

Soziale Beziehungen im Luftverkehr

Dietrich, Norbert; Huchler, Nicole

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Dietrich, N., & Huchler, N. (2008). Soziale Beziehungen im Luftverkehr. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Die Natur der Gesellschaft: Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006*. Teilbd. 1 u. 2 (S. 4655-4663). Frankfurt am Main: Campus Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-154692>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Soziale Beziehungen im Luftverkehr

Norbert Dietrich und Nicole Huchler

Der folgende Beitrag zu der Ad-hoc-Gruppe »Über den Wolken wird die Freiheit nicht grenzenlos sein« auf dem DGS Kongress 2006 berichtet aus dem Forschungsprojekt¹ »Multiple Entgrenzung der Arbeit des Flugpersonals im kommerziellen Luftverkehr«. ² Zunächst wird kurz die Anlage des Projekts vorgestellt und anschließend näher auf die sozialen Beziehungen im Luftverkehr eingegangen. Eine Voranalyse der bisher erhobenen empirischen Daten hat gezeigt, dass diesem Aspekt im Zuge des aktuellen Wandels im Luftverkehr eine besondere Bedeutung zukommt.

Das vom Forschungsprojekt »ALU« fokussierte empirische Untersuchungsfeld lässt sich grob einteilen in konventionelle Airlines, welche die gesamten Streckenprofile – Lang-, Mittel- und innerdeutsche Kurzstrecken – abdecken. Daneben werden so genannte Airlines neueren Typs untersucht, die eher den europäischen Mittelstrecken- und innerdeutschen Raum bedienen. Hierzu zählen auch die »echten Billig-Flieger«. Letztlich ist noch geplant, den Executive-Bereich – die klassische Geschäftsfliegerei – zu erschließen und Untersuchungen im Cargo-Segment (Fracht) durchzuführen. Bisher beschränkt sich das Projekt auf deutsche Fluggesellschaften. Selbst hier erweist es sich als schwierig, die einzelnen oft ausgegliederten Airlines den jeweiligen Unternehmen zuzuordnen, unter anderem auch deshalb, da sich das Untersuchungsfeld permanent wandelt – zum Beispiel werden zum Teil auf Dauer Flugzeuge samt Crew an andere Fluggesellschaften ausgeliehen.

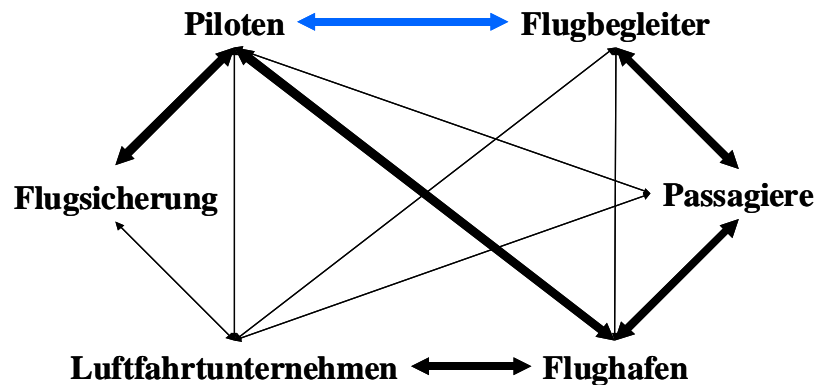
Das Erhebungsinstrumentarium setzt sich wie folgt zusammen: Zum einen werden Beobachtungsstudien durchgeführt. Dies geschieht sowohl direkt auf Flügen verschiedenster Streckenprofile im Cockpit und in der Kabine, als auch bei den jeweiligen Airline-Niederlassungen. Dort findet ein Einblick in die Arbeit der verschiedenen Bereiche auf dem so genannten »Boden« statt, wie zum Beispiel in die Arbeit des Flugmanagements bzw. der Flugsteuerung, der Flug- und Crewplanung und den Crew-Kontakt, die häufig auch im direkten Kontakt mit dem Flugpersonal

1 Technische Universität Chemnitz, Professur für Industrie- und Techniksoziologie. Projektleitung Prof. Dr. G. Günter Voß, Dr. Ingo Matuschek. Gefördert von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG). Laufzeit: 11/2005 – 10/2008. Homepage: <http://www.tu-chemnitz.de/phil/soziologie/voss/ProjALU.htm>

