ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Huchler, Norbert

Book Part

Airlines und die Multilokalität des Flugpersonals

Provided in Cooperation with:
ARL – Akademie für Raumentwicklung in der Leibniz-Gemeinschaft

Suggested Citation: Huchler, Norbert (2020) : Airlines und die Multilokalität des Flugpersonals, In: Danielzyk, Rainer Dittrich-Wesbuer, Andrea Hilti, Nicola Tippel, Cornelia (Ed.): Multilokale Lebensführungen und räumliche Entwicklungen: ein Kompendium, ISBN 978-3-88838-097-6, Verlag der ARL - Akademie für Raumentwicklung in der Leibniz-Gemeinschaft, Hannover, pp. 315-321, https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0156-0976438

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/218799

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

https://creativecommons.org/licenses/by-nd/3.0/de/

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

ARL AKADEMIE FÜR RAUMENTWICKLUNG IN DER LEIBNIZ-GEMEINSCHAFT

Huchler, Norbert:

Airlines und die Multilokalität des Flugpersonals

URN: urn:nbn:de:0156-0976438

CC-Lizenz: BY-ND 3.0 Deutschland

S. 315 bis 321

In:
Danielzyk, Rainer; Dittrich-Wesbuer, Andrea; Hilti, Nicola; Tippel, Cornelia (Hrsg.) (2020):
Multilokale Lebensführungen und räumliche Entwicklungen: ein Kompendium.
Hannover = Forschungsberichte der ARL 13

Leibniz Gemeinschaft

Norbert Huchler

AIRLINES UND DIE MULTILOKALITÄT DES FLUGPERSONALS

Gliederung

1 Einleitung
2 Mobilitätsbedingte Raumaspekte
3 Alltägliche Lebensführung und individuelle Gestaltung der Multilokalität
4 Die Rolle des Betriebs beim Umgang mit arbeitsbedingter Mobilität und Multilokalität
5 Fazit
Literatur

Kurzfassung
Ein umfangreiches empirisches Forschungsprojekt zur Multilokalität des Flugpersonals und zur Lebensführung speziell von Pilotinnen und Piloten zeigt verschiedene Formen des multilokalen Wohnens und unterschiedliche Bewältigungsstrategien, deren Vielfalt es – trotz unterschiedlicher Vor- und Nachteile – zu erhalten gilt. Eine besondere Rolle spielt dabei die betriebliche Gestaltung der Mobilität zum Beispiel mittels abgestimmter Unterstützungsmaßnahmen.

Schlüsselwörter
Luftverkehr – arbeitsbedingte Mobilität und Multilokalität – Alltägliche Lebensführung – Arbeit – Arbeitsgestaltung

Airlines and the multilocality of flight crews

Abstract
A comprehensive empirical research project about the multilocality of flight staff and living arrangements of pilots reveals diverse forms of multilocal habitation and various coping strategies. These various forms and strategies have specific advantages and disadvantages, but their diversity is definitely worthy of preservation. Company organisation of mobility, for instance by means of adapted support measures, plays a special role here.

Keywords
Aviation – Work-related mobility and multilocality – Everyday life arrangements – Work – Work organisation

1 Einleitung

Das Flugpersonal im kommerziellen Personenluftverkehr sammelt schon seit über 60 Jahren Erfahrung mit den vielfältigen Facetten arbeitsbedingter Mobilität. Im Folgenden werden auf der Basis einer umfangreichen Studie zum deutschen Luftverkehr[1] (Huchler 2013) die wesentlichen Aspekte der Multilokalität von Pilotinnen und Piloten sowie Flugbegleiterinnen und Flugbegleiter kurz umrissen (siehe auch Huchler/Dietrich/Matuschek 2009). Danach werden zwei Erkenntnisse hervorgehoben, von denen ausgegangen wird, dass eine Übertragung auf andere Bereiche fruchtbar wäre: die Bedeutung der Alltäglichen Lebensführung[2] für den Umgang mit arbeitsbedingter Mobilität und Multilokalität sowie Formen betrieblicher Unterstützung. Beides verändert sich jedoch durch den in jüngerer Zeit stattfindenden Wandel im Personenluftverkehr.

