\*innen, unterlagen alle

<sup>1</sup> Siehe zu den Abkürzungen der Interviews den Anhang. Die Interviews wurden zwischen Sommer 2018 und Frühjahr 2020 geführt.



Beschäftigten dem irischen Arbeitsrecht, auch wenn rund zwei Drittel der europaweit circa 8.200 Flugbegleiter\*innen und 4.800 Pilot\*innen auf Basen außerhalb von Irland und Großbritannien stationiert sind. Ryanair betrachtete die unter irischer Flagge fliegenden Maschinen als «irisches Territorium». Natürlich ging es dabei nicht um Patriotismus: Irland hat eine der schwächsten Arbeitsschutzgesetzgebungen in der Europäischen Union (EU), Beschäftigte haben keinen gesetzlichen Anspruch auf Krankengeld, Gewerkschaftsrechte und Kündigungsschutz fallen deutlich hinter die Standards der meisten EU-Länder zurück.

Als ein Regierungsdekret in Frankreich das Unternehmen 2011 aufforderte, sich an französisches Arbeitsrecht zu halten, machte Ryanair seine Station in Marseille dicht und verließ Frankreich (Airliners 2011). 2015 schloss die Airline ihre Basis in Kopenhagen – nur zwei Monate nach Inbetriebnahme (Crouch 2015). Die dänischen Gewerkschaften hatten darauf bestanden, Tarifverträge für Pilot\*innen und das Kabinenpersonal auszuhandeln. Ryanair weigerte sich, woraufhin die Beschäftigten der Bodenverkehrsdienste in einen Solidaritätsstreik traten. Der ehemalige sozialdemokratische Bürgermeister von Kopenhagen, Frank Jensen, schloss sich der Kampagne der Gewerkschaften an und verbot den Angestellten der Stadtverwaltung, mit Ryanair zu fliegen, solange die Airline ihr Sozialdumping fortsetzen würde. Doch solche Haltungen waren die Ausnahme. Repräsentativ sind Politiker wie der grüne Wirtschafts- und Verkehrsminister Tarek Al-Wazir in Hessen. Er genehmigte 2016 zunächst Sonderrabatte auf Start- und Landegebühren, um Ryanair an den Frankfurter Flughafen zu

holen. Auf kritische Nachfragen hin erklärte er, dass er für die Arbeitsbedingungen beim Billigflieger nicht zuständig sei (Bebenburg 2016).

Eine ähnliche Entwicklung wie in Frankreich und Dänemark gab es auch in Norwegen, wo Ryanair 2016 seine einzige Basis Rygge schloss. Die offizielle Begründung für die Standortschließung war eine geplante Umweltsteuer für von Norwegen abgehende Flüge (The Telegraph 2016). Gewerkschafter\*innen vermuteten dagegen, dass die Airline aufgrund eines anhängigen Kündigungschutzverfahrens einer italienischen Flugbegleiterin vor einem norwegischen Arbeitsgericht befürchtete, das norwegische Arbeitsrecht anwenden zu müssen (News in English 2016). Tatsächlich erklärte das Gericht nach der Standortschließung die Entlassung für unwirksam. Das Urteil hätte Ryanair zwingen können, auch Steuern und Sozialabgaben in Norwegen zu zahlen.

Neben Lohndumping gehören Einschüchterung und Union Busting<sup>2</sup> zu Ryanairs Geschäftsmodell. Bis 2017 stand in den Verträgen der Leiharbeitsfirma Crewlink eine Klausel, nach der die Beteiligung an einem Arbeitskampf die Kündigung nach sich ziehen kann. 2011 exerzierte Ryanair das beim Flugkapitän James Anderson durch. Der britische Pilot war neun Jahre für Ryanair geflogen. Er wurde entlassen, weil er einem Besatzungsmitglied einen Gewerkschaftsflyer gegeben hatte (Plimmer 2011). Zwar wurde die Kündigung von einem Londoner Arbeitsgericht für rechtswidrig er-

<sup>2</sup> Der Begriff Union Busting (dt. Gewerkschaftszerschlagung) kommt aus den USA. Er steht für die systematische Bekämpfung, Unterdrückung und Sabotage von gewerkschaftlicher Betätigung durch Unternehmen, oft mit Unterstützung spezialisierter Arbeitsrechtskanzleien, Beratungsagenturen und Privatdetekteien.

klärt, doch Anderson wurde nicht wieder eingestellt.

Das war die Situation der Beschäftigten bei Ryanair und die Haltung des Unternehmens gegenüber Gewerkschaften bei Ryanair. Bis zum Herbst 2017 gab es wenig Hinweise dafür, dass sich daran in absehbarer Zeit etwas ändern würde. Wirtschaftlich stand das Unternehmen besser da denn je. Mit 129 Millionen Fluggästen sollte 2017 ein neues Rekordjahr werden, der Expansionskurs war ungebrochen.

## 2.1 Ryanair – Fakten und Zahlen

Das 1984 in Irland gegründete und seit 1985 unter dem Namen Ryanair firmierende Unternehmen begann als Regionalfluggesellschaft – mit mäßigem Erfolg. 1991 musste die stark defizitäre Airline umstrukturiert werden. Der seit 1988 bei Ryanair arbeitende Michael O’Leary übernahm diese Aufgabe. Inspirieren ließ er sich durch eine Reise nach Dallas. Dort lernte er das Geschäftsmodell der US-amerikanischen Billigfluggesellschaft Southwest Airlines kennen und übertrug es auf Ryanair. «No frills» (dt. kein Schnickschnack) hieß nun die Devise. Überall drehte das Management an der Kostenschraube. Seitdem setzt Ryanair auf eine einheitliche Flugzeugflotte (Boeing 737-800); das senkte die Kosten für Lager, Wartung, Pilotenschulung und Fahrplanung. Auf verstellbare Rückenlehnen oder Sitztaschen wird verzichtet, für Extras wie große Gepäckstücke, Mahlzeiten oder Entertainment müssen die Gäste zahlen. Ryanair fokussierte unter O’Leary, seit 1993 Hauptgeschäftsführer (CEO), zudem auf kostengünstigere Flughäfen abseits der Großstädte. Oft erhielt das Unternehmen Subventionen, weil sich die Kommunen durch Ryanair

die Ansiedlung von Firmen und somit Jobs versprochen. Für die irische Fluggesellschaft sind kleinere Flughäfen von Vorteil, weil sie in der Regel eine geringere Auslastung haben, mithin Kapazitäten für die Abfertigung der Ryanair-Maschinen frei sind. Ziel des Managements sind kurze Standzeiten von 25 Minuten, was ebenfalls Kosten spart. Im Gegenzug werden günstige Tickets angeboten.

Das Konzept ging auf. Begünstigt wurde es durch die Deregulierung des europäischen Luftverkehrs ab 1997. Vorher durften zum Beispiel französische Fluggesellschaften keine Flüge innerhalb Spaniens anbieten und irische Gesellschaften keine Flüge zwischen Deutschland und Frankreich. Ryanair nutzte die neuen Möglichkeiten und begann 1997 die Expansion auf das europäische Festland. Diese verlief rasch. Ryanair wurde zu einer der größten Billigfluggesellschaften Europas. 2010 hatte das Unternehmen bereits über 7.000 Beschäftigte und 66,5 Millionen Passagier\*innen jährlich. Neun Jahre später waren es knapp 16.000 Beschäftigte und 140 Millionen Fluggäste. Im Jahr 2016 hatte Ryanair das erste Mal die meisten Passagier\*innen von allen europäischen Fluggesellschaften befördert. 2019 verzeichnete das Unternehmen vor der Lufthansa erneut die höchsten Fluggastzahlen in Europa.

2019 leitete das Unternehmen eine grundlegende Neustrukturierung ein. Die neu gebildete börsennotierte Ryanair Holdings PLC vereint unter ihrem Dach fünf Tochtergesellschaften. Neben dem größten Unternehmen, Ryanair DAC, sind das die kleineren Fluggesellschaften Lauda (vormals Laudamotion), Buzz (vormals Ryanair Sun), Ryanair UK sowie Malta Air. Chef der Holding ist der frühere Ryanair-CEO, Michael O’Leary. Ry-

anair DAC wird seit 2019 vom langjährigen Personalchef Eddie Wilson geführt. Er gilt auf Gewerkschaftsseite als harter Verhandlungspartner.

Der Grund für die Umstrukturierung ist folgender: Das frühere Geschäftskonzept Ryanairs stößt an Grenzen. 2017 mussten Tausende Flüge gestrichen werden, weil Ryanair aufgrund der schlechten Arbeitsbedingungen die Pilot\*innen davonliefen. Jahrelang hatte das Management die hohe Fluktuation in Kauf genommen, um Kosten zu sparen. Doch nun kamen kaum noch junge Pilot\*innen nach. In der Folge wurde das Personal aufgestockt – was die Personalkosten in die Höhe trieb. Dies, ein gestiegener Treibstoffpreis und das Flugverbot für die Boeing 737 Max bzw. der Produktionsstopp dieses von Ryanair geordneten Flugzeugtyps sorgten für einen deutlichen Umsatzeinbruch.

Ryanair wich also von seinem lange verfolgten Prinzip ab, alle Verbindungen mit einer Airline zu bedienen, und kopierte ein Modell, das andere Fluggesellschaften bereits seit Längerem praktizieren: das Schüren des internen Wettbewerbs mittels verschiedener Tochterunternehmen. Auch Lufthansa etwa hat mit Eurowings einen Billigflieger gegründet, der Druck auf die Beschäftigten ausüben soll. Eine unausgesprochene Regel im Management von Fluggesellschaften lautet einem *Handelsblatt*-Bericht zufolge: «Man braucht alle fünf Jahre eine neue Plattform, um die Forderung des fliegenden Personals im Griff zu behalten.» (Koenen 2019)

Mit der Holdingstruktur erhoffte sich O'Leary ein Instrument, um die verschie-

denen Fluggesellschaften gegeneinander auszuspielen. Die fünf Gesellschaften bzw. vier Marken sollen miteinander konkurrieren, der Druck auf die Beschäftigtenvertretungen wird somit erhöht. Tatsächlich passiert das bereits. Lauda-CEO Andreas Gruber schrieb in einem Mitarbeiterbrief, dass Ryanair DAC selbst vier Flugzeuge an der Lauda-Heimatbasis Wien stationieren werde, sollten die Kosten bei der österreichischen Tochter nicht schnell sinken.

Zuvor hatte Ryanair den internen Wettbewerb über die einzelnen Basen innerhalb eines Landes ausgetragen. Akzeptierten die Beschäftigten einer Basis die entsprechenden Forderungen des Managements nicht, wurde gedroht, Jets an andere Stationen zu verlegen.

Die Holdingstruktur birgt allerdings auch Risiken für Ryanair, denn sie erhöht die Komplexität des Managements. Bislang war Ryanair mit einem schlanken Management, kurzen Entscheidungswegen und mit Michael O'Leary, einem Chef, der als Kontrollfetischist gilt, gut gefahren. Jetzt gibt es neben dem CEO der Holding weitere CEOs der Fluggesellschaften.

In Deutschland befindet sich Ryanair seit geraumer Zeit auf dem Rückzug. Der Marktanteil von Ryanair und der Tochter Laudamotion fiel 2018 von 9,8 auf 8,4 Prozent (BDL 2019). In Bremen wurde die Basis 2018 geschlossen, in Hamburg im Januar 2020, Nürnberg soll im Frühjahr 2021 folgen. Andere Regionalflughäfen wie Frankfurt-Hahn oder Weeze verzeichnen Rückgänge, der innerdeutsche Flugverkehr wurde aufgegeben. Als Grund wurden Überkapazitäten auf dem deutschen Markt angegeben.

**Tabelle 1: Die fünf wichtigsten Anteilseigner Mitte 2019  
(vor der Umstrukturierung)**

Anteilseigner	Anteile (in Prozent)
Harris Associates (Investmentgesellschaft)	10.394
Baillie Gifford (Investmentgesellschaft)	7.361
Capital Group (Investmentgesellschaft)	6.433
AKO Capital (Investmentgesellschaft)	4.777
Michael O'Leary (Privateigentümer, CEO)	1.374

Quelle: Ryanair 2019

**Tabelle 2: Die zehn wichtigsten Anteilseigner von Ryanair Anfang 2020  
(nach der Umstrukturierung)**

Anteilseigner	Anteile (in Prozent)
Harris Associates LP (Investmentgesellschaft)	7,9
Michael O'Leary (Privateigentümer, CEO Ryanair Group)	4,0
Artisan Partners LP (Investmentgesellschaft)	3,95
FIL Investment Advisors (UK) Ltd. (Investmentgesellschaft)	3,32
Fidelity Management & Research Co. (Investmentgesellschaft)	3,07
Rothschild & Co Wealth Management (UK) Ltd. (Investmentgesellschaft)	2,43
Baillie Gifford & Co. (Investmentgesellschaft)	2,39
DWS Investments (UK) Ltd. (Investmentgesellschaft)	2,36
Allianz Global Investors GmbH (Investmentgesellschaft)	1,95
Aberdeen Asset Investments Ltd. (Investmentgesellschaft)	1,66

Quelle: Marketscreener 2020

**Tabelle 3: Umsatz und Nettogewinn nach Steuern in den Geschäftsjahren  
2016 bis 2019**

Geschäftsjahr *	Umsatz (in Millionen Euro)	Nettogewinn (in Millionen Euro)
2016	6.536	1.559,1
2017	6.648	1.315,9
2018	7.151	1.450,2
2019	7.697	885

\* Das Geschäftsjahr von Ryanair beginnt jeweils zum 1. April des Vorjahres und endet zum 31. März.  
Beispiel: Das Geschäftsjahr 2020 begann am 1. April 2019 und endete am 31. März 2020

Quelle: Ryanair 2017; 2018; 2019; 2020

**Tabelle 4: Verteilung der Kosten von Ryanair im Geschäftsjahr 2019**

Kosten	Anteile (in Prozent)
Benzin und Öl	36,3
Flughafengebühren	15,9
Flugroutengebühren	11,2
Personalkosten	14,7
Abschreibungen	9,6
Marketing und Vertrieb	8,3
Wartung, Material- und Reparaturkosten	2,9
Flugzeugmieten	1,3

Quelle: Statista 2019

**Tabelle 5: Anzahl der Passagier\*innen in den Geschäftsjahren 2016 bis 2019**

Geschäftsjahr	Anzahl der Passagier*innen (in Millionen)
2016	106,4
2017	120
2018	130,3
2019	143,1
2020	148,6

Quelle: Statista 2019

**Tabelle 6: Flugzeugflotte in den Geschäftsjahren 2016 bis 2019**

Geschäftsjahr	Anzahl der Flugzeuge
2016	341
2017	383
2018	431
2019	471

Anmerkung: Planmäßig soll Ryanair bis 2024 den Flottenbestand auf 585 ausweiten.

Quelle: Statista 2019

**Tabelle 7: Anzahl der Beschäftigten in den Geschäftsjahren 2016 bis 2019**

Geschäftsjahr	Anzahl der Beschäftigten
2016	11.458
2017	13.026
2018	14.583
2019	16.840

Quelle: Statista 2019

Im Geschäftsjahr 2019, das am 31. März 2019 endete, brach der Gewinn um rund 40 Prozent ein, während die Zahl der Flugpassagier\*innen (siehe Tabelle 5) wie auch der Umsatz (plus knapp 8 Prozent, siehe Tabelle 3) stieg. Das war der niedrigste Gewinn seit vier Jahren. Gründe dafür waren vor allem gestiegene Treibstoffkosten (2018: 1,9 Milliarden Euro; 2019: 2,4 Milliarden Euro), die Übernahme von Laudamotion (Lauda) sowie gestiegene Personalkosten. So zahlte Ryanair seinen Pilot\*innen um ein Fünftel höhere Gehälter (Airliners 2019b). Zudem drückten Flugausfälle durch Fluglotsenstreiks den Gewinn. Für das Geschäftsjahr 2020, das Ende März 2020 zu Ende ging, korrigierte das Unternehmen vorherige Prognosen nach oben. Mitte Januar schätzte es den Gewinn auf 950 Millionen bis 1,05 Milliarden Euro.

## 2.2 Ausbeutung der sozialen Ungleichheit und Selbstwahrnehmung der Beschäftigten

Die Dumpingstrategie von Ryanair setzt eine wesentliche Bedingung voraus: die Verfügbarkeit von Tausenden Mitarbeiter\*innen, die bereit sind, das repressive Betriebsklima, eine hohe Arbeitsbelastung, eine prekäre Arbeits- und Lebenssituation und die magere Entloh-

nung in Kauf zu nehmen. Aufgrund eines ausgefeilten internationalen Beschäftigungsregimes, dessen Ausgestaltung, wie oben beschrieben, bislang das nationale Arbeitsrecht an den Einsatzorten aushebelte, gelang es dem Unternehmen, diese Bedingung zu erfüllen. Ohne die grassierende soziale Ungleichheit in Europa wäre dieses Modell so aber gar nicht möglich. Ryanair nutzt den Umstand gezielt aus, dass sogar ein prekärer und schlechter Job für viele junge Menschen aus Süd- und Osteuropa als gute Option erscheint, weil die heimischen Arbeitsmärkte von drastischer Erwerbslosigkeit gezeichnet sind (siehe Abbildung 1).

Im Unterschied zu den meisten anderen Fluglinien setzt Ryanair daher ausschließlich auf junge Arbeitskräfte aus diesen Ländern. Schon ein Blick darauf, wo die «Recruitment Days» der Leiharbeitsfirmen Crewlink und Workforce stattfinden, belegt diesen Zusammenhang: Angeworben wird in Palermo und Málaga, in Budapest und Prag – und neuerdings auch in Bukarest und Cluj-Napoca.