2 Der Projekttitel wird in der Praxis abgekürzt in: »ALU – Arbeit im Luftverkehr«.

stehen. Primär auf dem »Boden« – das heißt bei den jeweiligen Fluggesellschaften –, aber auch bei anderen für den Luftverkehr relevanten Institutionen, führt das Forschungsprojekt vor allem Experteninterviews mit verschiedensten Spezialisten aus unterschiedlichen Bereichen, wie zum Beispiel das strategische und operative Management, der Personalvertretung, der Technik, dem Training usw. Den Kern der Datenerhebung des Projekts bilden jedoch (bisher) ca. 50 ein- bis zweistündige Intensivinterviews mit Flugbegleitern und Piloten.

In einer ersten Vorauswertung hat sich gezeigt, dass die sozialen Beziehungen in diesem stark durch Mobilitätsanforderungen geprägten Tätigkeitsfeld auf eine besondere Weise strukturiert sind und eine spezielle Bedeutung für die Arbeit des »fliegenden Personals« besitzen. Die nachstehende unvollständige Skizze eines Netzwerks sozialer Beziehungen konzentriert sich auf die direkte Arbeitstätigkeit von Flugbegleitern und Piloten und die hier relevanten Akteure.



Insgesamt deutet sich an, dass die sozialen Beziehungen stark durch eine auch räumlich vollzogene Trennung zwischen den unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen geprägt sind. Dies betrifft vor allem die Trennung zwischen dem »fliegenden Personal« und dem »Boden« sowie die interpersonal subjektive als auch arbeitsorganisatorisch formale Zusammenarbeit zwischen diesen Tätigkeitsfeldern. Nicht nur die gegenseitige Wahrnehmung ist durch diesen Graben stark geprägt. Überspitzt formuliert scheint es fast so, als hätten vor allem die Piloten, aber auch die Flugbegleiter gar keinen eigenen Betrieb.

Im Folgenden wollen wir uns jedoch auf die sozialen Beziehungen zwischen Flugbegleitern und Piloten bzw. zwischen »Kabine« und »Cockpit« konzentrieren. Wie nicht nur in einschlägigen Fachkreisen bekannt, ist die Arbeit von Piloten *und* Flugbegleitern stark durch die Technik, die Arbeitsorganisation und die betrieb-

lichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen geprägt. Doch ungeachtet der vielen Bestimmungen und Regelungen und entgegen der hohen Standardisierung, spielen auch hier soziale Aspekte eine bedeutende Rolle. Dies ist auf den ersten Blick erstaunlich, da diese zwei Tätigkeitsgruppen während ihrer eigentlichen Arbeit kaum miteinander interagieren. Aber auch hier zeigt sich, trotz oder auch auf Grund der räumlichen Trennung durch die Cockpittür – die v.a. seit dem 11. September eigentlich immer geschlossen sein sollte –, die wesentliche Bedeutung sozialer Beziehungen in der täglichen Arbeit von Flugbegleitern und Piloten.

Einer der wenigen Momente der direkten Arbeitsinteraktion zwischen Flugbegleitern und Piloten ist das gemeinsame Briefing. Nachdem beide Gruppen jeweils ein Briefing für sich absolviert haben, geben die Piloten in den zwei bis fünf gemeinsamen Minuten den Flugbegleitern in der Regel die nötigsten Kerninformationen über den Flug weiter, wie zum Beispiel die Passagierzahl, die groben Wetterdaten und die Flugzeiten. Daneben wird teilweise auf Besonderheiten hingewiesen, zum Beispiel ob Passagiere mit besonderen Anforderungen, wie Rollstuhlfahrer oder Kleinkinder, erwartet werden, oder ob technische Probleme am Flieger bekannt sind, die sich auf ihre Arbeit auswirken können, indem zum Beispiel eine Kaffeemaschine nicht funktioniert. Eventuell werden noch Sicherheitsthemen aktualisiert, zum Beispiel wenn besondere Ziele angefliegen oder bestimmte Fluggäste, wie Fußballfans während der Weltmeisterschaft, transportiert werden. Insgesamt stehen also die Zeitökonomie und Serviceanforderungen und auch Sicherheitsthemen im Vordergrund.