2 Mobilitätsbedingte Raumaspekte

Pilotinnen und Piloten wie Flugbegleiterinnen und Flugbegleiter auf der Langstrecke und bei Kurzstrecken, die als „Ketten" (z. B. fünf Tage am Stück an verschiedenen Orten) eingeteilt sind, müssen sich auf turnusgemäße Übernachtungen einstellen. Bei den regelmäßigen „Overnights" beziehungsweise beim „Layover" in (immer wieder gleichen) Hotels handelt es sich zwar noch um keine echte Sesshaftigkeit an verschiedenen Orten, aber auch diese räumliche Mobilität verlangt auf die Dauer besondere Bewältigungsstrategien – insbesondere „Verortungskompetenzen". Der Hotelalltag, das „aus dem Koffer leben", das „Schlafen in fremden Betten", die Entkopplung vom oder die bewusste Verkopplung mit dem Alltag zu Hause müssen organisiert werden.

In Ergänzung dazu sammelt ein nicht unerheblicher Teil des Flugpersonals Erfahrungen mit „Mehrörtigkeit", die über das regelmäßige Übernachten in Hotels hinausgehen. Denn oftmals fallen der eigentliche primäre Wohnort und der Ort der Stationierung nicht zusammen. Schon mit der Ausbildung, beim ersten Einstieg bei der Fluglinie und mit bestimmten Karriereschritten oder einem Arbeitgeberwechsel geht in der Regel ein Stationswechsel einher. Hinzu kommen ökonomisch begründete Stationsverlegungen, aufgrund geänderter Flugpläne, oder taktische Verschiebungen zwischen einzelnen „Marken" (z. B. Mutter-Airline und Billig-Tochter) oder auch temporäre Um-Stationierungen des Personals durch (teilweise auch internationales) „Crewleasing" also das Verleihen von Personal (oder auch Flugzeugen mit Personal) zwischen verschiedenen Marken und Airlines. Zugleich muss das Flugpersonal jedoch garantieren, dass es am Tag des Arbeitseinsatzes nicht länger als eine Stunde Anfahrtszeit vom Wohnort zur Heimatstation benötigt, damit die Mindestruhezeiten

1 DFG-Projekt „Multiple Entgrenzung des Flugpersonals im kommerziellen Luftverkehr", TU Chemnitz (2005–2008). Datenbasis unter anderem ca. 80 Interviews bei sieben Airlines und vier Betriebsuntersuchungen.

2 Die Alltägliche Lebensführung ist ein aus der Münchner Subjektorientierten Soziologie heraus entwickeltes Konzept, das beschreibt, wie Menschen auf die Herausforderungen des Alltags mit relativ stringenten Mustern reagieren, um so nicht alles neu aushandeln zu müssen, Komplexität zu reduzieren und handlungsfähig zu bleiben (siehe z. B. Voß 1991; Voß/Weihrich 2001).

eingehalten werden können. Auch wenn das Flugpersonal bei betrieblich bedingten Umzügen teilweise auf betriebliche Unterstützungsstrukturen (z. B. Wohnungs- und Kindergartenplatzsuche) zurückgreifen kann, wird nicht auf jede Änderung der Heimatbasis mit einem Umzug reagiert. In der Folge wird oftmals gependelt (teilweise sogar international) und, um die gesetzlichen Ruhezeiten einhalten zu können, am Stationsort übernachtet, z. B. in Eigentums-/Mietwohnungen, Zweckgemeinschaften, Piloten-WGs (z. B. in den „Piloten-Bunkern" in Frankfurt am Main) oder dauerhaftes Wohnen in Hotels oder bei Freunden. Es gibt auch „Briefkasten-Wohnungen", die nur auf dem Papier bewohnt werden, um den formalen Anforderungen gerecht zu werden (s. Dittrich-Wesbuer/Hilti zu Wohnungsmärkte in diesem Band).

