

Dialog

Nr. 10 2015

Dokumentation

Materialien

Berichte

Wissenschaft
& Arbeitswelt



Biographieforschung am Beispiel der Bochumer Opel Werke: *Aufbruch, Umbruch, Niedergang*



Ruhr-Universität Bochum
Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM

Impressum

Autorinnen und Autoren:

Kapitel 1, 2 und 4: Mark Esteban Palomo und Manfred Wannöffel

Kapitel 3.1: Janice Hackbarth und Natalí Gisel Matschuck,

Kapitel 3.2: Bernadette Ebel, Anja Krog und Maik Philip

Redaktionelle Überarbeitung: Werner Fiedler

Herausgeber:

Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM

Ruhr-Universität Bochum

Konrad-Zuse-Str. 16

44801 Bochum

Tel.: 0234 – 32 – 26899

Fax: 0234 – 32 – 14404

Mail: rub-igm@rub.de

Druckzentrum der RUB

Bochum, Mai 2015

ISSN 1865-9691

1	Einleitung	2
1.1	Das Forschungsmodul „Biografieforschung: 50 Jahre Opel Bochum“	2
1.2	Datengrundlage und Methodik	3
2	Die Geschichte der Bochumer Opel Werke	4
2.1	Die Phase des Aufbruchs	4
2.2	Die Phase des Umbruchs	6
2.3	Die Phase des Niedergangs	8
3	Studentische Forschungsarbeiten	10
3.1	Welche Faktoren beeinflussen die Kollegialität in der Belegschaft von der Gründung der Opel-Werke in Bochum bis heute?	10
3.2	Die Einführung der Lean Production und Gruppenarbeit aus der Sicht der Bochumer Opel Belegschaft	16
4	Ausblick	24
5	Literaturverzeichnis	27

1. Einleitung

1.1 Das Forschungsmodul „Biografieforschung: 50 Jahre Opel Bochum“

Die vorliegende Dialog-Ausgabe basiert auf dem Forschungsmodul „Biografieforschung: 50 Jahre Opel Bochum“, das unter der Leitung von Prof. Dr. Manfred Wannöfel vom Wintersemester 2012/2013 bis zum Sommersemester 2013 an der Fakultät für Sozialwissenschaft stattgefunden hat. Das Forschungsmodul bestand zunächst aus einer grundlegenden Einführung in die Methoden und Techniken der Biografieforschung. Anschließend bekamen die Master-Studierenden die Möglichkeit, ihre erlernten Fähigkeiten auch empirisch anzuwenden und am Beispiel eines bedeutenden lokalen Konflikts eigenständig zu forschen. Dazu wurden dem Seminar Transkripte von zehn erwerbsbiografischen Interviews zur Verfügung gestellt, die im Rahmen des Forschungsprojekts „50 Jahre Opel Bochum“ der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM mit drei Generationen von Opel Bochum Mitarbeitern geführt wurden. Die Studierenden wurden damit beauftragt, diese Interviews anhand der biografischen Methode und einer eigens entwickelten Fragestellung zu analysieren und die Ergebnisse in einem Forschungsbericht zusammenzufassen. Dadurch entstand eine Reihe von Forschungsberichten, deren wichtigste Ergebnisse nach redaktioneller Bearbeitung im Rahmen dieser Publikation auszugsweise veröffentlicht werden. Die Dialog-Ausgabe gliedert sich dabei in vier Kapitel. Zunächst wird die Datengrundlage und Methodik erläutert (Kapitel 1). Anschließend wird die 52-jährige Geschichte des Bochumer Opel Werks entlang von vier Entwicklungsphasen skizziert (Kapitel 2). Kapitel 3 beinhaltet die

Auszüge aus den Forschungsberichten. Die Dialog-Ausgabe schließt mit einem kurzen Ausblick (Kapitel 4).