Neben diesen formalen Anforderungen erfüllt das gemeinsame Briefing aber auch eine latente Funktion: die Herstellung eines wechselseitigen Arbeitszusammenhangs. Dies hat weitreichende Auswirkungen auf das Verhältnis zwischen Cockpit und Kabine, das Arbeitsklima in der Kabine, auf den Service und letztlich auch auf die Passagiere – also auf die Arbeitstätigkeit und die Qualität der Arbeit insgesamt. Dieses Element der Führung, das ein Pilot in einem Interview treffend als »*Crewfinding*« bezeichnet hat, ist jedoch keine betrieblich formalisierte Anforderung an das Briefing und findet in den meisten Briefings allenfalls unsystematisch und unstrukturiert statt. Worin sich diese latente Funktion des Briefings begründet, warum sie nur latent vorhanden ist und welche Probleme damit einhergehen können, soll nun im Weiteren geschildert werden.

Piloten und Flugbegleiter entwickeln ein divergentes Verständnis vom gemeinsamen Briefing. Für die Piloten steht im Briefing vor allem das Thema Sicherheit im Vordergrund. Daher reduziert sich die Dauer des Briefings oftmals nur auf zwei bis drei Minuten, in denen Wetter-, Flug- und Passagierdaten besprochen werden. Für mehr bleibt meist auch keine Zeit, da die Piloten unter enormen Zeitdruck stehen. Auch sie sind für einen pünktlichen Abflug und somit für eine schnelle Flugabwicklung insgesamt verantwortlich. Solange das Flugzeug am Boden steht, werden

aus Unternehmensperspektive hohe Kosten erzeugt, das heißt, das Unternehmen verdient erst, wenn sich das Flugzeug in der Luft befindet. Dementsprechend werden Piloten zum wirtschaftlichen Denken angehalten. Auch in Bezug auf ökonomische Kriterien stehen Piloten (vor allem die Kapitäne) unter einem zunehmenden Rechtfertigungsdruck gegenüber dem Unternehmen. Dem Briefing kommt daher im täglichen Arbeitsablauf eine untergeordnete Rolle zu – wie auch das folgende Zitat zeigt:

P: »Nun gibt es über den Standard hinaus so ein Zusatz, eine Deckschicht, ein Sabnehäubchen. Das ist dann die menschliche Art miteinander umzugehen.«

Für viele Piloten stellt alles, was über ein Standardbriefing hinausgeht, ein Extra dar, was zwar ab und zu geleistet, aber eigentlich nicht als Teil ihrer Arbeit empfunden wird. Im Vordergrund ihrer Arbeitstätigkeit steht das Abarbeiten von Standardprozeduren. Dies erfordert höchste Aufmerksamkeit, um zum Beispiel dem Einkehren von Routine entgegenzuwirken. Die Gewährleistung der Sicherheit stellt aus der Sicht der Piloten (und des Betriebes) das zentrale Element des gemeinsamen Briefings dar.

Diesem Verständnis der Piloten hinsichtlich der Briefingsituation stehen die differierenden Erwartungen der Flugbegleiter gegenüber, welche in ihrer Arbeit einen sehr hohen Wert auf eine gemeinsame Kommunikation legen, die über eine Standardphraseologie hinausgeht.

Zunächst verlangt die Kabinencrew nach allen flugrelevanten Informationen, da sie diese im Vergleich zu Piloten nicht von Beginn an erhalten. Diese fehlenden Informationen sind auf eine technische und arbeitsorganisatorische Ungleichstellung der Flugbegleiter zurückzuführen. Das technische Defizit begründet sich darin, dass das Cockpit bereits infolge seiner Arbeitstätigkeit mit einer entsprechenden Informationstechnik ausgestattet ist, während die Kabinencrew erst beim gemeinsamen Briefing mit allen flugrelevanten Informationen vertraut gemacht wird. Außerdem muss aus Sicherheitsgründen gewährleistet sein, dass das Cockpit als erste Instanz alle Informationen erhält, da die Piloten die Entscheidungshoheit und die Verantwortung im Flugzeug besitzen, was die arbeitsorganisatorische Ungleichstellung der Flugbegleiter gegenüber den Piloten legitimiert.