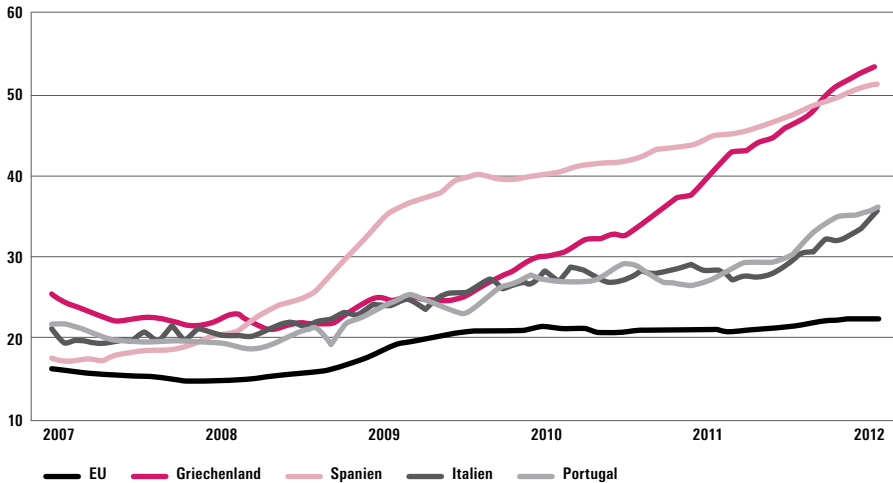
Diese besondere Geografie der Rekrutierung ist Kalkül: Selbst das magere Einkommen bei Ryanair ist für junge Menschen aus den sozialen Brennpunkten Europas lukrativ. Die Arbeit bei Ryanair ist für die meisten entweder der erste richtige Job oder aber ein weiterer Schritt in einer Erwerbsbiografie voll prekärer und schlecht entlohnter Tätigkeiten. Hinzu kommt: Junge Menschen sind generell eher bereit dazu, sich für ein paar Jahre widrigen Bedingungen auszusetzen. Für die große Mehrheit ist die Arbeit bei Ryanair eine Lebensabschnittsbeschäftigung auf dem Weg woandershin – ob ihnen diese Tatsache zu Beginn ihrer Tä-

tigkeit klar ist oder nicht, sei dahingestellt. Ryanair kultiviert diesen flüchtigen Charakter, denn das Beschäftigungssystem ist nicht darauf angelegt, Kabinenbeschäftigte länger im Unternehmen zu halten: Die Aufstiegschancen sind minimal und die Möglichkeiten, sich mit den unregelmäßigen Einsatzzeiten und den mageren Gehältern in den Metropolen der Einsatzorte niederzulassen, sind begrenzt. Es gehört für Ryanair zum Geschäftsmodell, der Durchlauferhitzer für prekäre Kabinenbeschäftigte zu sein. Das ist wesentlich billiger und der Nachschub scheint aufgrund der Krise in Europa nie zu versiegen.

Doch auch wenn die Not in den Heimatländern die hauptsächliche Triebkraft für die jungen Neueinsteiger\*innen ist, als Kabinenpersonal anzuheuern, sind die damit verbundenen Hoffnungen ein weiterer Anreiz. Paula,<sup>3</sup> die mit 21 Jahren bei Ryanair als Flugbegleiterin anfang, beschreibt ihre damalige Haltung so: «Im ersten Moment sieht es wie ein guter Job aus [...]. Und die Bezahlung war gut, um einiges besser, als zu Hause in Portugal in einer Bar oder so zu arbeiten.» Andere Kolleg\*innen betonen die Vorteile, neue Länder kennenzulernen, zu reisen und neben dem Job noch Zeit für andere Dinge zu haben. Viele Beschäftigte nehmen Ryanair (zumindest vor den Arbeitskämpfen) als Unternehmen wahr, in dem die Regelungen und Prozesse transparent sind und die Organisation professionell vonstattengeht – ganz im Unterschied zu vielen lokalen Arbeitgebern in den Krisenländern, bei denen es ein Lotteriespiel ist,

<sup>3</sup> Die folgenden Ausführungen basieren auf einer empirischen Untersuchung (teilnehmende Beobachtung an der Planung und Umsetzung des Organizing-Prozesses; Interviews mit 15 Angehörigen des Kabinenpersonals und Pilot\*innen und Analyse von Hintergrundmaterialien zur Kampagne; vgl. Butollo 2019).

**Abbildung 1: Arbeitslosenquote der unter 25-Jährigen in vier EU-Staaten (Monatswerte in Prozent)**



Anmerkung: Die Jugendarbeitslosigkeit in der EU ist in den vergangenen vier Jahren um 40 Prozent gestiegen. In Italien und Portugal ist jede\*r Dritte unter 25 arbeitslos, in Griechenland und Spanien mehr als die Hälfte.

Quelle: DGB 2012

ob die Löhne überhaupt und rechtzeitig ausgezahlt werden. Für manche ist der Job bei Ryanair sogar mehr als das. Lisa erinnert sich: «Herrje, ich hab' gedacht, [...] ich werde eine schöne Uniform haben, die Menschen werden [...] mich als jemand richtig Elegantes ansehen.» – Den Traum vom Jetset-Leben als Stewardess haben nach wie vor viele, auch wenn Ryanair längst nicht die Bedingungen dafür bietet, ihn wirklich zu leben.

Die Situation der Pilot\*innen bei Ryanair stellt einen starken Kontrast zu der der Kabinenbeschäftigten dar, auch wenn der Mechanismus des transitorischen, flüchtigen Beschäftigungssystems hier ebenfalls zur Geltung kommt. Im krassen Unterschied zum Kabinenpersonal sind die Pilot\*innen praktisch ausnahmslos männlich und stammen primär aus

Mittleuropa. Letzteres ist nicht verwunderlich, wenn man berücksichtigt, dass die Pilotenausbildung in der Regel selbstfinanziert ist und in etwa 60.000 bis 100.000 Euro kostet. Junge Pilot\*innen beginnen ihr Berufsleben daher oft mit erheblichen Schulden. Der Einstieg in die Branche ist nicht leicht, da es große Schwankungen bei der Personalnachfrage gibt. Ryanair ist somit für viele eine attraktive Option, auch wenn die Gehälter deutlich unter jenen bei den traditionellen Airlines liegen und die Beschäftigung wie beim Kabinenpersonal auf Werkvertragsbasis oder irischen Arbeitsverträgen beruht. Auch hier macht sich Ryanair also zunutze, dass viele zu Beginn ihrer Erwerbsbiografie geringere Ansprüche an ihren Arbeitgeber haben. Wie für das Kabinenpersonal ist der Job bei Ryanair

für Pilot\*innen ein Schritt auf einem Weg, der sie meist woanders hinführt.

Ob nun schlicht die Perspektivlosigkeit auf dem heimischen Arbeitsmarkt, der Traum von einer Karriere in der Luftfahrt oder die Lust auf ein Abenteuer in einem fremden Land ausschlaggebend dafür sind, den Job bei Ryanair anzunehmen: Die Beschäftigten bei Ryanair berichten fast unisono von einer schnellen Desillusionierung. Der Stolz, eine schicke Uniform zu tragen, weicht der Erkenntnis, dass diese selbst finanziert und gepflegt werden muss. Die Lust auf Abenteuer vergeht schnell, wenn das Unternehmen den Einsatzort bestimmt und sich einen feuchten Kehrriecht darum schert, wie die jungen Berufsanfänger\*innen eine Wohnung finden, sich mit den Nickligkeiten der lokalen Behörden herumschlagen und mit Sprachbarrieren zurecht kommen. Vor allem wird die Hoffnung auf ein stabiles Auskommen getrübt, wenn erste Erfahrungen mit den lokalen Wohnungsmärkten und den Lebenshaltungskosten gesammelt werden. Regina erzählt: «Erstmal ist es schwierig, eine Wohnung zu finden. Und wenn du eine findest, dann wahrscheinlich eine für eine oder zwei Personen, da gibt es nicht viel Spielraum bei der Miete. Wir zahlen eigentlich alle immer ungefähr 500, 600 Euro. Wenn du also 1.200 oder 1.300 Euro verdienst, gehen 50 Prozent schon mal für die Miete ab, plus Fahrtkosten, was nochmal mindestens 100 Euro macht. Auch wenn man nur eine oder zwei Stationen vom Flughafen wohnt, sind das schon 100 Euro. Es ist nicht einfach. Es ist nicht einfach. Es ist machbar, aber irgendwie nicht einfach.»

Hinzu kommt, dass die Zahl der Einsätze und damit auch das Einkommen starken Schwankungen unterliegen. Alfredo

berichtet, dass sein Durchschnittseinkommen ungefähr zwischen 1.800 und 1.900 Euro betrug, in manchen Monaten aber 500 Euro darunter lag. In Extremsituationen, zum Beispiel in der Nebensaison, brachen erhebliche Teile des Einkommens weg und er verdiente nur 300 oder 400 Euro.

Doch die Sorge um die finanzielle Situation wird durch die tagtägliche Arbeitsbelastung in den Schatten gestellt. Die Erfahrungen an Bord kollidieren mit Erwartungen an ein Jetset-Leben. Lisa stellt fest: «[Es ist] nicht der glamouröse Job, den man sich vorgestellt hat. Im Endeffekt arbeitet man Zwölf-Stunden-Schichten oder noch länger, 14 Stunden. Freizeit gibt es da nicht.» Der Traum vom Fliegen wird schnell zum Alptraum, wenn Dauereinsätze und Erschöpfung den Arbeitsalltag prägen. Zwar halten sich die durchschnittlichen Arbeitszeiten aufgrund des niedrigen Flugaufkommens in der Nebensaison in Grenzen, doch häufen sich die Einsätze zu den Hauptferienzeiten und die Beschäftigten müssen sich der Einsatzplanung des Managements fügen. Die Folgen sind nicht nur ungewöhnliche Arbeitszeiten (sehr frühe Schichten, Wochenendarbeit), die es ihnen erschweren, ein Leben an den Orten ihrer Stationierung aufzubauen, sondern auch Erschöpfung, da die Arbeit an Bord physisch sehr belastend ist.

Was diese schwierigen Bedingungen jedoch letztlich unerträglich macht, ist die Tatsache, dass das Kabinenpersonal von Ryanair zu einer Art fliegenden Drückerkolonie degradiert wird, der das Management keinerlei Respekt zollt. Das Berufsethos des Kabinenpersonals stellt die Sicherheit und den Service für die Passagier\*innen in den Mittelpunkt. Das wird bei Ryanair jedoch mit Füßen getre-



ten. Johanna erklärt, es sei ihr Ziel, dass die Passagier\*innen «mich am Ende anlächeln, statt nach unten zu gucken und so zu tun, als wäre nichts gewesen». Doch kaum ein\*e Passagier\*in lächelt, wenn er bzw. sie selbst bei einem einstündigen Flug mehrere Verkaufsrunden ertragen muss: Verpflegung, Duty-free, Rubbellose und noch einmal Verpflegung. Das geht nach Ansicht von Ana auf Kosten der Sicherheit: «Ich sollte verkaufen, verkaufen, verkaufen, während es mir eher um die anderen Dinge ging [...], das, was davor kommt: die Sicherheit, die richtigen Abläufe, solche Sachen.» Die Fixierung des Ryanair-Managements auf die Verkäufe ist so groß, dass die Verkaufszahlen sogar das wesentliche Kriterium sind, das über Einsatzzeiten und Beförderung entscheidet. Die jungen Kabinenbeschäftigten werden darauf gedrillt, möglichst viele Produkte loszuschlagen. Ihr Lohn hängt zu einem großen Teil davon ab, wie viel sie an Bord verkaufen. Wenn die Performance zu wünschen übrig lässt, gibt es einen Rapport, wie Igor erzählt: «[F]ür mich zählen Menschenleben mehr als alles Geld. [...] Man geht in den Aufenthaltsraum, ist gestresst, weil man aus einer wirklich schwierigen Situation kommt und im Aufenthaltsraum fragen sie nur: «Warum hast du nichts verkauft?»»

Im Kontrast zur Aufmerksamkeit, die dem Kabinenpersonal für ihre Verkaufstätigkeit entgegengebracht wird, kümmert sich das Management kaum um die persönlichen Belange der Mitarbeiter\*innen. Jede Anfrage, jede Bitte um Änderung im Schichtplan und jede Krankmeldung erfordert eine komplizierte Kommunikation mit dem zentralen Callcenter oder hängt davon ab, ob informelle Beziehungen zu den lokalen Base-Manager\*innen

bestehen, die manchmal etwas deichseln können. Die junge Mutter Olga erzählt: «Ich bin eigentlich nur auf der Arbeit und werde nicht einmal anständig bezahlt. Und mit den Dienstplänen ist es so, dass ich immer noch extra darüber nachdenken muss, wie ich das mit dem Baby mache, [...] sie ändern die Pläne, ohne dir Bescheid zu geben. «Sie müssen kommen, wir brauchen Sie, richten Sie es ein.» Nein, zu viel ist zu viel.» Regina formuliert es kürzer: «Ich hab es wirklich mit Anstand versucht, aber nie etwas dafür zurückbekommen.»

Bei einer von ver.di initiierten Befragung von 280 als Kabinenpersonal Beschäftigten im August und September 2018 gehörte der vom Management ausgeübte Druck in Bezug auf Verkäufe an Bord sowie Krankmeldungen zu den am schärfsten kritisierten Missständen. Aufgrund der repressiven Regelungen bei Erkrankung kommt es sogar regelmäßig vor, dass erkrankte Kolleg\*innen Flüge durchführen, was nicht nur als Demütigung wahrgenommen wird, sondern auch ein erhebliches Sicherheitsrisiko darstellt. Nahezu alle Flugbegleiter\*innen klagen über den Mangel an Verantwortung und Respekt. Dieser äußert sich nicht zuletzt darin, dass die Beschäftigten sich Verpflegung und Wasser selbst an Bord mitbringen oder zu regulären Preisen erwerben müssen. Es sind Erfahrungen wie diese, die den Druck im Kessel steigern ließen und dazu führten, dass die Beschäftigten von Ryanair auf die Barrikaden gingen.

Die wenigen als Kabinenpersonal Beschäftigten, die schon seit mehreren Jahren bei der Airline arbeiten, haben allerdings auch Wege gefunden, sich mit der Managementkultur zu arrangieren, indem sie die verpflichtenden Aufgaben

zur Routine und sich selbst emotional unabhängig vom Druck des Managements gemacht haben. In den mit ihnen geführten Interviews schildern viele Beschäftigte jedoch einen stillen Unmut, der sich angestaut hat. Ein wesentlicher Grund für das Arrangement der länger beschäftigten Mitarbeiter\*innen ist das Disziplinarregime, das auf Einschüchterung beruht. Ein Großteil der Beschäftigten befindet sich in der Probezeit – entweder als Leiharbeiter\*innen oder aufgrund der

Neuanstellung bei Ryanair. Doch selbst abgesicherte Beschäftigte sind oftmals in einer Bittstellerposition gegenüber dem Unternehmen, etwa wenn die Beförderung oder die Versetzung an eine Basis im Heimatland angestrebt wird. Die Angst, entlassen zu werden, ist nach Aussagen der Beschäftigten stets präsent und wurde zu einem zentralen Thema während der Streikauseinandersetzungen.

### 3 READY FOR TAKE-OFF: DIE EUGH-ENTSCHEIDUNG VOM SEPTEMBER 2017 ALS INITIALZÜNDUNG

Ryanair war mit seinem *race to the bottom* – dem Unterbietungswettbewerb bei Ticketpreisen, Löhnen und Arbeitsbedingungen – überaus erfolgreich. Seit den 1990er Jahren gibt es eine Reihe von Versuchen der europäischen Luftverkehrsgewerkschaften, auf die Arbeitsbedingungen bei Ryanair Einfluss zu nehmen, die aber über viele Jahre weitgehend ohne Wirkung blieben. 1997/98 kam es zu Streiks der *ground crew* (dt. Bodenabfertigungsdienste) in Dublin (McGarry 1997). Über die folgenden zwei Jahrzehnte versuchten Gewerkschaften in verschiedenen Ländern wiederholt, Ryanair-Beschäftigte zu organisieren und Druck auf das Unternehmen auszuüben. Doch all diese Bemühungen blieben national isoliert, zeigten wenig Erfolg und führten zu «keiner substanziellen Verwurzelung» (EXP3). 2015 reifte in der ITF der Entschluss, eine systematische Strategie für die gewerkschaftliche Organisation des Unternehmens zu entwickeln. Es folgten umfangreiche Recherchen, die Kontakte und der Informationsaustausch zwischen

den verschiedenen mit Ryanair befassten nationalen Mitgliedsgewerkschaften wurden intensiviert (EXP3; EXP4).

Die politische Situation änderte sich schlagartig, als der EuGH im September 2017 einer Klage der belgischen Gewerkschaft Centrale Nationale des Employés (CNE) stattgab und damit eine Grundsatzentscheidung fällte. Die erfolgreiche Kündigungsschutzklage einer italienischen Flugbegleiterin in Norwegen 2016 hatte Beschäftigte in anderen europäischen Ländern zu weiteren Klagen ermutigt. All diese Rechtsstreitigkeiten wurden bis 2017 ausschließlich vor nationalen Gerichten geführt. Die sechs Flugbegleiter\*innen aus Charleroi in Belgien waren die Ersten, die ihren Fall bis vor den EuGH brachten. Der Gang durch die Instanzen zog sich über zwölf Jahre hin. 2005 hatten sie vor einem belgischen Arbeitsgericht Klagen eingereicht, um die rückwirkende Auszahlung von Sozialleistungen zu erreichen. Ryanair hatte sich wie üblich auf den Standpunkt gestellt, die Streitigkeit müsse in Irland

nach irischem Recht verhandelt werden. So wurde der Fall an den EuGH verwiesen. Dieser urteilte, dass nationale Gerichte künftig im Einzelfall prüfen sollten, wo der Arbeitsschwerpunkt der betreffenden Beschäftigten liege. Grundsätzlich gelte für Beschäftigte eines transnationalen Unternehmens wie Ryanair aber das Arbeitsrecht des «Ortes, an dem der Arbeitnehmer gewöhnlich seine Arbeit verrichtet» (EuGH 2017). Damit war das bisherige Beschäftigungsmodell Ryanairs, unternehmensweit das irische Arbeitsrecht zugrunde zu legen, komplett infrage gestellt (vgl. Jorens u. a. 2015).