1.2.1 Datengrundlage und Methodik

Die Interviews entstanden im Zeitraum vom 23.02.2012 bis 21.06.2012 und wurden mit Vertretern der Opel Belegschaft, dem Opel Betriebsrat, der IG Metall und der Opel Werksleitung geführt¹. Die befragten Personen bilden ein breites Spektrum der im Kontext von Opel Bochum tätigen Akteure ab und repräsentieren zudem unterschiedliche Generationen. Die Datenerhebung erfolgte in Form eines leitfadengestützten Interviews. Die durchschnittliche Interviewdauer betrug zwei Stunden. Sowohl die Erhebung als auch die Auswertung des Datenmaterials orientiert sich an der biografischen Methode. In der Sozialwissenschaft werden diejenigen Forschungsansätze unter dem Begriff Biografieforschung zusammengefasst, „die als [...] Datengrundlage Lebensgeschichten haben, also Darstellungen der Lebensführung und ihrer Deutung aus dem Blickwinkel desjenigen, der dieses Leben führt“ (Fuchs-Heinritz, 2010, S. 85). Die Biografieforschung interessiert sich allerdings nicht, wie man fälschlicherweise annehmen könnte, für das Individuum selber, sondern für das soziale Konstrukt der Biografie. Der Forscher versucht über die Analyse von individuellen Lebensläufen auf sozial vorgeformte Verlaufsmuster zu schließen, um daraus Hypothesen für die Allgemeinheit zu generieren. Die biografische Methode zielt somit darauf ab, soziale Determinanten zu identifizieren, die den Lebenslauf strukturieren (Lamnek, 2010, S.

¹ Für die Durchführung der Interviews bedanken wir uns bei Dr. Siglinde Hessler

607-608). Biografische Interviews dienen dabei als primäre Datenquelle der Biografieforschung. Diese müssen nicht zwingend ganze Lebensläufe thematisieren, sondern können sich auch auf bestimmte Lebensphasen fokussieren (Fuchs-Heinritz, 2010, S. 85). So konzentrieren sich die von den Master-Studierenden analysierten Interviews vornehmlich auf die Erwerbsbiografie der befragten Personen bei Opel in Bochum. Die biografischen Interviews werden üblicherweise in Form von leitfadengestützten oder narrativen Interviews geführt. Die letztgenannte Methode gilt in der Biografieforschung als Königsweg, da sie den Befragten die Möglichkeit einräumt, ihre

Biografie weitgehend ungehindert aus der eigenen Perspektive zu schildern (Fuchs-Heinritz, 2010, S. 90). Bei den im Rahmen des Forschungsprojekts „50 Jahre Opel Bochum“ geführten Interviews wurde allerdings die Variante leitfadengestützten Interviews gewählt, da diese den Vorteil mit sich bringt, dass die Befragten sich alle zu den gleichen Themen äußern und sich dabei hauptsächlich auf ihre Erwerbsbiografien fokussieren. Dabei besteht allerdings die Gefahr, dass Informationen blockiert werden, die der Interviewte zwar für seine persönliche Biografie als wichtig erachtet, aber durch die Orientierung des Interviewers an den Leitfaden nicht zum Vorschein kommen (ebd.).