Aus Forschungen zur Arbeit und zum Leben speziell von Pilotinnen und Piloten (Huchler 2013; Matuschek 2008) sind für das Weiterdenken von Multilokalität unter anderem zwei Punkte interessant, die sich auf den Umgang mit arbeitsbedingter Mobilität und Multilokalität übertragen lassen: die individuelle Lebensführung und die betriebliche Einbettung.

3 Alltägliche Lebensführung und individuelle Gestaltung der Multilokalität

Pilotinnen und Piloten begegnen den Anforderungen und Möglichkeiten der Mobilität unterschiedlich. Für den zum Teil sehr heterogenen Umgang mit Multilokalität sind vor allem individuelle Lebensführungsmuster bestimmend, die sich nicht einfach aus Einzelreaktionen auf besondere Anforderungen, wie eine Stationsverlegung, zusammensetzen, sondern relativ konsistente und dauerhafte Logiken der Bewältigung des Alltags darstellen, die den Umgang mit neuen Herausforderungen strukturieren. Es lassen sich vier Grundmuster der Alltäglichen Lebensführung unterscheiden: die traditionale, die gemeinschaftliche, die strategische und die situative Lebensführung (Huchler 2013, s. Duchêne-Lacroix zu Typologisierung in diesem Band).

Für Pilotinnen und Piloten konnte gezeigt werden, dass diese Lebensführungsmuster recht gut den individuellen, insgesamt recht heterogenen Umgang mit Mobilität und Multilokalität erklären – besser als einzelne „objektive" Kriterien wie Streckenprofil, Alter, Airline, Familienstand etc. oder der Lebensstil. Das Auseinanderfallen von Stations- und Wohnort lässt sich zum Beispiel folgendermaßen differenzieren:

Während auf „traditionale" und „strategische" Lebensführungsformen eher mit einem Umzug oder einer recht dauerhaften Einrichtung von längeren Abwesenheitszeiten reagiert wird, geht die „gemeinschaftliche" Lebensführung in der Regel mit Pendeln einher. Die „situative" Lebensführung zeichnet sich durch eine (lebensabschnittbezogene) freiwillige „Ortlosigkeit" aus.

Die *traditionale* Lebensführung ist durchaus durch eine relativ starke Ortsbindung gekennzeichnet. Diese wird jedoch vom nichtmobilen Partner respektive der nichtmobilen Partnerin gepflegt. Die Orientierung am klassischen geschlechtsbezogenen Rollenbild – nach dem Motto: männlicher Alleinverdiener und die Frau als Unterstützerin

der Mobilität und Organisatorin der Verortung (z. B. Familienarbeit und Pflege der sozialen Kontakte) – erleichtert jedoch eine regelmäßige längere Abwesenheit oder auch die Entscheidung, berufsbedingt umzuziehen, um das Einkommen zu sichern und den Belastungen der Multilokalität zu entgehen.

Die *strategische* Lebensführung ist unter anderem durch eine Unterordnung anderweitiger privater Belange unter eine strategisch-rationale Karriereorientierung gekennzeichnet. Dies erleichtert ebenfalls die Entscheidung für einen Umzug oder die dauerhafte Einrichtung von längeren Abwesenheitsphasen, zum Beispiel durch eine fest eingerichtete Zweitwohnung.

In Abgrenzung dazu stehen bei der *gemeinschaftlichen* Lebensführung feste soziale Beziehungen und deren Bedarfe und Bedürfnisse im Mittelpunkt. Wenn zum Beispiel der Anspruch besteht, die beruflichen Interessen des Partners oder der Partnerin und Stabilitätsinteressen der Kinder zu berücksichtigen und gegebenenfalls weitere ortsgebundene soziale Verpflichtungen zu erfüllen, kommt es oftmals zu einem dauerhaften Pendeln mit möglichst geringen Abwesenheitszeiten und entsprechenden Belastungen.

Ein „Leben im Hier und Jetzt" und „in der Mobilität", das zum Beispiel alle Möglichkeiten und Chancen (insbesondere die sozialen) der Mobilität auszuschöpfen versucht (Winter im warmen Süden verbringen, globale Freundschaften pflegen, nicht zwischen Arbeit und Privatleben zu trennen etc.), ist Merkmal für *situative* Lebensführung. Sie geht letztlich mit einer stückweisen (in der Regel lebensphasenbezogenen) „Delokalisierung" einher und einer oftmals eher unverbindlichen Einrichtung einer „Homebase" (z. B. bei den Eltern).