Für die Ryanair-Beschäftigten außerhalb von Irland und Großbritannien bedeutete das Rückenwind, denn mit der sogenannten «home base»-Entscheidung des EuGH gab es nun einen sehr konkreten Präzedenzfall, auf den man sich bei künftigen Klagen vor den nationalen Arbeitsgerichten berufen konnte. Brisant war die Entscheidung auch für die Gewerkschaften, die den Ausgang des Verfahrens genau verfolgt hatten. Sofort lebte die Debatte auf, wie die nationalen Arbeitsrechtsnormen vor dem Hintergrund des EuGH-Urteils durchzusetzen wären.

---

## EUGH-RECHTSPRECHUNG UND GEWERKSCHAFTEN

Der Gerichtshof der Europäischen Union hat in den letzten Jahren immer wieder Entscheidungen getroffen, die erhebliche Auswirkungen auf abhängig Beschäftigte und die Handlungsoptionen von Gewerkschaften in der EU haben. Diese Urteile haben die Möglichkeiten von Gewerkschaften teilweise drastisch eingeschränkt, wie die beiden Fälle «Viking» und «Laval» aus dem Jahr 2007 verdeutlichen. In beiden Verfahren ging es um die Frage, ob Arbeitskampfmaßnahmen von Gewerkschaften zur Verteidigung nationaler Tarifstandards und Verhinderung grenzüberschreitenden Sozialdumpings nach europäischem Recht zulässig sind.

Die finnische Reederei Viking Line hatte vor, ihre Fähre Rossela zwischen Skandinavien und dem Baltikum unter estnischer Flagge fahren zu lassen. Die finnische Besatzung des Schiffs sollte durch Seeleute aus Estland ersetzt werden, die nach einem deutlich niedrige-

ren Tarifvertrag entlohnt werden sollten. Daraufhin kündigten die ITF und die finnische Seeleutegewerkschaft (FSU) Streiks an. Beide Gewerkschaften wurden von der Reederei Viking Line unter der Berufung auf die Niederlassungsfreiheit nach Artikel 43 des Vertrags zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft (EG-Vertrag) verklagt.

Sowohl die ITF als auch die FSU waren der Auffassung, dass die grundrechtlich geschützte Tarifautonomie nicht durch die Niederlassungsfreiheit eingeschränkt werden dürfe. Der EuGH schloss sich dieser Annahme nicht an. Er entschied, dass die Ausübung des Koalitionsrechts hinter der Dienstleistungs- bzw. Niederlassungsfreiheit des betroffenen Unternehmens zurückstehen müsse, und erklärte die Arbeitskampfmaßnahmen der FSU für unverhältnismäßig (EuGH 2007: C-438/05).

Kurz darauf fällte der EuGH ein weiteres, ähnlich gelagertes Urteil. In der

---

schwedischen Gemeinde Vaxholm sollte die Baufirma Laval, ein schwedischer multinationaler Konzern, Renovierungsarbeiten an einem Schulgebäude durchführen. Unter Berufung auf die Dienstleistungsfreiheit nach Artikel 49 des EG-Vertrags entsandte Laval Arbeitnehmer\*innen nach lettischem Recht. Die schwedische Bau-gewerkschaft versuchte Laval dazu zu bewegen, schwedische Mindestlohn-

regelungen einzuhalten. Als sich Laval weigerte, blockierte die Gewerkschaft die Baustelle. Laval klagte dagegen, während sich die Gewerkschaft auf ihr verfassungsmäßiges Streikrecht berief, um Lohndumping zu verhindern. Der EuGH urteilte, dass die Blockade der Gewerkschaft unzulässig war, weil sie die durch EU-Recht garantierte Dienstleistungsfreiheit des Unternehmens unverhältnismäßig eingeschränkt habe.

#### **4 CAUTION, HEAVY TURBULENCE: DER AUFSTAND DER PILOT\*INNEN**

Über viele Jahre hatte Ryanair seine Pilot\*innen respektlos behandelt (EXP1). Die Pilot\*innen betrachteten Ryanair, wie bereits geschildert, als einen vorübergehenden Arbeitgeber, oft als Sprungbrett für den Berufseinstieg, als Möglichkeit, Flugstunden nachzuweisen, vielleicht irgendwann das Kommando zu erhalten, um dann zu kündigen und eine bessere Stelle anzunehmen. Teilweise ging das so weit, dass Berufseinsteiger\*innen in sogenannte *Pay-to-Fly*-Verträge gedrängt wurden: Nach Abschluss ihrer selbstfinanzierten, über 60.000 Euro teuren Ausbildung müssen Pilot\*innen eine bestimmte Anzahl von Flugstunden nachweisen, andernfalls verfällt die Fluglizenz innerhalb eines Jahres. In dieser Notlage verzichteten manche Berufseinsteiger\*innen nicht nur auf ihr Entgelt, manche bezahlen die Airlines sogar dafür, als Co-Pilot\*in fliegen zu dürfen. Ryanair kassierte Medienberichten zufolge von einigen Jungpilot\*innen bis zu 2.000 Euro im Monat (Kiani-Kreß 2018).

Ende 2017 wurde deutlich, dass es für Ryanair schwieriger geworden war, sich zu den bisherigen Bedingungen auf den europäischen Arbeitsmärkten mit Pilot\*innen zu versorgen. Die Kehrseite des Geschäftsmodells war eine durchschnittliche Dienstzeit bei Ryanair von nur vier Jahren (Ryanair 2017). Allein im Geschäftsjahr 2017 verließen Berichten zufolge 700 Pilot\*innen die Airline (Spaeth 2018). Außerdem rekrutierten in den Jahren 2016 und 2017 viele europäische Fluggesellschaften spürbar mehr Pilot\*innen, was die Fluktuation bei Ryanair nur noch weiter ansteigen ließ. Durch die hohe Volatilität war das Unternehmen permanent gezwungen, neues Cockpit-Personal einzustellen. Im Herbst 2017 – nur drei Tage nach dem EuGH-Urteil – musste die Firma auf einen Schlag mehr als 2.100 Flüge innerhalb von sechs Wochen streichen. Als Grund gab Ryanair Probleme mit der Urlaubsplanung der Pilot\*innen an. Insgesamt wurden von Herbst 2017 bis Frühjahr 2018 Presse-

berichten zufolge 20.000 Flüge annulliert, etwa 700.000 Passagier\*innen waren von den Streichungen betroffen (FAZ 2017). Das Fiasko kostete die Ryanair-Aktionär\*innen nach Unternehmensangaben 261 Millionen Euro (Airliners 2018a). Doch das angebliche «Urlaubsplanungsproblem» war in Wirklichkeit eine Konsequenz des über den kritischen Punkt hinaus verschärften Pilotenmangels (Oberhuber 2017).

Als Ryanair-CEO Michael O’Leary auf der Jahreshauptversammlung im September 2017 erklärte, man werde Hunderte Pilot\*innen anweisen, ihren Urlaub ins nächste Jahr zu verschieben (Theurer 2017), löste dies einen bis dahin beispiellosen Aufstand unter den Pilot\*innen aus (Wanner 2017). Insider\*innen zufolge stützten sie sich dabei zunächst vor allem auf ihre gestiegene Marktmacht, ohne dass die Gewerkschaften darin nennenswert involviert waren (EXP1). Gleichwohl begannen die Pilot\*innen in den darauffolgenden Monaten mit dem Aufbau von Organisationsmacht und schlossen sich in immer größerer Zahl nationalen Gewerkschaften an. Frühere vereinzelte gewerkschaftliche Anstrengungen zur Bildung von demokratisch gewählten Vertretungsgremien der Pilot\*innen, sogenannte Company Councils, wurden innerhalb kurzer Zeit von neun europäischen Gewerkschaften aufgegriffen und parallel verfolgt (Eurocockpit 2017). In den meisten europäischen Ländern boten nationale Arbeitsgesetze einen gewissen Schutz für die gewählten Vertreter\*innen – nicht aber in Irland oder im Vereinigten Königreich. Aktive befürchteten, dass die Pilotenvertreter\*innen schnell zur Zielscheibe für Angriffe durch Ryanair werden könnten. Um dem entgegenzu-

wirken, wurde die Wahl von Company Councils in sechs Ländern nahezu zeitgleich vorangetrieben. Ihre Existenz wurde innerhalb von zwei Wochen nach und nach offengelegt – alle zwei, drei Tage wurde die Wahl eines neuen Gremiums angekündigt. Anfang 2018 waren auf diese Weise neun Company Councils zustande gekommen. Was nach einer gut funktionierenden Koordination zwischen diversen nationalen Gewerkschaften aussieht, war tatsächlich eher ein völlig nahe liegendes Vorgehen, wie ein Insider unterstreicht: «Beim Aufstand der Pilot\*innen ging es nicht um länderübergreifende Koordination. Das waren einfach nur Pilot\*innen, die im selben Unternehmen arbeiteten und gemeinsam an der Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen arbeiteten, da jede\*r von ihnen jederzeit überall hin versetzt werden konnte.» (EXP1)

Es war diese im Herbst zunächst spontan losgebrochene Welle gewerkschaftlicher Organisation und basisdemokratischer Aktivierung der Pilot\*innen, die die Airline kurz vor Weihnachten 2017 dazu brachte, über Nacht ihre 30-jährige Politik gegenüber den Gewerkschaften zu ändern. Zwei Momente dürften dabei eine Rolle gespielt haben:

Erstens ging es um die Abwendung eines drohenden Streiks der Pilot\*innen unmittelbar zu Weihnachten, einem Höhepunkt des Geschäftsjahres. Dies gelang offensichtlich insofern, dass es zunächst lediglich in Deutschland zu Warnstreiks kam, die von der VC geführt wurden (Deutsche Welle 2017). Mehr als einen Aufschub konnte die Airline damit allerdings nicht erreichen – die Streikwelle traf das Unternehmen stattdessen in den Sommerferien des darauffolgenden Jahres. Zweitens legen Einschätzungen

von Insider\*innen nahe, dass Ryanair bereits damals die Konfrontation einer sich deutlich abzeichnenden transnationalen Bewegung der Pilot\*innen fürchtete und in der Anerkennung der traditionellen Pilotengewerkschaften eine Chance zur Spaltung der Bewegung entlang nationaler Linien sah (EXP1).

Sollte Letzteres das Kalkül von Ryanair gewesen sein, ist es auf mittlere Sicht nicht aufgegangen. Im März 2018 for-

mierte sich auf einer Konferenz des Dachverbands der europäischen Pilotengewerkschaften European Cockpit Association (ECA) die Ryanair Transnational Pilot Group (RTPG) (Airtraffic Management 2018). Die RTPG versteht sich nicht als Konkurrenzorganisation zu den nationalen Gewerkschaften, sondern als primäre Interessenvertretung des Cockpit-Personals in allen transnationalen Angelegenheiten (Simkeviciute 2018).

## 5 DAS STREIKJAHR 2018 UND DIE ITF-KAMPAGNE #CABINCREWUNITED

Anfang 2018 hatte Ryanair eine Anerkennungsvereinbarung mit der britischen Pilotengewerkschaft British Airline Pilots Association (BALPA) unterzeichnet. Parallel war die Airline bereits in fünf Staaten in Verhandlungen mit ITF-Mitgliedsgewerkschaften, die überwiegend sowohl Cockpit- als auch Kabinenpersonal repräsentierten.

Sowohl die «home base»-Entscheidung des EuGH als auch der Pilotenaufstand war von Flugbegleiter\*innen in ganz Europa aufmerksam beobachtet worden. Beide Ereignisse ermutigten viele Beschäftigte europaweit, Kontakt mit den Gewerkschaften aufzunehmen. Genau wie die Pilot\*innen sind auch die Kabinenbeschäftigten (*cabin crew*) beim Ryanair transnational sehr gut vernetzt. Bereits 2015 hatte die ITF entschieden, eine internationale Recherche auf den Weg zu bringen, um «herauszufinden, wie Ryanair funktioniert und wie Gewerkschaften Beschäftigtenmacht in diesem ganz besonderen wirtschaftlichen Umfeld aufbauen können» (EXP3). Ryanair hatte als führender Low-Cost Carrier in

Europa eine solche Größe und Marktmacht erreicht, dass die ITF etwas unternehmen musste: «Es war klar: Wenn wir nichts machen, machen wir einen großen Fehler». (EXP4)

Im Zuge des Rechercheprojekts entwickelte sich eine intensive Diskussion unter den insgesamt 14 involvierten nationalen Mitgliedsgewerkschaften. Die Erhebung zeigte, dass das Unternehmen, obwohl es in den einzelnen Ländern nach Beschäftigtenzahl klein war, eine Trendsetterrolle für die komplette Luftfahrtbranche einnahm. «Es gab unter den Gewerkschaftsfunktionären der meisten dieser Länder den Wunsch, etwas zu tun.» (EXP4)

Der strategische Plan, der im Zuge dieses Projekts entwickelt wurde, unterschied sich noch stark vom späteren Gang der Ereignisse. Die Idee war, Ryanair längerfristig mit einer «Fünf-Säulen-Strategie» gewerkschaftlich zu erschließen:

1. ökonomischer Druck über die Einflussnahme auf Shareholder wie etwa Pensionsfonds;

2. juristischer Druck über strategische Klageverfahren vor nationalen und europäischen Gerichten;
3. medialer Druck durch Mobilisierung einer kritischen Öffentlichkeit;
4. Verhandlungen und Arbeitskämpfe auf nationaler Ebene;
5. Stärkung transnationaler Kooperation.

Dabei ging die ITF von einer über mehrere Jahre andauernden langsamen Eskalation aus. Ziel war es, über geduldige Einflussnahme auf die Shareholder irgendwann die Wahl eines arbeitnehmerfreundlicheren Vorstands zu erreichen (Bojilov 2019: 73f.).

Als sich im Dezember 2017 Vertreter\*innen der involvierten ITF-Mitgliedsgewerkschaften in Florenz trafen, um über das weitere Vorgehen zu beraten, war klar, dass dieser Plan so nicht aufrechtzuerhalten war. Der Pilotenaufstand, die «home base»-Entscheidung des EuGH und die überraschende Anerkennung der Gewerkschaften hatten die Situation aus gewerkschaftlicher Sicht komplett verändert (EXP4). Es sollten nicht die letzten Ereignisse bleiben, die die Pläne der ITF durcheinanderwirbelten: Mindestens genauso überraschend kam der erste Arbeitskampf von Ryanair-Flugbegleiter\*innen in Europa. Zu Ostern legte das portugiesische Flugbegleitpersonal die Arbeit nieder. Aufgerufen hatte die portugiesische Kabinengewerkschaft Sindicato Nacional do Pessoal de Voo da Aviação Civil (SNPVAC), eine Organisation, die zu einem mit der ITF konkurrierenden Dachverband für Flugbegleiter\*innen, der European Cabin Crews Association (EurECCA), gehört – einer früheren Abspaltung der ITF. Die ITF war vom Vorpreschen der portugiesischen Konkurrenzorganisation über-

rascht, fühlte sich aber durch die positiven Reaktionen unter den Beschäftigten in anderen Ländern ermutigt, ihre eigene Kampagne zu forcieren. Ein Schlüsselmoment war dabei, dass Ryanair trotz Androhung disziplinarischer Maßnahmen bei seinem Versuch, Beschäftigte ausländischer Basen in Portugal einzusetzen, auf unerwarteten Widerstand bei den Kolleg\*innen stieß, die sich nicht zu Streikbrecher\*innen machen lassen wollten (EXP3; EXP4).

Die Osterstreiks in Portugal und das enorme Echo unter den Ryanair-Beschäftigten anderer Länder veranlassten die ITF, ihre laufenden Aktivitäten neu auszurichten und zu verstärken. Aufbauend auf den nach und nach immer besser koordinierten Arbeitskämpfen der nationalen Gewerkschaften ging die ITF im Mai 2018 mit einer transnationalen Kampagne an die Öffentlichkeit. Die Organisation hatte in den letzten 15 Jahren einschlägige Erfahrungen bei globalen Unternehmen wie DHL oder dem Containerhafenbetreiber APM Terminals gesammelt. Vor allem aber führt sie seit 1948 eine internationale Kampagne gegen die Ausflagung von Handelsschiffen in sogenannte Billigflaggenstaaten, also in Länder mit niedrigen Steuern und niedrigen Arbeitsrechtsstandards (ITF o. J.).