2 Die Geschichte der Bochumer Opel Werke

Die Geschichte des Opel-Standortes in Bochum ist eng mit dem tiefen wirtschaftlichen und sozialen Strukturwandel im Ruhrgebiet verflochten. Noch bis in die Mitte des 20. Jahrhunderts hinein war die Wirtschaftsstruktur des Ruhrgebiets einseitig auf Kohle, Eisen und Stahl ausgerichtet. Doch wurde diese monostrukturelle Ausrichtung durch eine stark veränderte Nachfrage auf den internationalen Energiemärkten nach dem Ende des Korea-Krieges zunehmend in Frage gestellt: Erdöl, Erdgas und Importkohle verdrängten innerhalb von kürzester Zeit die in Deutschland geförderte Steinkohle und brachten das wirtschaftliche Fundament des Ruhrgebiets zur Erosion (Goch, 2011, S. 7-9). Das dadurch ausgelöste Zechensterben hatte gravierende Folgen für die Region. Allein in Bochum wurden zwischen 1957 und 1962 fast 20.000 Arbeitsplätze im Bergbau abgebaut. Bis zur Schließung der letzten Bochumer Schachtanlage – der Zeche Hannover – waren es insgesamt 50.000 Arbeitsplätze, die in diesem Sektor verloren gingen. Die Stadt Bochum versuchte der Kohlekrise mit einer aktiven Ansiedlungspolitik von neuen Wirtschaftszweigen zu entgegnen, um ihre Abhängigkeit von der Montanindustrie zu reduzieren. Erste Erfolge gab es bereits im Jahr 1956 mit der Ansiedlung des Berliner Elektronikherstellers Graetz (später Nokia), welcher 1.200 neue Arbeitsplätze nach Bochum brachte. Doch der große strukturpolitische Umbruch wurde erst mit der Ansiedlung von Opel und der parallel dazu verlaufenden Gründung der Ruhr-Universität in Bochum eingeläutet, die heute beide als Symbol für den ökonomischen und sozialen Strukturwandel im Ruhrgebiet gelten (Wannöffel, 2011, S. 98-13). Während sich die Montanindustrie in einer tiefgreifenden

Krise befand, kam es in einem anderen Wirtschaftszweig zu einem regelrechten Boom: Die deutsche Automobilindustrie flohrte und galt als eine der treibenden Kräfte für das „Wirtschaftswunder“ der Nachkriegszeit. Dieser wirtschaftliche Aufstieg wurde vor allem durch den „Volkswagen“ symbolisiert, denn kostengünstige Automobile wurden in den 1950er Jahren nun immer stärker auch von Arbeitern nachgefragt. Im Jahr 1956 stieg die Bundesrepublik mit einer Produktion von über einer Million Fahrzeuge sogar zum Exportweltmeister auf dem internationalen Automobilmarkt auf (Kania, 2011, S. 63).

2.1 Die Phase des Aufbruchs

Durch den wirtschaftlichen Aufschwung der gesamten deutschen Automobilindustrie gerieten neben Volkswagen auch andere Hersteller Ende der 1950er Jahre an die Grenzen ihrer Produktionskapazitäten. Neue Investitionen und die Errichtung von neuen Standorten waren erforderlich. Auch der zum General Motors Konzern zugehörige Automobilhersteller Opel plante Ende der 1950er Jahre eine Expansion in der noch jungen Bundesrepublik. Dabei verfolgte die Adam Opel AG das Ziel, mit der Produktion eines eigenen preiswerten Kompaktwagens die Vormachtstellung des von Volkswagen produzierten VW-Käfers herauszufordern. Die Antwort auf den VW-Käfer lautete Opel-Kadett - ein Automobil das nicht nur moderner, sondern auch besser als sein direkter Konkurrent werden sollte. Allerdings arbeitete das Opel Stammwerk in Rüsselsheim bereits an seiner Kapazitätsgrenze und konnte nicht für die Produktion des neuen Automobils aufkommen. Die Adam Opel AG suchte daher nach einem neuen Standort und wurde dabei

schnell auf das Ruhrgebiet aufmerksam: Die Stadt Bochum bot nicht nur die benötigten Freiflächen, sondern verfügte durch das Zechensterben über ein großes freigewordenes Arbeitskräfteangebot, was zu Zeiten der Vollbeschäftigung eine Besonderheit darstellte. Da auch die Stadt Bochum ein großes Interesse an der Ansiedlung von Opel hatte, kam es zu ersten Geheim-

gen Konditionen zwei ehemalige Zechengelände in Bochum für das neue Opel Werk erwerben konnte. Zwei Jahre später - pünktlich zum 100-jährigen Firmenjubiläum von Opel - wurde am 10. Oktober 1962 das auf dem ehemaligen Gelände der Zeche Dannenbaum in Laer errichtete Opel Werk I eröffnet. Zeitgleich siedelte sich die Adam Opel AG mit dem Opel Werk II auch auf