Des Weiteren erwartet die Kabine, dass das Cockpit in seiner Eigenschaft als Führungsinstanz ein positives soziales Arbeitsumfeld erzeugt. Dies beinhaltet nicht zuletzt die Schaffung einer motivationalen Grundlage für den Arbeitstag und damit verbunden die Herstellung eines positiven Arbeitsklimas. Die Stimmung in der Kabine während des gesamten Fluges ist somit auch wesentlich von den Führungsqualitäten des Cockpitpersonals abhängig. Diese Motivationsleistung der Piloten gegenüber der Kabinencrew stellt sich als ein entscheidender Einflussfaktor für die Arbeitsgestaltung der Kabinenbesatzung heraus. Zusätzlich steht für die Kabinencrew die berufliche Anerkennung und Wahrnehmung der gesamten Crew als Team

durch das Cockpitpersonal im Vordergrund. Aber nicht nur das interne, sondern vor allem auch das nach außen getragene Verständnis als Team ist wesentlich für die Arbeit der Kabinenbesatzung – die Einheit als Team muss vor allem vor den Passagieren (aber auch gegenüber anderen Schnittstellen aus dem Flugzeug hinaus) gelebt werden, um hier die Flugbegleiter in ihrer Arbeit zu unterstützen und Rückhalt zu signalisieren. Nicht zuletzt erhöht sich damit auch der berufliche Status der Kabinencrew.

Diese und weitere Erwartungen der Flugbegleiter an die Briefingsituation haben gezeigt, dass der Aufbau von sozialen Beziehungen für sie somit ein wesentliches, wenn nicht gar das wichtigste Element des gemeinsamen Briefings darstellt – was auch durch das folgende Zitat unterstrichen wird:

F: *»Für uns ist es halt wirklich, wie er schon sagte, die persönliche Ebene im Briefing, wie er auftritt, so ist er für uns erst mal die nächsten 12 Stunden, wenn wir nicht das irgendwie revidieren können.«*

Aufgrund der bereits oben angesprochenen unternehmensseitig geforderten Wirtschaftlichkeit der Piloten und des Zeitdrucks, dem sie unterliegen, stellt sich die Frage, ob Piloten überhaupt in der Lage sind, diese Erwartungen der Flugbegleiter im gemeinsamen Briefing dauerhaft zu erfüllen? Es könnte vermutet werden, dass diese fremdbezogenen Erwartungen des Kabinenpersonals überhöht sind, und dass die Piloten allein schon infolge ihrer gesetzlich definierten Arbeitstätigkeit nicht in der Lage sind, diese ständig zusätzlich zu leisten.

Vor allem die bisher aufgezeigten unterschiedlichen Interessen von Cockpit- und Kabinencrew können bedingen, dass das gemeinsame Briefing misslingt – was in der Praxis häufig mehr oder weniger der Fall sein dürfte. Dies hat schließlich weitreichende Auswirkungen auf die Arbeit – sowohl der Piloten als auch der Flugbegleiter.

Bei Piloten sind die Folgen eines misslungenen Briefings mittelbar, das heißt, die Auswirkungen zeigen sich während des Arbeitstages. Dies betrifft einerseits halb-deviante Praktiken, die zwischen Cockpit und Kabine stattfinden können, genauso wie die Verweigerung sozialen Kontakts seitens der Kabine gegenüber dem Cockpit (besonders bei Langstreckenflügen mit Aufenthalten). Das nachfolgende Beispiel erläutert die Anwendung solch halb-devianter Praktiken: Nach dem Gesetz gibt es vorgeschriebene Zeiten, in denen die Kabine während des Fluges nach dem Cockpit sehen muss, um zu prüfen, ob alles in Ordnung ist. Darüber hinaus können sie den Piloten den Flug angenehmer gestalten, zum Beispiel durch das Servieren eines Snacks oder eines zweiten Kaffees. Es liegt jedoch im Ermessen der Kabine, ob sie nur das Minimum der gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitsaufgaben erledigt und das Cockpit durch Verweigerung von Annehmlichkeiten während des Fluges sanktioniert, oder nicht. Dasselbe gilt für die Verweigerung sozialer Kontakte während des Lay-over – der Freizeit auf Langstrecken. Der Kabinencrew steht es frei, ob sie

während ihres Aufenthaltes ihre Zeit mit dem Cockpitpersonal verbringt. So kann die Kabinencrew der weitläufig bekannten sozialen Vereinsamung bei Piloten entgegenwirken, oder eben nicht.