In Abstimmung mit ihren nationalen Mitgliedsverbänden begann die ITF von ihrer Zentrale in London aus, die Ryanair-Beschäftigten auf europäischer Ebene über digitale Medien anzusprechen und zu organisieren. Unter dem Label #cabincrewunited wurde eine Webseite, eine Facebook-Seite und ein Twitter-Account eingerichtet. Der Hashtag verbreitete sich wie ein Lauffeuer. So schaffte es die ITF innerhalb weniger Wochen, einen Großteil der auf 86 europäische Stand-

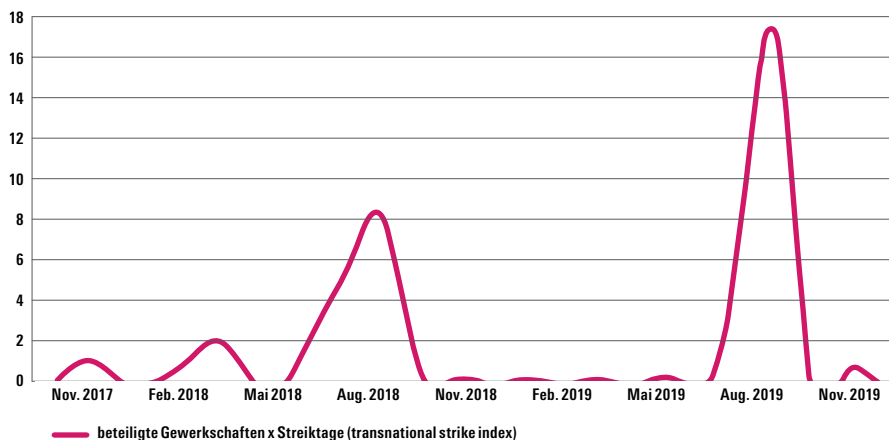
orte verteilten Beschäftigten direkt anzusprechen, aufzuklären und letztlich zu organisieren. Dabei ging es sowohl darum, «Kontaktpersonen für die nationalen Gewerkschaften zu finden», als auch zugleich «eine transnationale Aktivenbasis aufzubauen» (Anderson 2018b).

Weitere Meilensteine folgten im Sommer 2018. Im Juni unterzeichnete Ryanair ein Anerkennungsabkommen mit der britischen Gewerkschaft Unite (Topham 2018) und ver.di in Deutschland (EXP6). Als nächster Schritt der #cabincrewunited-Kampagne trafen sich gewerkschaftliche Aktive von Kabinenbesetzungen aus elf Ländern Anfang Juli zum ersten «Ryanair Crew Summit» in Dublin, um gemeinsame Forderungen zu beschließen und das weitere Vorgehen zu koordinieren. Zu den Kernanliegen gehörten die Anwendung des nationalen Arbeitsrechts der jeweiligen Heimatbasis, faire Löhne (*fair living wages*), die Zahlung von Beiträgen der Arbeitgeber in die Rentenkassen (*seniority pay*), Lohnfortzahlung im Krankheitsfall (*sick pay*) so-

wie bei Flugplanänderungen oder Verspätungen (*compensation for disruptive schedules and last minute duty changes*) sowie die Übernahme von Kosten für Wasser, Verpflegung an Bord sowie für Arbeitsbekleidung. Des Weiteren verlangten die versammelten Beschäftigten, nicht mehr möglichst viele Waren aus dem Bordshop verkaufen zu müssen (*sales pressure*), eine respektvolle Arbeitsatmosphäre sowie faire und transparente Aufstiegschancen (ITF 2018). Zugleich wurde das Treffen selbst zu einem öffentlich wahrgenommenen Politikum – sowohl am Unternehmenssitz in Dublin als auch in der irischen und internationalen Presse (EXP2).

Der «Ryanair Crew Summit» markiert zugleich einen Punkt, ab dem sich die Streiks der Kabinenbeschäftigten internationalisierten. Waren die Osterstreiks noch ein nationaler Alleingang der portugiesischen SNPVAC gewesen, legten Ende Juli erstmals *cabin crews* in Belgien, Italien, Portugal und Spanien zwei Tage lang koordiniert die Arbeit nieder. Für bei-

**Abbildung 2: Der Streikzyklus 2017–2019**



Quelle: eigene Recherche



de Streiktage hatte Ryanair vorsorglich 600 Flüge gestrichen. Obwohl ver.di in Deutschland noch nicht an den Arbeitskampfaktionen beteiligt war, hatten die Streiks auch Auswirkungen auf deutsche Flughäfen. Besonders stark betroffen waren Köln/Bonn und Berlin-Schönefeld, des Weiteren aber auch kleinere Flughäfen wie Memmingen, Nürnberg, Hamburg, Bremen, Dortmund oder Weeze. Parallel dazu erhöhten die Pilot\*innen den Druck. Ab 13. Juli 2018 legte das irische Cockpit-Personal im Wochentakt die Arbeit nieder. Die Streikwelle kul-

minierte in einem internationalen Ausstand am 10. August 2018, an dem sich Pilot\*innen in Deutschland, Belgien, den Niederlanden, Irland und Schweden beteiligten (Airliners 2018b).

Im September streikten die Kabinenbeschäftigten erneut. Diesmal waren Beschäftigte und Gewerkschaften in Spanien, Portugal, Italien, den Niederlanden sowie Belgien beteiligt – und erstmals auch in Deutschland. Ver.di war relativ spät auf den Plan getreten, sollte aber in der Folge eine entscheidende Rolle spielen.

**Tabelle 8: Streiks bei Ryanair 2017–2019**

Zeitraum	Streik
21. Dezember 2017	Pilot*innen in Deutschland
30. März, 1. und 3. April 2018	<i>cabin crew</i> in Portugal
13., 20., 24. Juli 2018	Pilot*innen in Irland
25. Juli 2018	<i>cabin crew</i> in Belgien, Italien, Portugal und Spanien
3. August 2018	Pilot*innen in Irland
10. August 2018	Pilot*innen in Belgien, Deutschland, Irland, Niederlande und Schweden
12. September 2018	Pilot*innen und <i>cabin crew</i> in Deutschland
28. September 2018	<i>cabin crew</i> in Spanien, Italien, Portugal, Belgien und den Niederlanden sowie Pilot*innen in Italien
13. Oktober 2018	<i>cabin crew</i> in den Niederlanden
21.–25. August 2019	<i>cabin crew</i> in Portugal
22./23. August 2019	Pilot*innen in Großbritannien und Irland
1.–28. September 2019	<i>cabin crew</i> in Spanien (insgesamt 10 Streiktage)
4. September 2019	Pilot*innen in Großbritannien
18.–29. September 2019	Pilot*innen in Großbritannien (insgesamt 6 Streiktage)

Quelle: eigene Recherche

## «TRANSNATIONALE KLASSENIDENTITÄT»

Dass Ryanair eine Vorreiterrolle darin einnimmt, die Beschäftigungsbedingungen zu prekarisieren und gewerkschaftliche Rechte des Personals zu unterlaufen, ist nicht erst seit den Arbeitskämpfen 2018 bekannt. Bis dahin hatte es aber so ausgesehen, dass Widerstand dagegen zwecklos sei. Daran war nicht nur die berüchtigte gewerkschaftsfeindliche Kultur im Unternehmen schuld, sondern auch die Zersplitterung der Belegschaften. Das Kabinenpersonal besteht bis heute mehrheitlich aus jungen Menschen aus verschiedenen europäischen Ländern, für die der Job bei Ryanair meist nur einen Lebensabschnitt auf dem Weg woandershin darstellt. Sie arbeiten in der Regel fern von ihren Heimatorten und die wenigsten wollen dort bleiben, wohin das Unternehmen sie versetzt. Als Arbeitsmigrant\*innen ist ihnen eine eigenartige transitorische Identität eigen: Sie arbeiten in der Luft, also nicht am Wohnort, und sind aufgrund ihrer unkonventionellen Arbeits- und Lebensbedingungen kaum in die Gesellschaften, in denen sie wohnen und leben, integriert. Viele junge Kabinenbeschäftigte bleiben tendenziell unter sich, pflegen Freundschaften innerhalb der Crew und sprechen in der Regel auch nicht die Sprache, die an den Orten ihrer (vorübergehenden) Stationierung gesprochen wird. Die Situation der Pilot\*innen unterscheidet sich von der des Kabinenpersonals, da sie wesentlich besser verdienen und die Grenzbeziehungen anders verlaufen: Sie müssen ihre Herkunftsorte meist nicht verlas-

sen und haben größere Wahlfreiheit bei ihrer Stationierung. Dennoch ist Ryanair auch für die meisten Pilot\*innen eine Durchgangsstation, da viele auf eine bessere Anstellung bei einer anderen Fluggesellschaft hoffen. Wenn man Beispiele von gut organisierten Belegschaften anderer Airlines zum Vergleich heranzieht, bei denen die transnationale Migration eine geringere Rolle spielt, scheint die Organisation der multinationalen, extrem jungen und durchweg prekär beschäftigten Ryanair-Crew fast ein Ding der Unmöglichkeit zu sein.

Doch dieser Eindruck täuscht. Neben der Heterogenität und der kurzen Verweildauer der Beschäftigten gibt es ein starkes vereinigendes Moment: Das fliegende Personal von Ryanair hat ein explizit transnationales Selbstverständnis, das in auffälligem Kontrast zu den nationalen Strukturen der Gewerkschaften steht. Als die Pilot\*innen im Herbst 2017 anfangen, demokratische Interessenvertretungen zu wählen, war diese Bewegung getragen von dem Bewusstsein, «Pilot\*innen ein und desselben Unternehmens zu sein, in dem man gemeinsam die Arbeitsbedingungen verbessern wollte, weil jede\*r von ihnen von heute auf morgen überallhin versetzt werden konnte» (EXP1).

Das Gleiche gilt für das Kabinenpersonal: «Am Anfang dachten wir, die geografische Zersplitterung würde die Organisation sehr schwierig machen», sagt Jeremy Anderson, Chef der strategischen Rechercheabteilung der ITF in London, rückblickend. «Doch schnell

---

wurde uns klar, dass die *cabin crew* bei Ryanair das Potenzial für eine transnationale Klassenidentität hat – vielleicht mehr als jede andere Belegschaft in Europa.» (Zit. nach Boewe 2018a)

Das liegt unter anderem an den Arbeitsbedingungen, die Ryanair selbst geschaffen hat: Jede *cabin crew* fliegt mehrmals täglich quer durch Europa. Die Leute verbringen gezwungenermaßen einen Großteil ihrer Zeit im Ausland: Nach ihrer Ausbildung in Frankfurt-Hahn werden sie für viele Monate in anderen Ländern eingesetzt. Normal ist auch, dass Ryanair den Beschäftigten keine Unterkünfte organisiert, sodass sich die Crews oft gemeinsam auf eigene Faust Wohnungen anmieten und in Wohngemeinschaften zusammenziehen. Egal, wo die Beschäftigten bei Ryanair stationiert sind, alle können ähnliche Geschichten davon erzählen, wie sie an Standorte im Aus-

land versetzt wurden, wie schwierig es ist, den Lebensunterhalt unter diesen Umständen zu bestreiten und wie wenig der Arbeitsalltag bei Ryanair ihren Ansprüchen an ein erfülltes Arbeitsleben gerecht wird. Die Formulierung gemeinsamer Forderungen im Rahmen der *#cabincrewunited*-Kampagne gelang unter diesen Begebenheiten relativ leicht.

Auch die Herkunft des Kabinenpersonals ist nur auf den ersten Blick heterogen. Schließlich handelt es sich fast ausschließlich um Menschen, die von drastischer Jugendarbeitslosigkeit in den ärmeren Teilen Europas betroffen und aus diesem Grund zur Arbeitsmigration gezwungen sind. Die Ungleichheiten in Europa bilden eine mächtige verborgene Dimension der explosiven Kämpfe bei Ryanair, deren Protagonist die Generation ist, die am stärksten unter der europäischen Krise gelitten hat.

---

Ver.di ist relativ spät in den Arbeitskampf eingestiegen. Im September 2018 – die Auseinandersetzungen liefen europaweit bereits ein halbes Jahr – rief ver.di erstmals das Kabinenpersonal in Deutschland zu Arbeitsniederlegungen auf. Vorausgegangen war dem Aufruf eine mehrmonatige Kampagne zum Aufbau einer gewerkschaftlichen Basis an den wichtigsten Ryanair-Standorten. Diese Herangehensweise sollte sich in der Auseinandersetzung auszahlen und ver.di spielte eine entscheidende Rolle im Kampf gegen Ryanair.

### 6.1 Die Organizing-Kampagne

Ver.di traf im Herbst 2017 die strategische Entscheidung, einen Organizing-Prozess in Gang zu setzen, um einen Tarifvertrag zu erkämpfen. Neben dem bestehenden Team der Fachgruppe Luftverkehr stellte die Gewerkschaft eine hauptamtliche Mitarbeiterin zur Organisation der Ryanair-Kampagne ein. Um die Basisarbeit an zwölf von 14 Basen in Deutschland überhaupt leisten zu können, wurde in den Sommermonaten 2018 – zum Höhepunkt der Kampagne – zusätzlich ein Team von externen Organizer\*innen hinzugezogen. Aufgrund der Defensive von Ryanair angesichts der Streiks von Pilot\*innen und Kabinenpersonal in anderen Ländern, der immer besseren Vernetzung der Beschäftigten sowie der wirtschaftlichen Schwierigkeiten des Unternehmens entstand eine einmalige Gelegenheit, erstmals einen Tarifvertrag zu erkämpfen und damit eine deutliche Verbesserung in puncto Beschäftigungsbedingungen und Entlohnung zu erreichen. Allerdings war das Zeitfenster für den Organizing-Prozess extrem klein: Die Aufgabe

lautete, binnen weniger Monate einen Organisationsgrad und eine Geschlossenheit innerhalb der Belegschaft zu erreichen, die ver.di im Ernstfall streikfähig machen würde. Der Sommer 2018 sollte zum Höhepunkt der Kampagne werden, da Arbeitskämpfe in der Hochsaison den höchsten Druck erzeugen können. Auch die Pilot\*innen und die ITF orientierten auf dieses Zeitfenster.

Die internationale Bündelung der Arbeitskämpfe war eine einmalige Chance, den jeweils national organisierten Kampagnen für einen Tarifvertrag die nötige Durchschlagskraft zu verleihen. Aus Sicht des Kabinenpersonals war insbesondere die Koordinierung der Aktivitäten mit den Pilot\*innen von großer Bedeutung, da diese ihre Streikfähigkeit schon unter Beweis gestellt hatten und über ein hohes Machtpotenzial verfügen, weil sie Flüge durch ihre Arbeitsverweigerung ausfallen lassen können. Aufgrund der konzentrierten Aktionen war Ryanair zu Zugeständnissen bereit: Im April 2018 erkannte das Unternehmen erstmals den gewerkschaftlichen Vertretungsanspruch von ver.di an und ließ sich auf Verhandlungen über einen Tarifvertrag in Deutschland ein.

Dieses Gelegenheitsfenster bedeutete aber auch eine erhebliche Herausforderung für ver.di: Sollten die Tarifverhandlungen zu nennenswerten Erfolgen führen, musste den Forderungen mit Arbeitskämpfen Nachdruck verliehen werden können, zumal Ryanair sich zwar auf Verhandlungen einließ, bezüglich der zentralen Themen jedoch unnachgiebig blieb, vor allem hinsichtlich der Entlohnung des Kabinenpersonals und der Einrichtung eines Betriebsrats. Der Or-

ganisationsgrad musste somit binnen weniger Monate von null auf ein Niveau erhöht werden, das eine möglichst geschlossene Streikführung erlaubte. Hunderte Beschäftigte des Kabinenpersonals mussten demnach für ver.di gewonnen werden.

Die Bedingungen dafür waren nicht einfach. Auf der einen Seite gab es die angestaute Wut der meisten Beschäftigten, die sich aus enttäuschten Erwartungen an den Job und den tagtäglichen Erfahrungen mit den Arbeitsbedingungen und der Managementkultur speiste. Auf der anderen Seite standen jedoch eben jene Repressalien durch das Management, die offenes gewerkschaftliches Agieren zunächst unmöglich machten, und die Tatsache, dass gewerkschaftlich Aktive einem erhöhten Risiko ausgesetzt waren, subtil oder offen sanktioniert zu werden. Zudem hatten die meisten der jungen und aus verschiedenen Ländern stammenden Beschäftigten keinerlei Berührungspunkte oder Erfahrungen mit Arbeitskämpfen oder Gewerkschaften.

Entsprechend begann der Organizing-Prozess ab Ende 2017 wahrhaft klandestin. Einzelne Beschäftigte, die sich zum Teil von sich aus an ver.di gewandt hatten, wurden in die strategische Planung einbezogen. Sie organisierten erste geheime Treffen, bei denen weitere Mitglieder gewonnen und somit ein Kern für die Durchführung der Kampagne an einigen Basen gelegt wurde. Davon ausgehend wurde der Kreis der Kernaktiven systematisch ausgeweitet, indem gezielt jene Kolleg\*innen angesprochen und einbezogen wurden, von denen vermutet wurde, dass sie sich besonders stark mit den Zielen der Kampagne identifizierten und die zugleich Einfluss auf andere Kolleg\*innen hatten. Diese Kolleg\*innen

wurden in die Strategie und die Ziele der Kampagnenführung eingeführt, insbesondere in die Absicht, im Sommer streikfähig zu sein. Die Orientierung an einem greifbaren Ziel und die Betonung des einmaligen Gelegenheitsfensters wurden zu einem wichtigen vereinigen Moment der Kampagne.