Jung und voll Schwung

Sie haben es gut im **OPEL KADETT**.
 Sorgfältig gelammte Einzelstützen, vorklappende Rockerstützen im Fullraum, zwei Armlehnen, fünf Sitze mit 9 Da-Abstützungen wie auf einer Couch, Große Bauraum, großer Kofferraum, zwei Armlehnen. Und dann noch die Kolonnenbox, auch die ist groß - alles am OPEL-Kadett. Alles zusammengekommen, keine Menge Fahrspaß. Denn wir haben uns getraut, selber eine richtige Probe zu tun. So macht man jetzt, wo es weht, keine Sie werden, in Maß und Markt. Kleinstes, voll Mannes werden Sie doch selber beurteilen. Denn die Prüfung ist sehr wichtig.

Temperaturmittel: 40 PS, 125 km/h, hervorragende Beschleunigung 100 km/h in dieser Klasse so schnell keine noch.

Wirtschaftlich: Nur 7 l Normverbrauch auf 100 km nach DIN, beim einzigen Sechsermotortyp AD Werk Bochum **DM 5.974,-** einschließlich Heizung, Lenkschraub, Schmiererweiche. Auch Stadt. Sitzhöhe aus Stoff oder Kunstleder.

Die Federung ist wieder zu weich nicht zu hart, und man fährt mit diesem temperaturstabilen Auto sehr sportlich fahren. Die Lenkung des Kadett ist ziemlich direkt, ist leichter wie ein Ideal. Sie geht spielend leicht und erhebt sich in ganz engen Kurven. Keine Zylinderkammer.
 (Hans Herrmann in **SUNTE** Münchner Rundschau Nr. 50/1962)

OPEL
 der Zuverlässige

OPEL KADETT kurz gesagt O.K.

Werbezeitschrift der Adam Opel AG 1962

Quelle: Wupper et al., 1986, S. 63

verhandlungen zwischen der NRW-Landesregierung, der Stadt Bochum und Vertretern des Managements von Opel aus Rüsselsheim und des Mutterkonzerns General Motors aus Detroit. Die Ansiedlung wurde unter dem Tarnnamen „Kurt Wolff & Co“ verhandelt, um keine Lohnkonkurrenz mit dem ansässigen Montankapital zu schüren (Schmitt, 2014). Am 20. Mai 1960 endeten die Verhandlungen mit der Unterzeichnung eines Ansiedlungsvertrages, der vorsah, dass General Motors zu sehr günstigen

dem ehemaligen Gelände der Zeche Buchstraße in Langendreer an, auf dem im Jahr 1965 auch das Werk III errichtet wurde. Mit der Eröffnung des Opel Werks I startete auch die Massenproduktion des Opel Kadett A. Bis zum Dezember 1962 wurden in Bochum 10.000 Opel Kadett A produziert, fünf Jahre später waren es 500.000. Der Kadett wurde ein Verkaufsschlager und etablierte sich zu einem ernstzunehmenden Konkurrenten für den VW-Käfer. Zwar lag der Käfer hinsichtlich der Zulassungs- und

Produktionszahlen noch deutlich vor dem Kadett, dennoch galt der Kadett A als hochwertiger, zuverlässiger und moderner als sein Konkurrenzprodukt: „Der Kadett sollte alles können, was der Käfer konnte, nur besser. Er sollte sicht- und erfahrbar machen, was 25 Jahre automobiler Fortschritt bedeuten“ (Thieme, 2012, S. 26). Mit Werbeslogans wie „Jung und voll Schwung“ und „Kurz gesagt: O.K.“ symbolisierte die Adam Opel AG nicht nur den modernen Charakter des Kadett A sondern transportierte zugleich auch ein Gefühl des Aufbruchs in das von der Kohlekrise geprägte Ruhrgebiet.