Die Gründe für und der konkrete Umgang mit Multilokalität sind in ein komplexes Gesamtsetting eingebunden, von individuellen Orientierungen bis zu den verschiedensten privaten und betrieblichen Anforderungen. Die Alltägliche Lebensführung kann recht konsistente Handlungsmuster und Zusammenhänge identifizieren und Erklärungen bieten und so insbesondere auch individuelle und komplexe (sowohl die Arbeit als auch das Privatleben übergreifende) Belastungskonstellationen aufzeigen. Sie bietet eine gute Möglichkeit, Heterogenität greifbar zu machen, ohne Vielfalt und Individualität auszublenden. Die kurz umrissenen Lebensführungstypen von Pilotinnen und Piloten im Personenluftverkehr und die dahinterliegenden Grundmuster Alltäglicher Lebensführung lassen sich nicht nur sehr gut auf den Umgang mit Multilokalität allgemein übertragen, sondern auch auf andere zentrale Herausforderungen und Handlungsfelder des Lebens.

Die zentrale Funktion von Lebensführung ist es, eine erfahrungsbasierte Orientierung zu bieten, um die Komplexität im Alltag zu bewältigen. Je *konsistenter* die Muster über die verschiedenen Lebensbereiche hinweg konstituiert sind, desto besser können sie diese Aufgabe erfüllen. Stabile, aber über die relevanten Lebensbereiche (wie z. B. Arbeit und Privatleben) hinweg *inkonsistente* Muster gehen oftmals auf ungeplante oder plötzliche besondere zusätzliche Anforderungen zurück – wie die Geburt eines behinderten Kindes, pflegebedürftige Eltern oder einfach nur die neue Relevanz des

Anspruchs und teilweise auch der Notwendigkeit, einen Doppelverdienerhaushalt mit Kindern zu leben, und können schnell zu einer Krise führen. Dies ist mit einem hohen individuellen Aufwand und spezifischen Belastungen verbunden. Mit dem gestiegenen Preiswettbewerb und der zunehmenden Arbeitsverdichtung im Luftverkehr sind gerade die Personen mit inkonsistenten Lebensführungsmustern besonders gefährdet. Insgesamt zeigt sich die Tendenz, dass vor allem das situative Lebensführungsmuster von den Airlines strukturell unterstützt wird, während die motivierenden und unterstützenden Strukturen der anderen Formen abgebaut werden, wie zum Beispiel die Einsparung von statusrelevanten Aspekten (wie Ausstattung, Umsorgung und Incentives, Bedingungen bei Aufenthalten, aber auch Gehalt), die einen großen Teil der Arbeitsmotivation des traditionalen Musters ausmachen. Dennoch wird in der täglichen Arbeitspraxis latent oder auch direkt auf die besonderen funktionalen Aspekte dieser Formen zurückgegriffen: wie zum Beispiel der professionelle Berufsethos und die mit diesem einhergehenden (auch sicherheitsrelevanten) Ansprüche an die eigene Arbeitsqualität; von der akribischen Befolgung von Abläufen bis zur Gewährleistung der eigenen Fitness bzw. Flugtauglichkeit.

Das Wissen von Pilotinnen und Piloten um individuelle Mobilitäts- beziehungsweise Lebensführungstypen wird aktuell im Luftverkehr nicht systematisch aufgegriffen. Die Heterogenität unterschiedlicher Lebensführungsformen wird nicht untersucht und die Relevanz des Privatlebens für die Arbeitszufriedenheit, belastung und leistung weitestgehend ausgeklammert. Die Kosten der arbeitsbedingten Mobilität werden zu einem nicht unerheblichen Teil unreflektiert auf das Privatleben verlagert: die Nichterwerbstätigkeit der Partnerin, Vereinsamungstendenzen, Probleme der sozialen Bindung etc.