Während der Kern von Aktiven gezielt und strategisch stetig ausgebaut wurde, organisierten die externen Organizer\*innen an mehreren Basen eine Kampagne, die der breiten Rekrutierung neuer Mitglieder und der Vorbereitung möglicher Arbeitskämpfe galt. In regelmäßigen Abständen wurde zu gewerkschaftlichen Events eingeladen – sogenannte Strukturtests zur weiteren Organisation und Bestimmung der Mobilisierungsfähigkeit. Eine wesentliche Rolle spielten Union Debriefings (Nachbesprechungen der Organizer\*innen und aktiven Gewerkschaftsmitglieder), die mehrmals wöchentlich an den Crew-Eingängen der Flughäfen durchgeführt wurden. Im Anschluss an das reguläre Ryanair-Debriefing, bei dem gegenüber den Vorgesetzten die Ereignisse während der Flüge und die Verkaufszahlen rekapituliert werden, präsentierten externe Aktivist\*innen mit Unterstützung von Kernaktiven aus der Belegschaft die Anliegen der Kampagne für einen Tarifvertrag in Deutschland, luden zu den gewerkschaftlichen Treffen ein und versuchten, die Beschäftigten vom Beitritt in die Gewerkschaft zu überzeugen. Binnen einer Woche konnten im August 2018 in Berlin-Schönefeld auf diese Weise rund 30 neue Mitglieder (bei einer Gesamtbelegschaft von 200) gewonnen werden. Die bereits organisierten Mitglieder der zu diesen Tagen arbeitenden Belegschaft bereiteten diese Aktionen vor, indem sie

schon im Vorfeld mit ihren Kolleg\*innen über gewerkschaftliche Themen sprachen und sie zu den Debriefing-Aktionen mitnahmen. Die ständige Präsenz der Gewerkschaftsaktivist\*innen, die ab einem bestimmten Zeitpunkt über eine starke Verankerung verfügten, vermochten es, die Frage der Mitgliedschaft in der Gewerkschaft von einem subversiven Akt in jenen einer legitimen und akzeptierten Interessenvertretung zu verwandeln, woraufhin der überwiegende Teil der unzufriedenen Beschäftigten ver.di beitrug. Zu wichtigen Rekrutierungsevents wurden schließlich auch die Arbeitskämpfe selbst. Ver.di trug dieser Tatsache Rechnung, indem auch Mitgliedern, die am selben Tag in die Gewerkschaft beitraten, ein Recht auf Streikgeld und rechtlichen Beistand zugesprochen wurde.

Infolge der erfolgreichen Organizing-Arbeit konnte die Zersplitterung der jungen und international zusammengesetzten Belegschaft teilweise überwunden werden. Die Kampagnenführung konnte dabei auf eine kollektive Identität rekurrieren (siehe Kasten «transnationale Klassenidentität», S. 25), die als entgegenwirkendes Moment der verschiedenen Spaltungslinien und der Kurzlebigkeit der Beschäftigungssituation wirkte: Das Kabinenpersonal ist im Arbeitsalltag auf die Kooperation untereinander angewiesen und bezieht seine Arbeitsidentität maßgeblich aus dem Stolz, Passagier\*innen einen guten Service zu bieten und für deren Sicherheit zuständig zu sein. Dieser Teamgeist übersetzte sich im Kampagnenverlauf in eine Ressource der Solidarität, die zusätzlich dadurch unterfüttert wurde, dass das Kabinenpersonal über eine ähnliche Altersstruktur und über die geteilte Lebenserfahrung verfügt, die Arbeit bei Ryanair vor dem Hintergrund der

schlechten Arbeitsmarktlage in den Ursprungsländern angenommen zu haben. Die Erfahrung der Solidarität generierte bei vielen Kernaktivist\*innen eine besondere Motivation, ohne die erfolgreiche Organizing-Prozesse kaum denkbar sind. So ging es nach Aussage einiger Aktiver um weit mehr als ihre eigene (ohnehin temporär begrenzte) Beschäftigungssituation, sondern auch um die Bedingungen für die nachfolgenden Generationen. Doch trotz der teils spektakulären Erfolge bei der Mitgliederwerbung blieb die Organisation des Kabinenpersonals bis kurz vor Beginn der Arbeitskämpfe im Sommer 2018 defizitär. Die Geschlossenheit der noch jungen Belegschaft war nach wie vor weit geringer als beispielsweise jene der Beschäftigten von Easyjet, als diese 2012 einen Tarifvertrag erkämpften. Damals betrug der Organisationsgrad nach Beschäftigtenaussagen um die 95 Prozent und die inländischen Beschäftigten einte nicht nur ein gemeinsamer sprachlicher, kultureller und identitärer Hintergrund, sondern auch eine langjährige Zusammenarbeit. Das allein in Deutschland auf 14 Basen und zwei Leiharbeitsfirmen verstreute Kabinenpersonal von Ryanair war demgegenüber weniger erfahren und geeint. An der Basis Berlin-Schönefeld war beispielsweise gut ein Drittel der Belegschaft erst seit weniger als sechs Monaten beim Unternehmen, durchgehend Leiharbeiter\*innen mit entsprechend geringen Arbeitserfahrungen. Zudem handelt es sich um eine international heterogen zusammengesetzte Belegschaft, wenngleich die vorausgesetzten Englischkenntnisse, eine ähnliche Altersstruktur und ein vergleichbarer sozialer Hintergrund als vereinigendes Moment wirken. Die Heterogenität, Un-

erfahrenheit und die Fluktuation in der Belegschaft drückten sich nicht zuletzt in Schwierigkeiten aus, verbindliche Verantwortlichkeiten und eine verlässliche Teilnahme an Aktivitäten zu gewährleisten, wofür nicht nur die versetzten Einsatzpläne verantwortlich sind. Die mangelnde Verbindlichkeit in der Kampagnenführung zeigte sich auch im Streikfall: Nicht alle jungen Gewerkschaftsmitglieder folgten beispielsweise im Juli und im September 2018 den Streikaufrufen von ver.di.

## 6.2 Die Arbeitskämpfe des Kabinenpersonals

Der erste wirkliche Test für die Streikfähigkeit des Kabinenpersonals fand Mitte September 2018 statt. Der Termin wurde durch einen Streikaufruf der Pilot\*innen festgelegt, die einen Ausstand in mehreren Ländern angekündigt hatten. Trotz des historisch nicht spannungsfreien Verhältnisses zwischen ver.di und der Pilotengewerkschaft VC, die nicht Teil des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB) ist, gab es im Vorfeld eine Verständigung über die jeweiligen Pläne. Im Sommer 2018 schlossen beide Organisationen eine Kooperationsvereinbarung (EXP6). Ver.di beschloss, den ersten Streik des Kabinenpersonals zeitgleich mit dem der Pilot\*innen durchzuführen, da dies die Schlagkraft aller Beschäftigten wesentlich erhöhte. Beim zweiten Streiktag Ende September setzte ver.di in Koordination mit anderen Gewerkschaften der ITF den Termin, an dem sich ihrerseits die Pilot\*innen beteiligten.

Trotz der Fortschritte der Organizing-Kampagne war der Erfolg der Arbeitskämpfe keineswegs gesichert und musste aktiv erkämpft werden, indem einzelne Beschäftigte von der Teilnahme über-

zeugt wurden. Die frühmorgendlichen Streikposten spielten eine entscheidende Rolle, um eine kritische Masse für den aktiven Streik zu gewinnen und damit wiederum weitere Kolleg\*innen zu rekrutieren. Die besonderen Bedingungen der Luftfahrtbranche sind verantwortlich dafür, dass diese Überzeugungsarbeit Einzelner einen besonderen Stellenwert einnahm. Aufgrund operativer Zwänge und gesetzlicher Vorschriften sind zwei Pilot\*innen und vier Flugbegleiter\*innen eine Voraussetzung dafür, einen Flug überhaupt durchführen zu können.<sup>4</sup> Aufgrund dieser Regelung besitzen die Beschäftigten prinzipiell ein hohes Machtpotenzial. Selbst wenn nur eine Person des verbindlich vorgeschriebenen Personals die Arbeit verweigert, darf das Flugzeug nicht mehr starten. Allerdings verfügt eine Fluggesellschaft (auch für den Fall der plötzlichen Flugunfähigkeit des Personals) über Puffer, die bei Ausfällen die ordnungsgemäße Durchführung der Flüge gewährleisten, da Teile der Belegschaft sich in «Airport Standby» oder in «Home Standby» befinden und somit kurzfristig Flügen zugeteilt werden können. In der Hauptsaison kann Ryanair zudem auf die umstrittene Praxis zurückgreifen, Beschäftigte bei Personalengpässen an ihren arbeitsfreien Tagen spontan einzubestellen (*flexi days*). Bei den angekündigten Streiks strich Ryanair zudem einen Großteil der Verbindungen vorab, wodurch mehr Beschäftigte zur Besetzung der verbleibenden Flüge zur Verfügung standen, die potenziell als Streikbrecher\*innen eingesetzt werden konnten.

<sup>4</sup> Eine Person, im Branchenjargon der Purser (ranghöchste\*r Flugbegleiter\*in) bzw. bei Ryanair *number one*, trägt hierbei die Gesamtverantwortung für die Crew, wobei eine Beförderung und Weiterbildung für diese Funktion Voraussetzung sind.

Die Taktik von ver.di zielte auf die Bestreikung einer maximalen Anzahl von Flügen, zusätzlich zu jenen, die bereits im Vorfeld von Ryanair gestrichen worden waren. Hier zeigte sich die Bedeutung der Gewinnung von aktiven Mitgliedern an jeder Basis, da jeweils anhand der Zusammensetzung der Flugpläne abgelesen werden konnte, ob ein Flug erfolgreich bestreikt werden konnte oder nicht. Letztlich gelang dies in wenigen Fällen, wobei der Abflug einiger Maschinen erheblich verzögert werden konnte. Wichtig war jedoch der symbolische Erfolg der aktiven Teilnahme eines großen Teils der Beschäftigten an beiden Streiktagen, die dem Management gegenüber die Entschlossenheit des Kabinenpersonals zur Schau stellten. Subjektiv war der Streiktag für die meist prekär Beschäftigten eine Mischung aus Bangen um mögliche Repressalien und Euphorie über die gemeinsam ausgeübte Macht. Der erste Streiktag wurde als Erfolg verbucht und machte Mut für mehr, nicht zuletzt, weil während des Ausstands zahlreiche neue Mitglieder gewonnen werden konnten.

Ein wichtiger symbolischer Erfolg war zudem die breite Unterstützung des Arbeitskampfs durch Berufspolitiker\*innen und andere prominente Personen, die öffentlich als Unterstützer\*innen der Kampagne in Erscheinung traten. Einzelne Abgeordnete der LINKEN und der SPD luden die Beschäftigten in den Bundestag ein, um ihr Anliegen vorzutragen und um politische Eingriffsmöglichkeiten zu diskutieren. Zum Streik Ende September 2018 konnte darüber hinaus auch prominenter Beistand von den Grünen und dem Arbeitnehmerflügel der CDU mobilisiert werden. Eine starke Signalwirkung hatte die nachdrückliche Unterstützung durch Bundesarbeitsminister Hubertus

Heil (SPD), der auf der Streikkundgebung in Berlin-Schönefeld zu den Beschäftigten sprach und ihnen zusicherte, persönlich aktiv zu werden, sollte es zu Repressionen gegenüber den Streikenden kommen.

Der direkte ökonomische Schaden der mit einem Vorlauf von 24 Stunden angekündigten Warnstreiks im Sommer 2018 hielt sich allerdings in Grenzen. Ryanair ist bei vorheriger Absage der Flüge nicht zu einer monetären Kompensation der Passagier\*innen verpflichtet und bot lediglich eine Rückerstattung des Flugpreises oder eine kostenlose Umbuchung an. Vor allem aber beeinflussten die Streiks den täglichen Umsatz kaum. Der Arbeitskampf der Pilot\*innen im August 2018 hatte beispielsweise in Deutschland die Streichung von 250 Flügen zur Folge. Damit wurde jedoch nur ein Bruchteil der rund 2.400 in Deutschland ankommenden und abgehenden Flüge bestreikt. Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass ein großer Teil der Flüge von Belegschaften durchgeführt wird, die an Basen im Ausland stationiert sind und daher nicht zum Streik aufgerufen werden konnten. Zwar beteiligten sich unter anderem Kabinenbeschäftigte in Spanien, Italien, Portugal, Belgien und den Niederlanden an den international organisierten Arbeitskämpfen Ende September. Dennoch waren die Geschlossenheit und die Reichweite der Bewegung nicht groß genug, um dem Unternehmen einen empfindlichen ökonomischen Schaden zuzufügen.

### 6.3 Zuspitzung und Verhandlungsergebnis

Die beiden Streiks im August und September 2018 bezeugten mit einer starken aktiven Beteiligung des Kabinen-



personals an der Mehrheit der Basen in Deutschland die Organizing-Erfolge der Gewerkschaft. Ryanair antwortete mit Repressalien auf diese neue Stärke der Gewerkschaften. Am Vortag des ersten Streiks wurden drei Mitteilungen an die gesamte Belegschaft verschickt, in denen dieser, in der Hoffnung, die Beschäftigten zu verunsichern, als illegal dargestellt wurde. Einzelne Mitarbeiter\*innen wurden zudem direkt angerufen, um in Erfahrung zu bringen, ob sie sich am Streik beteiligen würden. Am Streiktag selbst erhielten alle streikenden Mitarbeiter\*innen einen Eintrag wegen unerlaubten Fehlens (*no show*), was insbesondere von Beschäftigten in der Probezeit als existenzgefährdend wahrgenommen wurde. In Berlin-Schönefeld erschien schließlich der lokale Basisleiter am Streikposten und fotografierte die Streikenden.

Infolge des Streiks Ende September holte Ryanair außerdem zum Gegenschlag aus. Am 1. Oktober 2018 kündigte das Unternehmen an, die Basen in Bremen und Eindhoven aus wirtschaftlichen Gründen zu schließen und die Zahl der stationierten Flugzeuge in Weeze zu reduzieren. Diese Entscheidung wurde mit dem Anstieg der Kerosinpreise und den wirtschaftlichen Einbußen infolge der Streiks begründet, allerdings war sie leicht als Vergeltungsmaßnahme zu erkennen. An der Basis in Bremen arbeiteten im Gegensatz zu den meisten anderen Stationen mehrheitlich Beschäftigte mit langjähriger Berufserfahrung, überdurchschnittlich hohem Einkommen und mit Familien, die lokal verwurzelt sind. Zugleich sind sowohl der gewerkschaftliche Organisationsgrad als auch die Streikbereitschaft an dieser Basis besonders hoch.

Ver.di hatte wenige legale Möglichkeiten, die Schließung der Station in Bremen zu verhindern. Schließlich rechtfertigte Ryanair die Entscheidung im Einklang mit dem geltenden Recht mit wirtschaftlichen Gründen. Es existierte kein Betriebsrat, um über die Form und die Folgen dieser Kapazitätsverlagerung zu verhandeln. Entscheidungen über den Weiterbetrieb der Basen liegen zudem außerhalb der Inhalte, die innerhalb der Tarifverhandlungen thematisiert werden können. Umso mehr fokussierte die Gewerkschaft darauf, in Vorbereitung weiterer Arbeitskämpfe politische Unterstützung zu mobilisieren, die Ryanair weiter in die Defensive treiben sollte. Einen zentralen Stellenwert hatte dabei die Kampagne zur Ermöglichung der Gründung eines Betriebsrats durch die Streichung des bereits erwähnten Paragraphen 117 des BetrVG. Diese Forderung wurde schließlich von Bundesarbeitsminister Heil unterstützt und die entsprechende Gesetzesänderung Ende 2018 vom Deutschen Bundestag beschlossen (siehe Kasten S. 33).

Zugleich stellte sich die Frage, wie die bestehenden Machtressourcen ausgeweitet oder besser eingesetzt werden könnten, um substanzielle Verbesserungen für die Beschäftigten zu erzielen. Hinsichtlich der weiteren Internationalisierung des Konflikts konnten einige Erfolge erreicht werden, da bereits der Ausstand Ende September parallel in Portugal, Spanien, Italien, Belgien und den Niederlanden stattfand, was die Durchschlagskraft gegenüber rein nationalen Streikszenarien erhöhte. Allerdings bleiben solche Aktivitäten schlecht zu koordinieren, was nicht nur mit den unterschiedlichen Konflikt dynamiken in einzelnen Ländern zu tun hat, sondern auch

mit den nationalen Spezifika des Streikrechts. In Deutschland zum Beispiel ist ein Streik nur mit Bezug auf den Stand der jeweiligen Tarifaueinandersetzung legitim. Eine offizielle Koordinierung der Streikführung scheiterte an den Regularien des deutschen Streikrechts.

Insofern stellt sich die Frage, wie auch regional beschränkte Arbeitskämpfe eine höhere Wirksamkeit entfalten können, zum Beispiel durch längere oder unangekündigte Arbeitsniederlegungen. Es zeichnete sich jedenfalls ab, dass angekündigte Warnstreiks im Rahmen einer härteren Auseinandersetzung nur beschränkt wirksam sein würden, da sie Ryanair die Möglichkeit gaben, frühzeitig zu reagieren, um größere wirtschaftliche Schäden zu verhindern.

Entschlossenerere und risikoreichere Arbeitskämpfformen setzen jedoch eine größere Geschlossenheit innerhalb der Belegschaft voraus, da in diesem Fall weniger die symbolische Demonstration der Streikbereitschaft einer Mehrheit des Kabinenpersonals im Vordergrund steht,

sondern die tatsächliche Fähigkeit, von Ryanair angesetzte Flüge aktiv zu verhindern. Während die bisherigen Streiks von einer relativ kleinen Gruppe von Kernaktivisten getragen waren, wäre bei unangekündigten oder mehrtägigen Streiks eine höhere Verbindlichkeit der Mehrheit des Kabinenpersonals gefordert.

Zu einem solchen Test der Streikfähigkeit kam es nicht. Ryanair legte im Herbst 2018 ein Verhandlungsangebot vor, das den Forderungen von ver.di in wesentlichen Punkten entgegenkam. Dieses wurde innerhalb der Belegschaft ausführlich und kontrovers diskutiert. Angesichts einiger wichtiger Zugeständnisse, der zeitgleichen Eröffnung der Möglichkeit, aufgrund der Streichung des Paragraphen 117 BetrVG einen Betriebsrat zu gründen (siehe folgenden Kasten), und dem Eindruck, den die Schließung der Basis in Bremen auf die Beschäftigten machte, entschied sich eine klare Mehrheit dafür, der Empfehlung der ver.di-Tarifkommission zu folgen und dem Kompromiss zuzustimmen.