Mit dem Kadett B erschien im September 1965 das Nachfolgemodell, der ebenfalls zu einer großen Erfolgsgeschichte für Opel wurde. Bis 1973 wurden über 1,8 Milliarden Opel Kadett B in Bochum produziert. Ende der 1960er Jahre wurde über den Kadett hinaus die Produktion in Bochum auf weitere Modelle der Mittelklasse ausgeweitet (Ascona, Manta, Opel GT). Mit einem Marktanteil von 20,4% konnte sich die Adam Opel AG im Jahr 1972 die Führung auf dem deutschen Automobilmarkt vor Volkswagen sichern. Der Bochumer Opel Standort avancierte in der Zeit zu einem der wichtigsten Arbeitgeber in der Region. Bereits im Gründungsjahr beschäftigte Opel in Bochum 10.566 Mitarbeiter – darunter 20% ehemalige Bergarbeiter. Bis Anfang der 1980er Jahre wuchs die Beschäftigtenzahl von Opel Bochum auf annähernd 20.000. Opel Bochum genoss in dieser Phase ein sehr hohes Ansehen als Arbeitgeber. So galt eine Beschäftigung bei Opel nicht nur als modern und zukunftsweisend, sondern auch als zukunftssicher:

„Als ich hier angefangen habe, sagten die Älteren, Junge, wenn Du die Arbeit ordentlich machst und keine goldenen Löffel klaust, dann hast Du einen guten Job auf Lebenszeit, dann

gehst Du von hier aus in Rente. Das war einfach so. Wenn damals jemand gesagt hätte, das Opelwerk wird mal geschlossen, den hätte man für verrückt erklärt, das hätte keiner geglaubt“ (Interview G.B., S. 3)

Zudem zeichnete sich Opel als Arbeitgeber durch gute Einkommensperspektiven aus. Durch die Kombination von Massenproduktion und vergleichsweise hohen Lohnzahlungen schaffte sich die Adam Opel AG ihren Absatz im Ruhrgebiet weitgehend selbst, da nun auch die Beschäftigten selber in der Lage waren, Opel Automobile zu erwerben. Der Traum des Begründers des Fordismus – Henry Ford – wurde auch endlich im Ruhrgebiet zur Wirklichkeit:

„Jetzt war ich mal einen Monat, zwei Wochenende bei Opel und schon war meine Abrechnung nicht 700 DM, sondern es ging in Richtung 900 bis 1.000 DM. Und dann hab ich gesagt, Mensch, das ist ja super. Und dann hab ich mir ein neues Auto gekauft, einen Kadett. Damals ein schickes Auto...“ (Interview K.H., S. 7)

2.2 Die Phase des Umbruchs

Die zweite Entwicklungsphase von Opel Bochum ist geprägt durch einen tiefen technologischen, organisatorischen und arbeitspolitischen Umbruch in den Bochumer Opel Werken. Schon Ende der 1970er Jahre deuteten sinkende Verkaufszahlen an, dass die Zeiten der ewigen Prosperität in der deutschen Automobilindustrie sich einem Ende zu neigen. Dennoch fuhr die Adam Opel AG bis 1979 weiterhin Gewinne ein. Dies änderte sich schlagartig mit Einsetzen der zweiten Ölkrise, die zu einer erneuten kurzfristigen Preissteigerung auf den internationalen Erdölmarkt geführt hatte. Infolgedessen erlitt die gesamte Automobilindustrie starke Einbrüche. Im Geschäftsjahr 1980 schrieb die Adam Opel AG mit einem Verlust von umgerechnet 206 Millionen Euro erstmals seit Ende des 2. Weltkriegs rote Zahlen. Im darauf folgenden Jahr erhöhte