Die Flugbegleiter sind zudem vor allem unmittelbar in ihrer Arbeit von einem misslungenen Briefing betroffen. Dies hat Auswirkungen sowohl auf ihre Arbeitsmotivation als auch auf das Arbeitsklima in der Kabine. Die notwendige Stressresistenz im Umgang mit den Passagieren wird reduziert, was die Servicearbeit erschwert. Infolgedessen verschieben sich auch mögliche Eskalationsstufen in der Arbeit mit den Kunden im Flugzeug. Wenn der Service nicht gut läuft und sich die Passagiere beim Unternehmen über die Flugbegleiter beschweren, kann das schlechte Briefing sogar im Nachhinein noch große Auswirkungen haben (zum Beispiel durch eine Abmahnung des Kabinenpersonals). Hier wird jedoch bisher vom Betrieb kein systematischer Zusammenhang mit dem Briefing hergestellt, um entsprechend zu reagieren, Anforderungen zu definieren und die Situation zu verändern. Ein gelungenes Briefing ist somit eine gute Grundlage für eine befriedigende Arbeit.

Ein misslungenes Briefing hat also für beide Berufsgruppen negative Auswirkungen – was sich letztlich auch in der Qualität der Arbeit widerspiegelt. Erfüllt das Cockpitpersonal nicht die Erwartungen der Kabinencrew, begleitet diese im Briefing entstandene negative Situation den folgenden Arbeitstag. Die Flugbegleiter sind allerdings auch dazu in der Lage, im weiteren Sinne »Selbstheilungskräfte« zu entwickeln, um auf eventuelle negative Auswirkungen des Briefings zu reagieren.

Die Kabinencrew besitzt zunächst die Möglichkeit, sich in die Gruppe zurückzuziehen. Dies funktioniert umso besser, je geringer die Stationsgröße ist, da sich die Crewmitglieder dann untereinander besser kennen. Die Möglichkeiten dazu unterscheiden sich somit nach Standort und gegebenenfalls auch nach Unternehmensgröße. In größeren Stationen ist der Aufbau von sozialen Beziehungen zu den Kollegen schon deshalb nicht einfach, da die Zusammensetzungen der Crews permanent wechseln, so dass häufig nur eine professionelle Freundlichkeit besteht. Ob auf diesem Weg der erzeugte Frust und Ärger kompensiert werden kann, scheint nicht sicher zu sein. Unterstützende soziale Beziehungen jenseits dieser professionellen Freundlichkeit könnten innerhalb des Berufsgruppengefüges zu einer motivationsförderlichen Gruppenharmonie führen. Deren Ausmaß ist aber wiederum stark von individuellen Dispositionen abhängig. Andererseits kann sich aber auch eine kleine Stationsgröße negativ auswirken, zum Beispiel dann, wenn Kabinenmitglieder mit den entsprechenden Piloten, die regelmäßig für ein oberflächliches oder eventuell auch für die Arbeit hinderliches Briefing verantwortlich sind, auch häufiger zusammenarbeiten müssen.

Eine zum Rückzug in die Gruppe alternative Reaktion des Kabinenpersonals auf ein enttäuschendes Briefing besteht in dem Bemühen, den Passagieren einen

besonders guten Service zu bieten, um auf diese Weise sich von dieser Seite Anerkennung für ihre Arbeit zu holen. Die Kompensation am Kunden kann jedoch auch den umgekehrten Weg nehmen, zum Beispiel indem durch einen schlechten Service der Frust bei den Passagieren abgebaut wird, wobei es – verbunden mit der reduzierten Stressresistenz – schneller und häufiger zu Eskalationen kommt. Dies bleibt natürlich nicht immer ohne Konsequenzen für das Personal – zum Beispiel durch Beschwerden der Passagiere bei der Fluggesellschaft. Auch hier wird selten ein Zusammenhang mit den Führungsqualitäten des Cockpitpersonals hergestellt und erfasst, welche Rolle hierbei dem gemeinsamen Briefing zukommt.