## **DIE ÄNDERUNG DES «LUFTFAHRTPARAGRAFEN»: BETRIEBLICHE MITBESTIMMUNG - VORERST NUR AUF DEM PAPIER**

Ende 2018 ergriff Bundesarbeitsminister Hubertus Heil (SPD) die Initiative zur Änderung des «Luftfahrtparagraphen» im deutschen Betriebsverfassungsgesetz. Der am 1. Mai 2019 in Kraft getretene neu gefasste Paragraph 117 BetrVG lautet (Neuregelungen sind kursiv gesetzt): «(1) Auf Landbetriebe von Luftfahrtunternehmen ist dieses Gesetz anzuwenden. *Auf im Flugbetrieb beschäftigte Arbeitnehmer von Luftfahrtunternehmen*

*ist dieses Gesetz anzuwenden, wenn keine Vertretung durch Tarifvertrag nach Absatz 2 Satz 1 errichtet ist.*

(2) Für im Flugbetrieb beschäftigte Arbeitnehmer von Luftfahrtunternehmen kann durch Tarifvertrag eine Vertretung errichtet werden. Über die Zusammenarbeit dieser Vertretung mit den nach diesem Gesetz zu errichtenden Vertretungen der Arbeitnehmer der Landbetriebe des Luftfahrtunternehmens kann

---

der Tarifvertrag von diesem Gesetz abweichende Regelungen vorsehen. *Auf einen Tarifvertrag nach den Sätzen 1 und 2 ist § 4 Absatz 5 des Tarifvertragsgesetzes anzuwenden.*»

Die Gesetzesänderung kam nicht zuletzt deshalb zustande, weil ver.di und die Ryanair-Aktiven eine gezielte (Lobbying-)Kampagne betrieben hatten. Bundestagsabgeordnete verschiedener Fraktionen wurden direkt angesprochen und um Stellungnahmen gebeten, die in Videoclips festgehalten und online verbreitet wurden.

Konkret bedeutete die Änderung des «Luftfahrtparagrafen», dass das fliegende Personal von Luftfahrtunternehmen wie Beschäftigte anderer Unternehmen auch künftig grundsätzlich Betriebsräte bilden darf. Nach der bis dahin geltenden, 1972 eingeführten Regelung war dies nur möglich, wenn der Arbeitgeber zustimmte, das heißt, dies durch Tarifvertrag geregelt war – zuvor waren Luftfahrtunternehmen grundsätzlich vom BetrVG ausgenommen. Weil das «sozialpartnerschaftliche Modell» noch über zwei Jahrzehnte weitgehend intakt war, gab es bei den meisten Fluggesellschaften keine Probleme, entsprechende Tarifverträge abzuschließen. Das änderte sich mit dem Aufstieg der Billigflieger Mitte der 1990er Jahre. Ryanair

war die erste Fluggesellschaft, die das 20 Jahre zuvor in den USA von Southwest Airlines entwickelte Konzept in Europa umsetzte und im Zuge dessen der tarifvertraglichen Regelung von Betriebsratswahlen verweigerte. Aber auch andere Airlines wie die Anfang 2019 in Insolvenz gegangene und geschlossene Germania Fluggesellschaft und auch Tochterunternehmen der Lufthansa wie Sun Express Deutschland und Aerologic verhinderten jahrelang die Wahl von Betriebsräten und sind – wenn sie denn noch existieren – bis heute mitbestimmungsfrei.

Letztlich gilt dies zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieser Broschüre auch für Ryanair. Nachdem die anfängliche Euphorie verfallen war, zeigten sich schnell praktische Schwierigkeiten bei der Umsetzung der neuen gesetzlichen Regelung – etwa in der Frage, wie der Betriebsbegriff zu definieren sei (EXP5). Bislang (Ende 2020) hat ver.di jedenfalls an keiner der deutschen Ryanair-Basen Betriebsratswahlen eingeleitet. Letztlich spiegelt die Situation eine Kombination aus inkonsistenter Gesetzgebung und Regierungspolitik, ungelösten gewerkschaftsstrategischen Fragen und einer insgesamt immer noch prekären gewerkschaftlichen Durchsetzungsmacht bei Ryanair wider.

---

Ende 2018 einigten sich ver.di und Ryanair auf die Eckpunkte eines Tarifvertrags für die in Deutschland stationierten Flugbegleiter\*innen. Die Vereinbarung mit einer Laufzeit von zwei Jahren schrieb eine schrittweise Entgeltsteigerung von fast 850 Euro in mehreren Schritten, eine Gehaltsumstrukturierung und die Einführung eines Sozialplans bei Standort-schließungen vor. Zugleich wurde eine jährliche Mindestanzahl an Flugstunden vereinbart, sodass ein\*e Flugbegleiter\*in am Ende der Laufzeit des Tarifvertrags auf einen monatlichen Bruttolohn von rund 2.300 Euro kommen sollte. Ausdrücklich wurde die generelle Gültigkeit des deutschen Arbeitsrechts im Tarifvertrag verankert (ver.di 2018).

Der Abschluss wurde in einer Urabstimmung unter den rund 600 ver.di-Mitgliedern der deutschen Standorte mit deutlicher Mehrheit angenommen. Allerdings gab es auch Kritik, insbesondere von Beschäftigten, die in den Monaten vor

Abschluss des Tarifvertrags relativ viele Flugstunden gesammelt hatten und die die Neuzusammensetzung aus erhöhtem Grundlohn und reduzierter Flugstundenkomponente als ungünstig empfanden (vgl. Bojilov 2019: 106 ff.)

Im Vordergrund stand für ver.di das Ziel der Lohnstabilität: Durch ein deutlich höheres Grundgehalt soll ein extremes Absacken des Entgelts bei geringer Auslastung vermieden werden. Diese Stabilisierung wird auch unter strategischen Gesichtspunkten als wichtige Grundlage für den Erhalt und Ausbau von Organisationsmacht und den Erfolg künftiger Tarifrunden betrachtet.

Noch vor der Einigung in Deutschland war es im September in Italien – dem zweiten wichtigen Markt für Ryanair in Kontinentaleuropa – zum Abschluss eines Tarifvertrags für das Kabinenpersonal gekommen. Weitere Vereinbarungen folgten in Spanien, Portugal, Belgien, Großbritannien und vereinbart werden (siehe Tabelle 9).

---

### GEWERKSCHAFTEN BEI RYANAIR

Beschäftigte des transnationalen Unternehmens Ryanair sind in einer Vielzahl von Gewerkschaften organisiert. Spaltungen existieren entlang nationaler, (partei-)politischer und berufsständischer Linien. Die Mehrheit dieser Organisationen gehört dem Dachverband ITF an, allerdings nicht alle. So sind die meisten Pilotengewerkschaften nicht in der ITF. In der Regel streben alle Organisationen eigene Tarifverträge an, zum Teil konkurrieren sie untereinander. Absprachen über die Verhandlungs- und

Streiktaktik, gar ein gemeinsames strategisches Vorgehen gestalten sich unter solchen Voraussetzungen schwierig.

In Deutschland, wo die Pilot\*innen unter Führung ihrer Gewerkschaft VC bereits im Dezember 2017 erstmals gestreikt hatten, kam es im Verlauf der Auseinandersetzung zu Vereinbarungen mit ver.di als Vertretung des Kabinenpersonals (EXP5). Ob sich diese Ansätze künftig in Richtung einer gemeinsamen strategischen Planung entwickeln werden, bleibt eine spannende Frage.

---

**Tabelle 9: Vereinbarungen zwischen Gewerkschaften und Ryanair**

Land	Gewerkschaften	Situation
Belgien	ACV Puls (Kabine) CNE-CSC (Kabine) BeCA (Cockpit, nicht ITF)	Tarifverträge (TV) Cockpit und Kabine Anfang 2019
Bulgarien	FTTUB (Kabine)	kein TV
Dänemark	FPU (Cockpit und Kabine)	kein TV
Deutschland	Ver.di (Kabine) VC (Cockpit)	TV Kabine (Frühjahr 2019) und Cockpit (Herbst 2019)
Frankreich	FGTE-CFDT (Kabine) SNPNC-FO (Kabine, nicht ITF) CGT (Cockpit)	kein TV
Großbritannien	Unite (Kabine) BALPA (Cockpit)	Anerkennungsabkommen für beide Anfang 2018, Lohn-TV von Unite Ende 2019
Irland	Forsa (Kabine) SIPTU (Bodenpersonal) IALPA (Cockpit, nicht ITF)	Anerkennung Forsa Mitte 2018; IALPA schließt TV Ende 2018; gesetzliche Verpflichtung zur Beschäftigung eigenen Bodenpersonals
Irland	Forsa (Kabine) SIPTU (Bodenpersonal) IALPA (Cockpit, nicht ITF)	Anerkennung Forsa Mitte 2018; IALPA schließt TV Ende 2018; gesetzliche Verpflichtung zur Beschäftigung eigenen Bodenpersonals
Italien	FIT CISL (Kabine) FILT CGIL (Kabine) UIL Trasporti (Kabine) ANPAV (Kabine, nicht ITF) ANPAC (Cockpit, nicht ITF)	Anerkennung Forsa Mitte 2018; IALPA schließt TV Ende 2018; gesetzliche Verpflichtung zur Beschäftigung eigenen Bodenpersonals
Malta	GWU (Kabine)	kein TV
Marokko	UMT (Kabine und Cockpit)	kein TV
Niederlande	FNV (Kabine) VNV (Cockpit, nicht ITF)	kein TV; Schließung der kampfstarken Basis Eindhoven Ende 2018
Österreich	Vida (Kabine)	Überführung früherer Vereinbarungen mit Laudamotion nach Übernahme durch Ryanair, aber insgesamt schwierigere Situation
Polen	TOZPLiN (Kabine, früher CWR)	kein TV
Portugal	SNPVAC (Kabine, nicht ITF) SPAC (Cockpit, nicht ITF)	SNPVAC TV zur Anwendung portugiesischen Arbeitsrechts Ende 2018; SPAC TV Anfang 2019
Schweden	Unionen (Kabine) SPF (Cockpit, nicht ITF)	Unionen Ende 2018 anerkannt
Spanien	SITCPLA (Kabine) USO-STA (Kabine) FSC-CCOO (Bodenpersonal) SEPLA (Cockpit, nicht ITF)	SELPA 2018 anerkannt; SITCPLA- und USO-STA-TV zur Anwendung spanischen Arbeitsrechts Anfang 2019; gesetzliche Verpflichtung, eigens Bodenpersonal zu beschäftigen, verbindlicher Sektoren-TV

Quelle: eigene Darstellung

Die Arbeitskämpfe der Ryanair-Beschäftigten im Jahr 2018 markieren insbesondere deshalb einen Meilenstein, weil es sich trotz der Unstimmigkeiten untereinander um die ersten transnational koordinierten Streiks in der europäischen Luftfahrtgeschichte handelt (EXP3; EXP4). Dies ist auch deshalb bemerkenswert, weil die europäische Rechtsprechung bislang die Führung transnationaler Arbeitskämpfe nicht zulässt. Anders als Unternehmen, denen das EU-Recht die Freizügigkeit von Personen, Kapital, Dienstleistungen und Waren garantiert, sind die Beschäftigten gezwungen, sich ausschließlich auf nationaler Ebene zu engagieren, wenn sie ihre Interessen durchsetzen wollen. Nach EU-Recht ist es nicht legal, in einem Land Arbeitskämpfmaßnahmen durchzuführen, um in einem anderen Land Verbesserungen zu erreichen oder Verschlechterungen abzuwenden. Die Bewegung der Ryanair-Beschäftigten ab 2017 hat gezeigt, dass man dieses Problem immerhin pragmatisch lösen kann, wie ein Insider aus einer Cockpitgewerkschaft unterstreicht: «Wenn Piloten, die für dasselbe Unternehmen arbeiten und denselben Bedingungen oder Beschäftigungsverhältnissen unterliegen, zufällig zur gleichen Zeit Arbeitskämpfmaßnahmen durchführen, um unabhängig von ihrem Standort dieselben Verbesserungen zu erzielen – kann dies dann als grenzüberschreitende Zusammenarbeit angesehen werden?» (EXP1)

Alles in allem beurteilen Gewerkschafter\*innen die Bilanz des Arbeitskamps bei Ryanair als positiv. Die ver.di-Sekretärin Mira Neumaier hat die wichtigsten Erfolge im Interview mit Boris Bojilov so zusammengefasst: «Wir haben wirklich eine Ikone des «Union-Bustings» europä-

weit an den Verhandlungstisch bekommen, europaweite Streiks gehabt, es gibt erste Tarifverträge, es gibt eine grundsätzliche Anerkennung von nationalem Arbeitsrecht in allen europäischen Ländern und es gibt eine starke Bewegung.» (Neumaier zit. nach Bojilov 2019: 106)

Das transnationale Moment wird dabei als Stärke und prägender Aspekt der Bewegung gesehen, die auf dem historischen Erfahrungsschatz der ITF aufbaute und sich auf «hundert Jahre Organizing im maritimen Sektor» stützen konnte, wie es Neumaier ausdrückt (ebd.). Zugleich wird vonseiten der ITF betont, dass derartige Kampagnen von einer breiten Allianz von Gewerkschaften und anderen Verbündeten abhängen, die aufzubauen und zu pflegen Zeit braucht (EXP4).

Neben Deutschland wurden auch in Italien und Belgien moderate Lohnerhöhungen und die Anerkennung des jeweiligen nationalen Arbeitsrechts erreicht. In Spanien konnte Ryanair zunächst weitere Streiks, die für die Weihnachtszeit 2018 geplant waren, durch ein Vorabkommen zu einem Tarifvertrag abwenden. Der Konflikt zog sich weit ins Jahr 2019, um zur Ferienzeit erneut zu eskalieren. Einer der Hauptkonfliktpunkte war die Übernahme mehrerer Hundert Beschäftigter, die zuvor für die konzerneigenen Leiharbeitsfirmen Workforce und Crewlink gearbeitet hatten, in die Direktanstellung bei Ryanair.

Während die Gewerkschaften in den wichtigsten Standorten auf dem Kontinent Erfolge erzielen konnten, gelang dies in Irland und in Großbritannien nur begrenzt. Hier bewirkte auch die für die meisten kontinentaleuropäischen Gewerkschaften bedeutende Anerkennung des nationalen Arbeitsrechts keine Besserstellung. Das gilt umso mehr für die

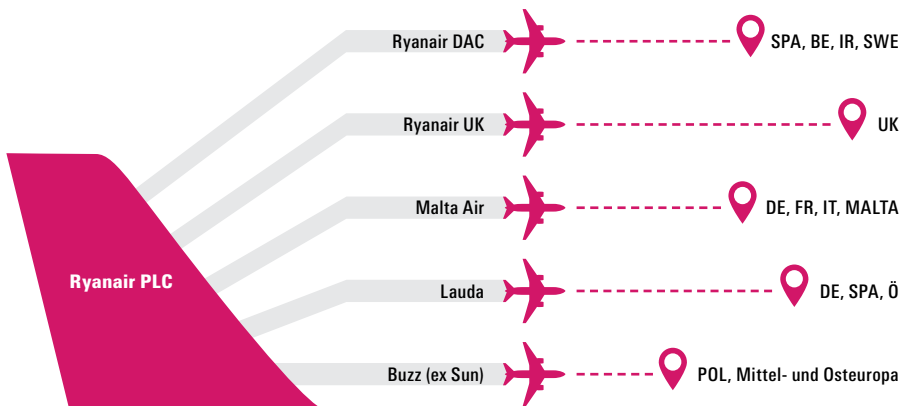
ostmitteleuropäischen Länder, in denen Ryanair verstärkt auf Expansion setzt. Insbesondere Polen entwickelt sich hier nach gewerkschaftsübergreifender Meinung als Sprungbrett nach Osten und Experimentierfeld für neue atypische Beschäftigungsformen, mit denen Ryanair die Macht von Beschäftigten und Gewerkschaften zu untergraben versucht (EXP3; EXP4; EXP5; EXP6).

Insgesamt wird die von Ryanair 2018 eingeleitete Neustrukturierung des Konzerns von Gewerkschafter\*innen auch als Versuch eines Gegenangriffs auf die Beschäftigten interpretiert. Die wichtigsten strategisch negativen Effekte aus Gewerkschaftssicht sind dabei:

1. die noch während des Streikjahres 2018 erfolgte Schließung der beiden kampfstärksten und gewerkschaftlich am besten organisierten Basen in Bremen und Eindhoven;
2. der Ausbau der Präsenz in Polen/Mittelosteuropa über die Tochter Buzz (vormals Sun) als Labor für Union Busting und prekäre Beschäftigung;
3. das Überführen des deutschen Geschäfts in die Tochterfirma Malta Air mit der Folge, dass ver.di von den wichtigen Märkten Spanien und Großbritannien abgeschnitten wurde.

Zugleich zeigte sich innerhalb der Bewegung aber auch, wie begrenzt letztendlich die Fähigkeiten der nationalen Gewerkschaften waren, tatsächlich transnational zu handeln. Die frühzeitige Anerkennung der nationalen Gewerkschaften wird sowohl von ITF als auch von Insider\*innen der Pilotengewerkschaften als Versuch Ryanairs betrachtet, die Gefahr der Formierung einer transnationalen Front abzuwenden und die Bewegung soweit wie möglich entlang nationaler Grenzen zu spalten. Das Ziel der ITF, einen internationalen Tarifvertrag mit Ryanair zu erreichen, musste fürs Erste zurückgestellt werden. Nach Mira Neumaiers Einschätzung gelang es Ryanair, innerhalb kürzester Zeit zu lernen, mit «einem komplexen Feld von europäischen Gewerkschaften umzugehen und zu spielen» (Neumaier zit. nach Boji-

**Abbildung 3: Die Ryanair-Holding nach der Umstrukturierung**



Quelle: Airliners 2019a

lov 2019: 110). Auch die relativ schnellen Abschlüsse in Italien und Deutschland trugen dazu bei, die transnationale Bewegung zu spalten.