sich der Verlust sogar auf über 300 Millionen Euro. Opel musste dadurch 7500 Beschäftigte entlassen (Hrachowy, 2014). Zeitgleich kam es zu einem Erstarken der asiatischen Hersteller auf den internationalen Automobilmärkten, die sich zunehmend zu einem ernstzunehmenden Konkurrenten für ihre westlichen Mitwettbewerber etablierten (Wannöffel, 1991). Vor allem die japanischen Hersteller konnten immer mehr Anteile des internationalen Automobilmarktes erobern, da sie durch den „billigen Yen, fortschrittlichen Arbeitsstrukturen, einem niedrigen Lohnniveau und einer geringen Steuerbelastung“ entscheidende Wettbewerbsvorteile genossen (Hrachowy, 2014). Durch die Absatzkrise und der veränderten Wettbewerbssituation sah sich der Opel Vorstand im Jahr 1984 gezwungen, mit einem umfangreichen Investitionsprogramm zu reagieren. Umgerechnet 3,7 Milliarden Euro investierte Opel in die Modernisierung der Produktionsstätte sowie in die Weiterentwicklung von Fahrzeugen. Davon entfielen umgerechnet 500 Millionen Euro für die Modernisierung der Opel Werke in Bochum. Diese Investition führte u.a. zur Einführung von Industrierobotern, die im Bochumer Karosserierohbau für den Kadett E zum Einsatz kamen, und einem elektronischen Produktionssystem:

„Der große Umbruch kam ja dann 1983, 84, als die Handwerksroboter eingeführt wurden bei Opel. Die ganzen Bergleute, die da im Rohbau zusammen gearbeitet haben, die wurden alle auseinander gerissen, weil die Roboter aufgestellt wurden und die Punktschweißsammler wurden durch Schweißautomaten ausgetauscht. Das war dann nicht nur, dass nach jeder Schicht dann einer bei den Punktschweißkannen weniger war, pro Automat ein oder zwei Leute, sondern die waren auch noch genauer die Punktschweißautomaten.“ (Interview W.G., S. 8)

Organisatorisch erfolgte ebenfalls eine Modernisierung in den Bochumer Opel Wer-

ken, die sich an der Arbeitsorganisation der asiatischen Automobilhersteller (Toyotismus) orientierte. Somit kam es schrittweise zu einer Abkehr der bisherigen tayloristisch-fordistischen Produktionsweisen (Muster/Wannöffel, 1989). Am Opel Standort in Bochum nahm diese Modernisierung beispielsweise mit der Einführung der Gruppenarbeit Ende der 1980er Jahre Gestalt an. Durch den verstärkten Konkurrenzdruck sah sich der General Motors Konzern zudem gezwungen, in den europäischen Werken Kosten einzusparen. Dazu wurde der spanische Manager José Ignacio López eingestellt, der im Jahr 1987 das Opel Vorstandsressort für Produktion und Einkauf übernahm und ein Jahr später zum Chefeinkäufer von General Motors Europe aufstieg. Unter López wurde bei Opel ein rigider Sparkurs durchgesetzt (Thieme, 2012, S. 28). Dabei nutzte er das Nachfrageoligopol auf dem Markt für Automobilkomponenten aus, um die Zuliefererfirmen zu massiven Preissenkungen zu zwingen. In den Medien wurde López fortan als „Kostenkiller“ bezeichnet und der „López-Effekt“ gilt seither als Synonym für die Ausnutzung von Nachfragemacht. López forcierte zudem die Auslagerung von Teilproduktionen in den Opel Werken, was zu einer Reduzierung der Fertigungstiefe führte. Dies betraf in Bochum zuerst die Sitzfertigung, die im Jahr 1989 an Johnson Controls ausgelagert wurde:

„Aber letztendlich konnte man sich davor nicht verschließen. Wenn ich als Beispiel mal die Polsterei nehme. Früher haben wir alle Sitze selbst gefertigt. Haben also die Bezüge, die Stoffe geliefert gekriegt, haben die selbst zugeschnitten, haben die selbst genäht, haben die selbst aufgepolstert die Sitze, und es gab ganz einfach Fertigungsbereiche, die man in diesem Verbund, so wie die Automobilindustrie den hatte, das war ja nicht nur Opel, die ausgelagert hat. Es gab ja eigentlich mehrere, die die Vorreiter gespielt haben. Und Opel ist eigentlich im-

mer so ein bisschen hinterher gehinkt und dann kam eben auch die Tendenz, dass man sagte, ja man muss Ballast abwerfen. Letztendlich wollte man sich ja von der payroll her runter entwickeln, damit man nicht so krisenanfällig war. Denn es ist ja heute noch der Trend, je niedriger die payroll, desto weniger Kosten entstehen, wenn eine Krise eintritt und ich über Abfindungen oder sonst irgendwelche Dinge nachdenken muss. (Interview K.P., S. 11)