Wie bereits oben angesprochen, können die Flugbegleiter auch mit halb-devianten Praktiken gegenüber den Piloten und mit der Verweigerung von sozialem Kontakt auf ein schlechtes Briefing reagieren, was sich mittelbar auf die Piloten auswirkt. Das Fehlen von Annehmlichkeiten während des Fluges oder Vereinsamung waren Beispiele für die Anwendung dieser Methoden. Die folgenden Zitate verdeutlichen diese beiden Reaktionsformen:

F: *»Das heißt, man merkt dann schon, ist das n Netter oder nicht oder hat er jetzt ganz komische Ansichten oder dann ist es zum Beispiel auch, macht er jetzt ein sehr ausführliches Briefing, wo er noch mal ganz genau auf ganz viele einzelne Details eingeht, die ihm wichtig sind oder so oder einfach, wie das rüberkommt einfach und davon ist dann zum Beispiel schon mal abhängig, ob ich von ganz hinten vom Flieger meine, ich müsste jetzt mal vorgehen und dem »Hallo« sagen während des Fluges.«*

F: *»Es gibt sicherlich auch Kapitäne, wo man dann gleich sagt: Nee mit dem geh ich aber mein Bierchen heute Abend nicht trinken, weil den find ich doof und da geh ich lieber alleine oder geh dann mit ner Kollegin alleine oder sonstiges.«*

Des Weiteren kann die Kabinencrew gemeinsame Zeiten – zum Beispiel die on-block-Zeiten, so genannte Zwischenaufenthalte, die vor allem auf der Kurz- und Mittelstrecke entstehen, wenn mehrere Flüge in einem Umlauf vorgesehen sind – nutzen, um die fehlerhafte Kommunikation mit dem Cockpitpersonal zu klären. Wird keine Problemlösung gefunden, besteht die Möglichkeit, das Problem an den Betrieb weiterzugeben, der z.B. mit Schulungen darauf reagieren kann. Das Mobbing stellt schließlich eine extremere und unkollegiale Reaktionsform dar, welche jedoch besonders deutlich zeigt, dass die Kommunikationsprobleme zwischen Cockpit- und Kabinenpersonal nicht vernachlässigt werden dürfen. Das »Intakt-Halten« der sozialen Beziehungen innerhalb der Crew, das heißt, das gemeinsame Verständnis als Team, spielt daher eine wesentliche Rolle, um die Qualität der Arbeit insgesamt und letztlich auch die Sicherheit optimal zu gewährleisten.

Die fehlerhafte Kommunikation zwischen Piloten und Flugbegleitern ist den Fluggesellschaften bereits bekannt. Auf dieses Problem wurde mit der Einführung eines so genannten Crew Resource Managements (CRM) reagiert, das zu einem wichtigen Bestandteil in den Trainingseinheiten des Cockpit- und Kabinenpersonals

zur Verbesserung der Kommunikation untereinander geworden ist. Dennoch kommunizieren Piloten weiterhin im Briefing überwiegend nur flugrelevante Daten und erfüllen die zusätzlichen Führungserwartungen der Kabinenbesatzung selten, welche bisher auch nicht eindeutig durch die formale Organisation des gemeinsamen Briefings erfasst werden. Aus diesem Grund wird die Forderung nach einem aufmerksamer organisierten Briefing weiterhin stärker, da derzeit nur Trainingsmaßnahmen zur Verbesserungen in der formalen Kommunikation (im Flugzeug) durchgeführt werden. Die Einführung des CRM zeigt zwar, dass von den Betrieben die Problematik der fehlerhaften Kommunikation zwischen diesen beiden Tätigkeitsgruppen erkannt wurde, allerdings hat dieser Punkt fast ausschließlich nur unter dem Sicherheitsaspekt in Form von Maßnahmen im CRM Einklang gefunden. Die Durchführung von Crew Resource Management Trainings erfolgt bisher allein auf der Grundlage der Gewährleistung von Sicherheit an Bord des Flugzeuges. Führungsaspekte und die Arbeitsmotivation spielen – wenn überhaupt – nur unsystematisch und untergeordnet eine Rolle. Das Management hat bisher noch nicht bzw. nur in Ansätzen erkannt, dass Sicherheit nicht nur mit der direkten Kommunikation zwischen Kabine und Cockpit einhergeht, sondern dass letztlich auch unter diesem Aspekt die Motivation, das Teamverständnis etc. zum Tragen kommen muss. Hierbei steht das Cockpit in seiner Rolle als Führungspersonal in der direkten Verantwortung. Es hat sich gezeigt, dass sich die Unternehmen in diesem Punkt häufig allein auf die soziale Kompetenz einzelner Piloten verlassen und nicht durch unterstützende Maßnahmen agieren. Diese Fähigkeit sollte nicht allein ein Auswahlkriterium für die Anstellung von Piloten sein (und häufig erst bei der Kapitänswerdung wieder eine – geringe – Rolle spielen), sondern bereits systematisch während der Ausbildung und auch anschließend noch regelmäßig geschult werden.