Trotz allem gelang es sowohl in der ITF-Kampagne #cabincrewunited als auch in den realen Arbeitskämpfen des Kabinen- und Cockpit-Personals, zumindest temporär und partiell trotz aller Heterogenität Momente des gemeinsamen transnationalen Handelns herzustellen. Mira Neumaier zufolge hat es die Ryanair-Kampagne geschafft, «eine Idee davon zu geben, wie eine europäische Gewerkschaftsbewegung aussehen kann» (ebd.: 137).

Ansätze zur Überwindung historisch gewachsener Grenzen deuteten sich in der Bewegung aber auch hinsichtlich der im

Luftverkehr traditionell getrennt kämpfenden Berufsgruppen der Pilot\*innen und des Kabinenpersonals an. Obwohl ihre spezifischen Interessen – vor allem in Bezug auf technische und Sicherheitsfragen und in geringerem Maße auch hinsichtlich der Entlohnung und Arbeitsbedingungen – teilweise erheblich voneinander abweichen, ist es offensichtlich für beide Gruppen vorteilhaft, miteinander zu kooperieren. Dies gilt insbesondere in einem radikal beschäftigten- und gewerkschaftsfeindlichen Umfeld. Oder, wie es ein früherer Flugzeugkommandant formuliert: «Wenn es irgendeinen Arbeitgeber gibt, der beide Beschäftigtengruppen veranlassen könnte, stärker miteinander zu kooperieren, dann wäre es Ryanair!» (EXP1)

## **8 STRATEGISCHE SCHLUSSFOLGERUNGEN: ZEHN THESEN ZUM RYANAIR-ARBEITSKAMPF 2017/18**

**1) Die Ryanair-Beschäftigten und ihre Gewerkschaften haben mit ihren Streiks 2018 einen Mythos zerstört.**

Ryanair ist aus gewerkschaftlicher Sicht der Inbegriff eines beschäftigtenfeindlichen und antigewerkschaftlichen Managements. Über mehr als zwei Jahrzehnte war Ryanair in der europäischen Luftfahrtbranche Taktgeber eines *race to the bottom* – der Aushöhlung tariflicher Standards und der Erosion von Arbeitermacht unter gezielter Ausnutzung der politisch vorangetriebenen Liberalisierung des Sektors. Die in Teilen erfolgreiche Streikbewegung demonstrierte die Möglichkeit von Gegenmacht – auch im Angesicht eines offensiv antigewerkschaftlichen Gegners.

**2) Die Bilanz des Arbeitskampfs fällt differenziert aus. Der Kampf um die Neudefinition des Verhältnisses zwischen dem Unternehmen und den Beschäftigten und ihrer Gewerkschaften ist längst nicht beendet.**

Auf der einen Seite steht die beeindruckende grenzüberschreitende Mobilisierung der Beschäftigten, eine hohe Organisierungsdynamik und bedeutende Teilerfolge in Form der Anerkennung der Gewerkschaften, der erstmaligen Vereinbarung von Tarifverträgen, teils deutlichen Lohnerhöhungen und einigen Verbesserungen bei den Arbeitsbedingungen. Die vielleicht größte Errungenschaft ist die Anwendbarkeit des nationalen Arbeitsrechts der Länder, in



denen die Beschäftigten hauptsächlich arbeiten – ein Punkt, der 2018 Eingang in verschiedene nationale Kollektivvereinbarungen fand. In Deutschland ist insbesondere auch die Änderung des Paragrafens 117 BetrVG, des «Luftfahrtparagrafens» zu nennen, die den Weg zu einer betrieblichen Interessenvertretung für das fliegende Personal eröffnet.

Auf der anderen Seite konnte Ryanair bislang erfolgreich die Gründung eines Betriebsrats in Deutschland verschleppen. Einigen am Streik beteiligten Kolleg\*innen wurde gekündigt, was eine gewisse Ernüchterung unter den Aktiven hinterlassen hat. Auf internationaler Ebene restrukturiert sich das Unternehmen und nutzt dabei offensichtlich (weiterhin) die Situation in Ländern mit besonders repressiver Arbeitsgesetzgebung strategisch aus (zum Beispiel Polen). Was Ryanairs in verschiedenen Kollektivverträgen verankerte Konzession, nationales Arbeitsrecht anzuwenden, in der Praxis wert ist, muss sich erst noch zeigen. Bislang gibt es wenig Anzeichen dafür, dass sich die gewerkschaftsfeindliche Haltung und Kultur des Unternehmens grundlegend geändert haben. Vieles deutet daraufhin, dass der Konflikt 2017/18 nur das erste Kapitel eines längeren Buches ist, das erst noch geschrieben werden muss – und zwar von beiden Seiten.

### 3) Der Tarifabschluss vom Dezember 2018 in Deutschland beinhaltet ein Dilemma: Einerseits konnten wichtige Errungenschaften fixiert werden, andererseits wurde das Bewegungsmoment der Arbeitskämpfe gebremst.

Ein Schlüsselmoment in der Streikbewegung in Deutschland war die Zuspitzung, die sich infolge der Schließung der

Standorte in Bremen und Weeze ergab. Indem Ryanair einen Sozialplan für die dort Beschäftigten an die Zustimmung zum Tarifangebot koppelte, zwang es ver.di zum Kompromiss. Die Empfehlung der ver.di-Tarifkommission, das Angebot von Ryanair anzunehmen, wurde in einem Zoom-Call mit breiter Beteiligung der Beschäftigten kontrovers diskutiert. Letztlich stimmte eine deutliche Mehrheit dafür, auch weil Ryanair zu wesentlichen Zugeständnissen bereit war (v. a. Tarifvertrag, Lohnerhöhungen, Veränderungen im Lohnsystem). Insbesondere die Solidarität mit den Kolleg\*innen aus Bremen, die stets eine führende Rolle in den Arbeitskämpfen gespielt hatten und deren Existenz vom Zugeständnis von Ryanair zu einem Sozialplan abhing, waren ausschlaggebend für dieses Ergebnis. Zugleich wurde damit das Bewegungsmoment unterbrochen, das eine nachhaltigere, wenn auch risikoreiche Mobilisierung hätte auslösen können.

### 4) Die wichtigen Teilerfolge der Streiks sind Produkt einer besonderen Gelegenheitsstruktur, die insbesondere von der ITF und der von ihr initiierten Kampagne #cabincrewunited strategisch klug ausgenutzt wurde.

Die geänderten rechtlichen Rahmenbedingungen nach der «home base»-Entscheidung des EuGH, der Pilotenmangel und die dadurch bedingten Flugausfälle boten eine günstige Gelegenheit zur Organisation einer internationalen Kampagne. Wichtiger noch als die objektive Schwächung des Gegners waren hierbei der Legitimationsgewinn und die Verständigung des eigenen Lagers auf eine gemeinsame strategische Ausrichtung. Unter diesen Umständen war selbst die prekäre Zusammenarbeit mit Gewerk-

schaften außerhalb des ITF-Verbands möglich, die für die internationale Abstimmung des Streikverlaufs bedeutsam war.

### 5) Marktmacht und individuelle Disposition der Beschäftigten waren Schlüsselfaktoren für die Mobilisierung.

Ein weiterer günstiger Umstand war die Tatsache, dass Ryanair selbst, nicht nur bei den Pilot\*innen, sondern auch beim Kabinenpersonal größere Schwierigkeiten hatte, ausreichend Personal zu finden. Neben dem gestiegenen Personalbedarf lag dies auch an der hohen Fluktuation und daran, dass Berufsanfänger\*innen immer seltener bereit waren, die Konditionen von Ryanair zu akzeptieren. Hierin spiegelten sich eine Milderung der akuten Krise in der europäischen Peripherie und gestiegene Ansprüche der jüngeren Generation gegenüber der autoritären Managementkultur des Unternehmens.

### 6) Der Arbeitskampf der Ryanair-Beschäftigten zeigt wie in einem Brennglas exemplarisch Möglichkeiten und Grenzen gegenwärtiger transnationaler Gewerkschaftsaktivitäten auf.

Die Streiks waren von einer besonderen transnationalen Identität des Personals getragen. Keine einzelne nationale Gewerkschaft allein hätte eine solche Bewegung initiieren und vergleichbare Erfolge erzielen können. Der spontane länderübergreifende Aufstand der Pilot\*innen Ende 2017 markiert den Beginn eines europaweiten Streikzyklus des fliegenden Personals. Dieselbe transnationale Identität kam bei der Bewegung der Flugbegleiter\*innen zum Tragen. Die Mehrheit des europäischen Kabinenpersonals besteht aus Arbeitsmigrant\*innen, die einen gemeinsamen Erfahrungshori-

zont (temporäre Migration an Orte der Stationierung, Rekrutierungsprozess, schlechte Arbeitsmarktsituation in Ursprungsorten) teilen. Diese gemeinsame Identität erleichterte nicht nur die Koordination der Bewegung über Ländergrenzen hinweg, sondern vergrößerte auch den Zusammenhalt innerhalb der nationalen Bewegungen. Dennoch blieben die Streiks 2018 eine lose, durch die Gewerkschaftsverbände gekoppelte Serie nationaler Arbeitskämpfe, in denen jeder Abschluss für sich allein errungen werden musste. Die Vernetzung der Streikenden von unten spielte eine geringe Rolle. Die größte Herausforderung für eine schlagkräftige europäische Gewerkschaftsbewegung besteht insofern weiter darin, ob es ihr trotz ungleicher struktureller und institutioneller Ausgangsbedingungen gelingen wird, gemeinsame Ziele zu definieren und diese unter Beibehaltung ihrer eigenen Autonomie gemeinsam gegenüber transnationalen Unternehmen durchsetzen zu können.

### 7) Entscheidend war die politische Initiative: Bei aller Bedeutung des Zusammenspiels verschiedener Faktoren lag der Schlüssel für die Mobilisierung des Kabinenpersonals 2018 im Beschluss der ITF, in die Auseinandersetzung mit Ryanair zu gehen – und nicht etwa in einer plötzlichen Zuspitzung des Unmuts der Beschäftigten.

Dass diese Mobilisierung gelang, lag an den erfolgreichen Organizing-Ansätzen im Laufe der Kampagne. Sie konnten an einen angestauten Unmut andocken, der als Sediment bereits vorhanden war. Es ist wahrscheinlich, dass die Streiks schon in einer früheren Phase hätte stattfinden können, hätten die Gewerkschaften sich dazu entschlossen.

**8) Bedingung für das vergleichsweise positive Ergebnis der Streiks in Deutschland war die starke Mobilisierung der Belegschaften.**

In Anlehnung an das Konzept von Jane McAlevey kann von einem Mobilizing an der Schwelle zum Organizing gesprochen werden (McAlevey 2019). Ver.di setzte nicht nur auf systematische Mitgliedergewinnung, sondern auch auf die Aktivierung der Belegschaften jeder einzelnen Basis. Wesentliche Charakteristika waren eine de facto bedingungsgebundene Tarifarbeit, das Mapping und das taktische Vorgehen bei der Herstellung gewerkschaftlicher Hegemonie sowie der systematische Kampagnenaufbau in Form von kontinuierlicher Erweiterung der Organisationsmacht und Strukturtests zur Herstellung der Streikfähigkeit. Eine Schwäche des Organizing blieb die starke Abhängigkeit des gesamten Prozesses von hauptamtlichen Organizer\*innen und wenigen Kernaktivisten. Perspektivisch stellt die hohe Personalfuktuation aufgrund der weiterhin unattraktiven Arbeitsbedingungen die Gewerkschaften vor besondere Herausforderungen in Bezug auf den Aufbau eines langfristig stabilen Aktivenstammes.

**9) Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor, der zum relativ schnellen Kurswechsel des Ryanair-Managements führte, liegt in der starken Produktionsmacht der Beschäftigten begründet.**

Die Arbeitsverweigerung kann in der Luftfahrtbranche schnell zu Flugausfällen und entsprechenden finanziellen Einbußen und Imageverlusten führen. Die Taktik angekündigter Warnstreiks spielte diesen Vorteil nur bedingt aus, da Ryanair

rechtzeitig mit Flugstreichungen und der Mobilisierung von Streikbrecher\*innen reagieren konnte.

**10) Der Ryanair-Konflikt ist ein Reservoir praktischer Arbeitskämpferfahrung für künftige gewerkschaftliche Auseinandersetzungen im Verkehrssektor und darüber hinaus – insbesondere bei transnationalen Unternehmen und im Niedriglohnssektor.**

Ryanair ist ein vergleichsweise junges Unternehmen – sein Aufstieg ist direkt mit dem Siegeszug des Neoliberalismus in den 1990er Jahren verbunden. Sein Erfolg ist unmittelbar an ein transnationales Geschäftsmodell und einen transnationalen Arbeitsmarkt gekoppelt. Obwohl die Billigfluggesellschaft an einzelnen nationalen Standorten nur selten Betriebsgrößen erreicht, nach denen man sie klassischerweise als Großbetrieb einordnen würde, ist sie zum Trendsetter in einem aggressiven *race to the bottom* bei den Arbeitsbedingungen geworden. Für nationale Gewerkschaften bedeutet das, dass sie gezwungen sind, ressourcenintensive Aktivitäten in Bezug auf Unternehmen zu entwickeln, bei denen sie – bestenfalls – nur ein paar Hundert Mitglieder gewinnen können. Ähnliche Tendenzen zeichnen sich bei anderen «disruptiven» transnationalen Firmen ab (zum Beispiel Amazon, Tesla, Uber). Zudem war der Arbeitskampf bei Ryanair durch eine außergewöhnlich junge und migrantische Belegschaft geprägt. Dies steht im krassen Gegensatz zur eher überalterten Mitgliederstruktur der europäischen Gewerkschaften und deutet zugleich eine Perspektive zur Verjüngung und Erneuerung der Arbeiterbewegung an.

Florian Butollo leitet die Forschungsgruppe «Arbeiten in hochautomatisierten digital-hybriden Prozessen» am Weizenbaum-Institut für die vernetzte Gesellschaft in Berlin. Er ist zugleich Mitarbeiter in der Forschungsgruppe «Globalisierung, Arbeit und Produktion» am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). 2018 untersuchte er die Arbeitskämpfe bei Ryanair durch teilnehmende Beobachtung an der Basis Berlin-Schönefeld.

Johannes Schulten und Jörn Boewe betreiben gemeinsam das Journalistenbüro «work in progress» in Berlin. Als Autorenteam beschäftigen sie sich vor allem mit Arbeitskampfstrategien und Fragen gewerkschaftlicher Organisation.

In der Reihe Analysen der Rosa-Luxemburg-Stiftung erschien von ihnen 2019 «Der lange Kampf der Amazon-Beschäftigten. Labor des Widerstands: Globale gewerkschaftliche Organisation im Onlinehandel». Download unter: [www.rosalux.de/publikation/id/8529/der-lange-kampf-der-amazon-beschaeftigten](http://www.rosalux.de/publikation/id/8529/der-lange-kampf-der-amazon-beschaeftigten).

## LITERATUR

**Airliners (2011):** Ryanair schließt Basis Marseille, 13.11.2011, unter: [www.airliners.de/ryanair-schliesst-basis-marseille/23087](http://www.airliners.de/ryanair-schliesst-basis-marseille/23087).

**Airliners (2018a):** Ryanair verdient mehr, aber ist «pessimistisch», 22.5.2018, unter: [www.airliners.de/ryanair/45006](http://www.airliners.de/ryanair/45006).

**Airliners (2018b):** Ryanair wird großflächig bestreikt, 10.8.2018, unter: [www.airliners.de/ryanair/46306](http://www.airliners.de/ryanair/46306).

**Airliners (2019a):** Ryanair wird zur Airline-Gruppe, 4.2.2019, unter: [www.airliners.de/billigflieger-ryanair-umstrukturierung-kosten/48706](http://www.airliners.de/billigflieger-ryanair-umstrukturierung-kosten/48706).

**Airliners (2019b):** Ryanair-Gewinn bricht um fast 40 Prozent ein, 20.5.2019, unter: [www.airliners.de/ryanair-gewinn-40-prozent/50173](http://www.airliners.de/ryanair-gewinn-40-prozent/50173).

**Air Scoop (2011):** Ryanair's Business Model 2011, unter: [www.yumpu.com/en/document/view/11407767/air-scoop-report-ryanairs-business-model-2011](http://www.yumpu.com/en/document/view/11407767/air-scoop-report-ryanairs-business-model-2011).

**Airtraffic Management (2018):** Ryanair pilots signal birth of transnational group, 19.3.2018, unter: <https://airtrafficmanagement.keypublishing.com/2018/03/19/ryanair-pilots-signal-birth-of-transnational-group/>.

**Anderson, Jeremy (2018a):** Nous n'avons plus peur: la mobilisation inattendue des travailleurs de Ryanair, in: *Mouvements* 95/2018, S. 126–133.

**Anderson, Jeremy (2018b):** Exploited at 35,000 feet. Why Ryanair cabin crew are demanding change, Presentation on ITF congress 14.–20.10.2018, Singapur.

**Arps, Anne Britt (2017):** Ryanair: Der hohe Preis des billigen Fliegens, in: *Blätter für deutsche und internationale Politik* 10/2017, S. 21–24.