2.3 Die Phase des Niedergangs

Die wirtschaftliche Lage der Adam Opel AG verschärfte sich Anfang der 1990er Jahre massiv. Im Zuge der globalen Automobilkrise in den Jahren 1992/1993 verbuchte Opel einen Absatzeinbruch von 20%. Allein am Standort Bochum mussten in Folge dessen über 3000 Arbeitsplätze abgebaut werden. Doch während andere Automobilhersteller durch die Erschließung von Auslandsmärkten ab Mitte der 1990er Jahre wieder gestärkt aus der Krise hervorgingen, geriet Opel Deutschland während dieser Phase in den Sog der Strukturkrise des Mutterkonzerns General Motors, der keine nachhaltige Strategie gegenüber der wachsenden Konkurrenz aus Asien entwickelte. Wichtige Technologietrends, wie beispielsweise die wachsenden Dieselparteile im europäischen Markt, wurden zudem versäumt. Begleitet wurde dieses Missmanagement durch einen schleichenden Imageverlust der Marke Opel. Der von Ignacio López eingeschlagene Sparkurs wirkte sich mindernd auf die Qualität der Opel Automobile aus und Opel fiel Anfang der 1990er Jahre immer wieder durch Qualitätsmängel auf und hinterließ negative Schlagzeilen in der Fachpresse. Der Werbeslogan „Opel – Der Zuverlässige“ wurde allmählich obsolet. Diese Serie aus „Pleiten, Pech und Pannen“ gipfelte im Jahr 1995 in der bis dato größten Rückrufaktion der Adam Opel AG, von der weltweit 2,3 Millionen Opel Automobile betroffen waren. Hintergrund war ein Konstruktionsfehler an

den Tankeinfüllstutzen beim Opel Astra F, der in mehreren Fällen zu Bränden geführt hatte. Das dadurch ausgelöste Presseecho schädigte nachhaltig den Ruf der Marke Opel (Hrachowy, 2014). Die Zulassungszahlen schrumpften in den Folgejahren kontinuierlich und Opel wurde von der allgemeinen Marktentwicklung im größten europäischen Markt deutlich abgekoppelt. Europäische Überkapazitäten, nicht zuletzt durch das Hochfahren der Produktion in Spanien, Portugal und Eisenach und insbesondere mit dem Ausbau des Opel-Standortes im polnischen Gliwice, führten zu permanenten Verhandlungen über Kapazitäts- und Personalabbau an allen europäischen Opel-Standorten. Doch trotz zahlreicher Restrukturierungsprogramme blieb Opel weiterhin in den roten Zahlen. Durch diese tiefe Strukturkrise kündigte der General Motors Konzern im Herbst 2004 an, dass der Bochumer Opel Standort aufgrund seiner Kostenstruktur im europäischen Vergleich von einer Schließung bedroht sei und man die Vergabe weiterer Produktionsaufträge und Modelle künftig nicht mehr gewährleisten könne. Die Bochumer Belegschaft reagierte darauf mit einem wilden Streik, der unter dem Deckmantel einer siebentägigen Informationsveranstaltung durchgeführt wurde:

„Und dann hatten wir uns organisiert. Das war gar kein Streik, das war ne Informationsveranstaltung. Wir haben jede Stunde über 23, 24 Stunden die Beschäftigten über den aktuellen Stand informiert.“ (Interview K.H., S. 33)

Die Schließung der Bochumer Opel Werke konnte zwar in den anschließenden Verhandlungen zwischen Management und Gesamtbetriebsrat mit dem „Zukunftsvertrag 2010“ noch abgewehrt werden, doch der Preis für den Standorterhalt war der weitere Abbau von vielen Tausend Arbeitsplätzen in Bochum sowie eine drastische