Eine Verbesserung – die auch die Erwartungen der Flugbegleiter und deren Ansprüche an ihre Arbeit in den Blick nimmt – ist hier noch nicht in Sicht. In den Flugbetrieben herrschen hierfür zu ungleiche aber zugleich stabile Machtverhältnisse. Die Gruppe der Piloten hat aufgrund ihres hohen Status im Unternehmen ein höheres Machtpotential als die Vertreter der Kabine, so dass für die Unternehmen allein die Anforderungen der Piloten vordringlich sind. Zudem lässt sich ein Großteil der Entscheidungsträger im Flugbetrieb dieser Berufsgruppe zuordnen, worin sich unter anderem sicherlich auch eine ungleiche Wahrnehmung bzw. ein einseitiges Verständnis von Kommunikation begründet.

Dennoch gewinnen vor dem Hintergrund der aktuellen und derzeit vielfältig diskutierten Veränderungen im Luftverkehr nicht zuletzt gerade die sozialen Beziehungen innerhalb der gesamten Crew im Flugzeug an Bedeutung – und damit auch das gemeinsame Briefing. Piloten müssen zunehmend ökonomische Verantwortung übernehmen und sind hierdurch neuen Anforderungen ausgesetzt. Dies betrifft nicht nur die pünktliche Flugabfertigung oder das Sparen beim Treibstoff, sondern

zunehmend auch bereichsübergreifende Aufgaben in der Zusammenarbeit mit der gesamten Crew – zum Beispiel beim Service. Aktuelle Kosteneinsparungen und Servicereduktionen sollen durch ein hoch motiviertes Personal kompensiert werden – die Arbeitsmotivation wird bedeutsamer. Das Passagierklientel wird einstimmig und deutlich als fordernder und damit auch anstrengender beschrieben (Eskalationen und Beschwerden) – der Teamzusammenhalt und der Rückhalt durch das Cockpit wird bedeutsamer. Zudem erhalten neue Flugbegleiter bei der Einstellung nur noch – oftmals auf zwei Jahre – zeitlich beschränkte Verträge, mit dem Ziel die Löhne niedrig und das Kabinenpersonal in der Altersstruktur jung zu halten – beides verstärkt die Anforderungen an die Führungsstärke der Piloten noch zusätzlich. Aufgrund des permanenten Wechsels des Kabinenpersonals verbunden mit den geringen Aufstiegsmöglichkeiten kommt es hier zu einer Zweiteilung in eine austauschbare Randbelegschaft und eine Kernbelegschaft – die Purser bzw. Chefflugbegleiter, deren Bedeutung in diesem Prozess zunimmt. Bei der Umsetzung des Zieles, dass sich die Kommunikation zwischen Cockpit und Kabine über eben diese Purser vollzieht, müssten sowohl die Piloten als auch die Purser systematisch unterstützt werden. Beides betrifft auch die Anforderungen an das Briefing, denn sowohl die Purser als auch (anschließend) die Piloten führen ein Briefing mit dem Kabinenpersonal durch.

Vor dem Hintergrund eines sich schnell und ständig wandelnden Untersuchungsfeldes bleibt es zunächst offen, wie genau sich die sozialen Beziehungen zwischen Cockpit und Kabine auf die Arbeit auswirken werden und welche Bedeutung ihnen hierbei zukommt und auch zugesprochen wird. Es hat sich jedoch eindeutig gezeigt, dass das Briefing als ein wichtiges Moment gemeinsamer und direkter Interaktion zwischen Cockpit und Kabine noch einiges an ungenutztem Potenzial zur Verbesserung der Arbeitsqualität und der Qualität der Arbeit des fliegenden Personals enthält.