4 Die Rolle des Betriebs beim Umgang mit arbeitsbedingter Mobilität und Multilokalität

Ein weiterer Aspekt, bei dem es sich lohnen würde, ihn aus dem Luftverkehr auf arbeitsbedingte Mobilität und Multilokalität insgesamt zu übertragen, ist deren betriebliche Einbettung, die sich im Luftverkehr über die Jahrzehnte etabliert hat (Huchler 2013).

> Es existieren genaue verhandelte, gesetzliche und betriebliche Regelungen zur Arbeitszeit, die nicht nur die eigentliche mobile Arbeit, also die Flugdauer, umfassen, sondern auch die Zeit vor und nach den Einsätzen (Ruhezeiten, Fahrten etc.).

> Die hohen Anforderungen an die raum-zeitliche Flexibilität werden zudem abgefedert durch verschiedenste individuelle Einflussmöglichkeiten auf die Personaleinsatzplanung, wie „Off-Tage“ (sicher freie Tage), Stand-By-Regelungen (z. B. Vorwarnzeiten, Arbeitszeit und Bezahlung), Verhandlungsmöglichketen beim spontanen „Einspringen“, individuelle Wünsche (wie spezifische Schichten, Partner oder Partnerin mitnehmen oder zusammen mit dem Partner oder der Partnerin im Betrieb fliegen, bestimmte Destinationen etc.). Zwar erfolgt die in der Regel monatliche Einsatzplanung oftmals recht kurzfristig (z. B. ca. zwei bis eine Woche

vor Monatsende), jedoch können die verschiedenen Einflussmöglichkeiten viele Belastungen abfedern. Auch spielen verschiedene Teilzeitmodelle im Luftverkehr eine wesentliche Rolle: die tägliche Vereinbarkeit, zur punktuellen Entlastung (z. B. zwei Monate frei) von typischen Mobilitätsproblematiken (wie Schlafproblemen) oder um die häufige Abwesenheit von der Familie auszugleichen.

> Hinzu kommt, dass die tägliche Mobilität vom Betrieb mitorganisiert (Fahrten, Hotelbuchung etc.) und 24 Stunden begleitet wird (z. B. Hilfe bei schwierigen Situationen). Daneben werden oft Unterstützungen bei Umzügen angeboten (Suche nach Wohnungen und Kindergartenplätzen etc.). Nicht zuletzt existiert ein Absicherungs- und Auffangsystem möglicher Folgeproblematiken der Mobilität, zum Beispiel eine anonyme psychologische und psychiatrische Begleitung bei Flugangst, Schlaf- und Suchtproblemen und anderweitigen psychosozialen Extrembelastungen und Wiedereinstiegsverfahren.

Jedoch sind diese Absicherungen auch im Luftverkehr weiterhin stark unter Druck beziehungsweise umkämpft. Nach Jahren eines enormen Wettbewerbsdruckes durch die Liberalisierung des Luftverkehrs, das Auftreten neuer Anbieter und die Etablierung eines „Billig-Segments", ist zwar zumindest im deutschen Personenluftverkehr eine Konsolidierungsphase eingetreten (wie z. B. durch die Pleite von Air Berlin), jedoch befindet sich der Wettbewerbsdruck international weiter auf hohem Niveau. Die aufgezeigten Absicherungen von arbeitsbedingter Mobilität sind auch abhängig von der Durchsetzungskraft der jeweiligen Beschäftigtengruppe und ihrer interessenspolitischen Vertretung. Vordringlich Pilotinnen und Piloten, weniger die Flugbegleiterinnen und Flugbegleiter, verfügen hier über mehr Durchsetzungsmöglichkeiten. Dies ist vor allem durch die hohen Investitionskosten begründet, die in Pilotinnen und Piloten und ihre Qualifizierung (Lizenzen, Flugstunden, Tests, Anlernzeit etc.) gesteckt werden (wobei die Ausbildungskosten und die für den Erwerb der Flugberechtigung für bestimmte Flugzeugmuster (Typenklassen) zunehmend von den Pilotinnen und Piloten selbst aufgebracht werden müssen). Dazu birgt die hohe Sicherheitsrelevanz der Tätigkeit und die nur sehr eingeschränkte Ersetzbarkeit von Pilotinnen und Piloten auch ein hohes Verhandlungspotenzial in sich, insbesondere was die Arbeitsbedingungen sowie die körperlichen und geistigen Belastungen angeht. Jedoch werden auch im Luftverkehr seit vielen Jahren Automatisierungsszenarien diskutiert (Huchler/Dietrich 2009), die aktuell wieder an Brisanz gewinnen. Nicht zuletzt spielt es für die relativ ausgefeilte betriebliche Absicherung der Mobilität und Multilokalität in großen Teilen des deutschen Personenluftverkehrs auch eine Rolle, dass diese Berufsgruppen schon in einer Zeit arbeitsbedingt vielfältig mobil waren, in der Betriebe wie Staaten noch wesentlich stärker auf klare Regulierungen und weniger auf Flexibilisierung und Liberalisierung gesetzt haben.