**BDL – Bundesverband der Deutschen Luftverkehrswirtschaft (2019):**

Halbjahresbilanz 2019. Zur Lage der deutschen Luftverkehrswirtschaft, 24.7.2019, unter: [www.bdl.aero/wp-content/uploads/2019/07/20190724-Halbjahreszahlen-2019-1.pdf](http://www.bdl.aero/wp-content/uploads/2019/07/20190724-Halbjahreszahlen-2019-1.pdf).

**Bebenburg, Pitt von (2016):** Scharfe Töne gegen Ryanair, in: *Frankfurter Rundschau*, 24.11.2016, unter: [www.fr.de/rhein-main/flughafen-frankfurt-ort1027269/scharfe-toene-gegen-ryanair-11636167.html](http://www.fr.de/rhein-main/flughafen-frankfurt-ort1027269/scharfe-toene-gegen-ryanair-11636167.html).

**Boewe, Jörn (2016):** Sklaven des Himmels. Von Ryanair bis Lufthansa: Die Beschäftigten der Luftfahrtindustrie leiden unter 25 Jahren Sozialdumping, in: *Der Freitag* 47/2016, unter: [www.freitag.de/autoren/der-freitag/sklaven-des-himmels](http://www.freitag.de/autoren/der-freitag/sklaven-des-himmels).

**Boewe, Jörn (2018a):** Enjoy Your Flight! Ryanair: Innerhalb nur eines Jahres haben Crews und Gewerkschaften beim Billigflieger einen Tarifvertrag erkämpft, in: *Der Freitag* 47/2018, unter: [www.freitag.de/autoren/der-freitag/enjoy-your-flight](http://www.freitag.de/autoren/der-freitag/enjoy-your-flight).

**Boewe, Jörn (2018b):** Cabin Crew changed Ryanair. Innerhalb eines Jahres haben sich die Verhältnisse bei Europas größter Billigairline komplett gewandelt, in: *analyse&kritik* 644/2018.

**Boewe, Jörn (2018c):** Billig ist zu teuer. Der Arbeitskampf bei Ryanair zeigt, wer die Zeche für das Geschäft mit den günstigen Flügen zahlt, in: *Der Freitag* 33/2018, unter: [www.freitag.de/autoren/der-freitag/billig-ist-zu-teuer](http://www.freitag.de/autoren/der-freitag/billig-ist-zu-teuer).

**Bojilov, Boris (2019):** Transnational Union Cooperation – Case Study: Ryanair, unveröffentlichte Masterarbeit Sozialwissenschaften, Humboldt-Universität, Berlin.

**Butollo, Florian (2019):** Die Hölle friert zu. Machtressourcen und Organizing bei Ryanair, in: Ludwig, Carmen/Simon, Hendrik/Wagner, Alexander (Hrsg.): Entgrenzte Arbeit, (un)begrenzte Solidarität? Bedingungen und Strategien gewerkschaftlichen Handelns im flexiblen Kapitalismus, Münster, S. 148–167.

**Calder, Simon (2017):** Ryanair: 30,000 more passengers grounded in next three days, in: The Independent, 17.9.2017, unter: [www.independent.co.uk/travel/news-and-advice/ryanair-cancellations-pilot-holidays-stansted-manchester-dublin-a7951941.html](http://www.independent.co.uk/travel/news-and-advice/ryanair-cancellations-pilot-holidays-stansted-manchester-dublin-a7951941.html).

**Crouch, David (2015):** Ryanair closes Denmark operation to head union row, in: The Guardian, 17.7.2015, unter: [www.theguardian.com/business/2015/jul/17/ryanair-closes-denmark-operation-temporarily-to-sidestep-union-dispute](http://www.theguardian.com/business/2015/jul/17/ryanair-closes-denmark-operation-temporarily-to-sidestep-union-dispute).

**Deutsche Welle (2017):** Deutsche Ryanair-Piloten streiken doch vor Weihnachten, 21.12.2017, unter: [www.dw.com/de/deutsche-ryanair-piloten-streiken-doch-vor-weihnachten/a-41893846](http://www.dw.com/de/deutsche-ryanair-piloten-streiken-doch-vor-weihnachten/a-41893846).

**DGB – Deutscher Gewerkschaftsbund (2012):** Europas verlorene Generation?, unter: [www.dgb.de/themen/++co++269f765e-a645-11e1-7624-00188b4dc422](http://www.dgb.de/themen/++co++269f765e-a645-11e1-7624-00188b4dc422).

**DLR – Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (2017a):** Low Cost Monitor 1/2017, 16.5.2017, unter: [www.dlr.de/fw/desktopdefault.aspx/tabid-2961/9753\\_read-19682/](http://www.dlr.de/fw/desktopdefault.aspx/tabid-2961/9753_read-19682/).

**DLR – Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (2017b):** Low Cost Monitor 2/2017, 23.10.2017, unter: [www.dlr.de/dlr/Portaldata/1/Resources/documents/2017/Low\\_Cost\\_Monitor\\_II\\_2017\\_121017\\_final.pdf](http://www.dlr.de/dlr/Portaldata/1/Resources/documents/2017/Low_Cost_Monitor_II_2017_121017_final.pdf).

**DLR – Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (2018a):** Low Cost Monitor, 19.6.2018, unter: [www.dlr.de/content/de/artikel/news/2018/2/20180619\\_rekordzahl-an-flugverbindungen-und-moderat-steigende-preise-nach-insolvenz-von-air-berlin\\_28453.html](http://www.dlr.de/content/de/artikel/news/2018/2/20180619_rekordzahl-an-flugverbindungen-und-moderat-steigende-preise-nach-insolvenz-von-air-berlin_28453.html).

**DLR – Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (2018b):** Low Cost Monitor, 25.10.2018, unter: [www.dlr.de/content/de/artikel/news/2018/4/20181025\\_billigflieger-wachstum-sommer-2018.html](http://www.dlr.de/content/de/artikel/news/2018/4/20181025_billigflieger-wachstum-sommer-2018.html).

**DLR – Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (2019a):** Low Cost Monitor, 20.5.2019, unter: [www.dlr.de/content/de/artikel/news/2019/02/20190520\\_rekordzahl-an-flugverbindungen-mit-sinkenden-preisen.html](http://www.dlr.de/content/de/artikel/news/2019/02/20190520_rekordzahl-an-flugverbindungen-mit-sinkenden-preisen.html).

**DLR – Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (2019b):** Low Cost Monitor, 5.11.2019, unter: [www.dlr.de/content/de/artikel/news/2019/04/20191105\\_stagnation-und-teure-tickets-bei-den-billigfliegern.html](http://www.dlr.de/content/de/artikel/news/2019/04/20191105_stagnation-und-teure-tickets-bei-den-billigfliegern.html).

**EuGH – Europäischer Gerichtshof (2007):** C–438/05 – The International Transport Workers' Federation und The Finnish Seamen's Union, unter: <http://curia.europa.eu/juris/liste.jsf?language=de&num=C-438/05>.

**EuGH – Europäischer Gerichtshof**

**(2017):** Urteil vom 14.9.2017, C-168/16 C-169/16 – Moreno-Osacar, unter: [www.hensche.de/arbeitsrecht-urteile-EuGH-C-168-16-C-169-16-Klageort-Flugpersonal-u.html](http://www.hensche.de/arbeitsrecht-urteile-EuGH-C-168-16-C-169-16-Klageort-Flugpersonal-u.html).

**Eurocockpit (2017):** Number 7 – Ryanair pilots' story doesn't end here, unter: [www.eurocockpit.be/news/number-7-ryanair-pilots-story-doesnt-end-here](http://www.eurocockpit.be/news/number-7-ryanair-pilots-story-doesnt-end-here).

**FAZ – Frankfurter Allgemeine Zeitung**

**(2017):** Rekordgewinn trotz Flugstreichungen?, 31.10.2017, unter: [www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/ryanair-kuendigt-trotz-flugstreichungen-rekordgewinn-an-15270930.html](http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/ryanair-kuendigt-trotz-flugstreichungen-rekordgewinn-an-15270930.html).

**ITF – Internationale Transportarbeiter**

**Föderation (o. J.):** Billigflaggen, unter: [www.itfglobal.org/de/sector/seafarers/billigflaggen](http://www.itfglobal.org/de/sector/seafarers/billigflaggen).

**ITF – Internationale Transportarbeiter**

**Föderation (2018):** Ryanair Crew Charter, unter: [www.itfglobal.org/sites/default/files/node/campaigns/files/Ryanair%20Crew%20Charter.pdf](http://www.itfglobal.org/sites/default/files/node/campaigns/files/Ryanair%20Crew%20Charter.pdf).

**Jorens, Yves/Gillis, Dirk/Valcke, Lien/De Coninck, Joyce (2015):**

Atypical Employment in Aviation, Final Report, Brüssel, unter: [www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014\\_2019/documents/tran/dv/report\\_atypicalemploymentinaviation\\_/Report\\_AtypicalEmploymentInAviation\\_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/documents/tran/dv/report_atypicalemploymentinaviation_/Report_AtypicalEmploymentInAviation_en.pdf).

**Kiani-Kreß, Rüdiger (2018):** Schluss mit Lustig, in: Wirtschaftswoche, 27.3.2018, unter: [www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/ryanair-schluss-mit-lustig-/21099744.html](http://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/ryanair-schluss-mit-lustig-/21099744.html).

**Koenen, Jens (2019):** Ryanairs neue Härte gegenüber der Belegschaft, in: Handelsblatt, 2.9.2019, unter: [www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/billigairline-ryanairs-neue-haerte-gegenueber-der-belegschaft/24970518.html?ticket=ST-3167977-GNxEWWliqVmHWgd6nnK0-ap3](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/billigairline-ryanairs-neue-haerte-gegenueber-der-belegschaft/24970518.html?ticket=ST-3167977-GNxEWWliqVmHWgd6nnK0-ap3).

**Marketscreener (2020):** Ryanair Holdings PLC (RY4C), unter: [www.marketscreener.com/Ryanair-HOLDINGS-PLC-1412410/company/](http://www.marketscreener.com/Ryanair-HOLDINGS-PLC-1412410/company/).

**McAlevey, Jane (2019):** Keine halben Sachen: Machtaufbau durch Organizing, Hamburg.

**McGarry, Patsy (1997):** Ryanair ground staff to set date for strike action, in: The Irish Times, 30.12.1997, unter: [www.irishtimes.com/news/ryanair-ground-staff-to-set-date-for-strike-action-1.141416](http://www.irishtimes.com/news/ryanair-ground-staff-to-set-date-for-strike-action-1.141416).

**News in English (2016):** Confusion flies over Ryanair's strategy, 26.5.2016, unter: [www.newsinenglish.no/2016/05/26/confusion-flies-over-ryanair/](http://www.newsinenglish.no/2016/05/26/confusion-flies-over-ryanair/).

**Oberhuber, Nadine (2017):** Flucht aus dem Cockpit, in: Die Zeit, 20.9.2017, unter: [www.zeit.de/wirtschaft/2017-09/ryanair-flugausfaelle-air-berlin-piloten](http://www.zeit.de/wirtschaft/2017-09/ryanair-flugausfaelle-air-berlin-piloten).

**Plimmer, Gill (2011):** Ryanair pilot sacked in leaflet disput, in: Financial Times, 21.3.2011, unter: [www.ft.com/content/6b12cfe0-53f1-11e0-8bd7-00144feab49a](http://www.ft.com/content/6b12cfe0-53f1-11e0-8bd7-00144feab49a).

**Ryanair (2017):** Annual Report 2017, unter: <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2017/07/Ryanair-FY2017-Annual-Report.pdf>.

**Ryanair (2018):** Annual Report 2018, unter: <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2018/07/Ryanair-FY-2018-Annual-Report.pdf>.

**Ryanair (2019):** Annual Report 2019, unter: <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2019/07/Ryanair-2019-Annual-Report.pdf>.

**Ryanair (2020):** Annual Report 2020, unter: <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2020/07/Ryanair-Holdings-plc-Annual-Report-FY20.pdf>.

**Simkeviciute, Sibile (2018):** Pilots challenge Ryanair with transnational association, Aerotime, 19.3.2018, unter: [www.aerotime.aero/sibile.simkeviciute/21012-pilots-challenge-ryanair-with-transnational-association](http://www.aerotime.aero/sibile.simkeviciute/21012-pilots-challenge-ryanair-with-transnational-association).

**Spaeth, Andreas (2018):** Being a pilot isn't what it used to be, in: Deutsche Welle, 10.8.2018, unter: [www.dw.com/en/being-a-pilot-isnt-what-it-used-to-be/a-45038289](http://www.dw.com/en/being-a-pilot-isnt-what-it-used-to-be/a-45038289).

**Statista (2019):** Statistiken zu Ryanair, unter: <https://de.statista.com/themen/2272/ryanair/>.

**Statista (2020):** Anzahl der Passagiere der Ryanair Group in den Geschäftsjahren 2011 bis 2020, unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/254375/umfrage/passagierzahlen-von-ryanair/>.

**Stern, Stefan (2017):** Ryanair has recognised unions. Hell must have frozen over, in: The Guardian, unter: [www.theguardian.com/commentisfree/2017/dec/18/ryanair-recognised-hell-frozen-unions-airline](http://www.theguardian.com/commentisfree/2017/dec/18/ryanair-recognised-hell-frozen-unions-airline).

**Tatje, Claas (2013):** Hauptsache, billig. Der Erfolg der Fluggesellschaft Ryanair gründet auf Effizienz und auf Ausbeutung. Jetzt gerät das Geschäftsmodell in Gefahr, in: Die Zeit, 18.7.2013, unter: [www.zeit.de/2013/30/fluggesellschaft-ryanair](http://www.zeit.de/2013/30/fluggesellschaft-ryanair).

**The Telegraph (2016):** Ryanair attacked over Oslo base closure, 1.6.2016, unter: [www.telegraph.co.uk/business/2016/06/01/ryanair-attacked-over-oslo-base-closure/](http://www.telegraph.co.uk/business/2016/06/01/ryanair-attacked-over-oslo-base-closure/).

**Theurer, Marcus von (2017):** Fallen bei Ryanair noch mehr Flüge aus?, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 21.9.2017, unter: [www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/ryanair-fallen-beim-billigflieger-noch-mehr-fluege-aus-15209514.html](http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/ryanair-fallen-beim-billigflieger-noch-mehr-fluege-aus-15209514.html).

**Topham, Gwyn (2018):** Ryanair's UK cabin crew to be represented by union for first time. Unite signs recognition agreement with airline that could cover about 650 staff, in: The Guardian, 11.6.2018, unter: [www.theguardian.com/business/2018/jun/11/ryanairs-uk-cabin-crew-to-be-represented-by-union-for-first-time-unite](http://www.theguardian.com/business/2018/jun/11/ryanairs-uk-cabin-crew-to-be-represented-by-union-for-first-time-unite).

**ver.di (2018):** ver.di-Mitglieder bei Ryanair stimmen Eckpunktepapier zu: Weg frei für ersten Tarifvertrag bei Ryanair – noch keine Entwarnung bei Betriebsrat, unter: <https://verkehr.verdi.de/themen/nachrichten/++co++33c0fae4-e7dc-11e8-8f70-525400940f89>.

**Wanner, Claudia (2017):** Ryanair-Chef droht Piloten mit Urlaubsentzug, in: Die Welt, 21.9.2017, unter: [www.welt.de/wirtschaft/article168906513/Ryanair-Chef-droht-Piloten-mit-Urlaubsentzug.html](http://www.welt.de/wirtschaft/article168906513/Ryanair-Chef-droht-Piloten-mit-Urlaubsentzug.html).

**Wilke, Peter/Schmid, Katrin/Gröning, Stefanie (2016):** Branchenanalyse Luftverkehr Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitsbedingungen, hrsg. von der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

**Zeit Online (2017):** Anklage wegen scheinsebstständiger Piloten, 28.12.2017, unter: [www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2017-12/ryanair-anklage-piloten-scheinsebststaendigkeit-personaldienstleister](http://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2017-12/ryanair-anklage-piloten-scheinsebststaendigkeit-personaldienstleister).



## ANHANG: INTERVIEWS

Expert\*innen (codiert und anonymisiert):

EXP1 (früherer Ryanair-Pilot, Gewerkschaftsberater, international)

EXP2 (Gewerkschaftssekretär\*in ITF-Zentrale)

EXP3 (Gewerkschaftssekretär\*in ITF-Zentrale)

EXP4 (Gewerkschaftssekretär\*in ITF-Zentrale)

EXP5 (Gewerkschaftssekretär\*in ver.di-Bundesvorstand, FB Verkehr)

EXP6 (Gewerkschaftssekretär\*in ver.di-Bundesvorstand, FB Verkehr)

## IMPRESSUM

ANALYSEN Nr. 63

wird herausgegeben von der Rosa-Luxemburg-Stiftung

V. i. S. d. P.: Alrun Kaune-Nüßlein

Straße der Pariser Kommune 8A · 10243 Berlin · [www.rosalux.de](http://www.rosalux.de)

ISSN 2194-2951 · Redaktionsschluss: Dezember 2020

Lektorat: TEXT-ARBEIT, Berlin

Layout/Herstellung: MediaService GmbH Druck und Kommunikation

Gedruckt auf Circleoffset Premium White, 100% Recycling

Diese Publikation ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Rosa-Luxemburg-Stiftung. Sie wird kostenlos abgegeben und darf nicht zu Wahlkampfzwecken verwendet werden.

**«Wie in einem Zeitraffer hat die Ryanair-Story innerhalb kürzester Zeit Millionen Menschen klargemacht, zu welchen unwürdigen Ausbeutungspraktiken der moderne Kapitalismus selbst in Westeuropa fähig ist - aber eben auch, wie sich Verhältnisse grundlegend ändern lassen.»**

JÖRN BOEWE, FLORIAN BUTOLLO UND

JOHANNES SCHULTEN