Es würde sich lohnen, aus dem Luftverkehr heraus Konzepte auf zeitlich und räumlich flexible Arbeitsformen zu übertragen und diese dort weiter zu entwickeln.

5 Fazit

Eine Übertragung der Erkenntnisse aus den Lebensführungsarrangements speziell von Pilotinnen und Piloten wie auch der betrieblichen Einbettung arbeitsbedingter Mobilität und Multilokalität des Flugpersonals auf andere Berufsfelder und Arbeitsformen würde sich lohnen. Sie könnten für andere Tätigkeitsfelder, die erst jetzt zunehmend mit Mobilitätsanforderungen konfrontiert sind, als Blaupause oder zumindest Orientierungsleitfaden dienen. Jedoch sind aktuell auch im Luftverkehr sowohl die reichhaltige Heterogenität der Lebensführungsmuster und damit zentrale Funktionen der Lebensführung sowie auch die zahlreichen betrieblichen Absicherungen bedroht. Es besteht weiterhin der Bedarf, die Voraussetzungen für heterogene Lebensführungsformen und individuelle, partizipative Arbeitsgestaltung bei Mobilität und Multilokalität und deren Vorteile aufzuzeigen.

Literatur

Huchler, N. (2013): Wir Piloten. Navigation durch die fluide Arbeitswelt. Berlin.
Huchler, N.; Dietrich, N. (2009): Soziologische Perspektiven auf den „Beruf Pilot" angesichts zunehmender Automatisierung. In: Faber, G. (Hrsg.): Die 4. Jetgeneration der Verkehrsflugzeuge – zunehmende Automatisierung. Darmstadt, 158-171.
Huchler, N.; Dietrich, N.; Matuschek, I. (2009): Multilokale Arrangements im Luftverkehr. Voraussetzungen, Bedingungen und Folgen multilokalen Arbeitens. In: IzR – Informationen zur Raumentwicklung (1/2), 43-54.
Matuschek, I. (Hrsg.) (2008): Luft-Schichten. Arbeit, Organisation und Technik in der kommerziellen Luftfahrt. Berlin, 119-139.
Voß, G. G. (1991): Lebensführung als Arbeit. Über die Autonomie der Person im Alltag der Gesellschaft. Stuttgart.
Voß. G. G.; Weihrich, M. (Hrsg.) (2001): tagaus – tagein. Neue Beiträge zur Soziologie alltäglicher Lebensführung. München. = Arbeit und Leben im Wandel. Schriftenreihe zur subjektorientierten Soziologie der Arbeit und der Arbeitsgesellschaft, Bd. 1.

Autor

Norbert Huchler (**1974*), *Dr., ist Wissenschaftler und Mitglied des Vorstands am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. (ISF München). Er arbeitet als Arbeitssoziologe in verschiedenen Forschungsprojekten zum Wandel von Arbeit (z. B. Entgrenzung und Subjektivierung), Technik (z. B. Digitalisierung), Arbeitsorganisation (z. B. Selbstorganisation, Standardisierung, verteilte Wertschöpfung etc.), Qualifikation und Kompetenzen sowie Arbeit und Leben und Lebensführung.*