Auslagerung verschiedener Produktions- und Dienstleistungsbereiche (Wannöffel, 2014, S. 304). Dennoch konnten die Akteure der betrieblichen Interessenvertretung diesen Prozess positiv begleiten. So gelang es dem Opel Betriebsrat mit der Vereinbarung zu „strategischen Partnerschaften“ mehr als 900 bedrohte Arbeitsplätze in Bochum zu sichern, die ohne seine aktive Mitgestaltung schon 2004 ersatzlos an andere Unternehmen ausgelagert worden wären (Blöcker/Esteban Palomo/Wannöffel, 2013, S. 65-66; Wannöffel, 2014, S. 305).

Der weltweite Autoboom der Jahre 2006 und 2007 ging an Opel weitgehend vorbei. Immer mehr wirkte sich die von der GM-Mutter festgelegte Begrenzung der Exporte aus. Die Reduktion der Fertigung und der Belegschaftsabbau setzten sich über die Phase der Insolvenz von General Motors im Jahr 2009 insbesondere am Bochumer Standort fort. Nach der Insolvenzphase von GM wurde wiederum ein umfangreicher Sanierungsplan beschlossen. In Europa sollten abermals über 8.000 Stellen reduziert werden, davon allein 1.800 Arbeitsplätze in Bochum. Das Werk im belgischen Antwerpen wurde im Dezember 2010 komplett geschlossen. Von den einst 19.000 Arbeitsplätzen (1990) bei Opel Bochum blieben im Jahr 2010 nur noch 4800 übrig. Mitte 2011 waren es nur noch 3100. Lange Zeit hing die Schließung des Opel-Standortes in Bochum wie ein Damoklesschwert über den Köpfen der Bochumer Belegschaft, bis Ende 2012 endgültige Tatsachen geschaffen wurden: Auf einer Mitarbeiterversammlung im Dezember 2012 gab das Opel Management bekannt, dass nach dem Jahr 2016 keine Automobile mehr in Bochum hergestellt werden sollen. Nachdem eine Mehrheit der Opel Belegschaft im März 2013 einen Sanierungsplan des Opel

Managements abgelehnt hat, kündigte Opel an, dass Opel Werk I schon Ende 2014 zu schließen. Damit neigt sich eine 52-jährige Ära einem Ende zu.

„Nicht dass ich der Situation keine Bedeutung beimesse, so schlimm wie es diesmal ist, war es noch nie, aber wir haben schon viele Werksschließungen mitgemacht in Bochum. Ich muss abwarten. Ich habe Angst vor dem Tag, an dem man mir sagt, so, das war's jetzt. Sie können jetzt nach Hause gehen. Das wird mit Sicherheit ein ganz, ganz großer Einschnitt in meinem Leben werden. Und ich habe Angst, ja, denn bei mir steckt eine Familie dahinter, wir sind leider nicht ganz so flexibel, obwohl wir es vielleicht werden müssen. Aber hat man als älterer Mitarbeiter der Adam Opel AG schon Angstzustände (...). Die Angst ist einfach da. Das sind Existenzängste! Das sind Familien, die da dran hängen! Es geht ja auch um die Zulieferer und andere Firmen, die da dran hängen. Ich habe auch ein bisschen Angst, dass die soziale Schiene hier nicht genug berücksichtigt wird. Wir gehen unglaublich in den Keller! Was machen wir, wenn so viele Leute auf einmal keine Arbeit mehr haben? Es werden Einbußen da sein, die wir momentan noch gar nicht abschätzen können. Und davor habe ich persönlich Angst. Nicht nur für die Arbeitswelt, sondern auch für die private Welt. Die Kinder.“ (Interview A.G., S. 2)

Diese Aussage der Opel-Mitarbeiterin steht exemplarisch für die letzten 3300 Opelaner in Bochum, die kurz vor Ende des Bochumer Automobilwerkes noch keine Aussicht auf einen neuen Arbeitsplatz haben. Die Verunsicherung der Menschen in der Region ist groß und vergleichbar mit der Stimmung bei Beginn der Kohlekrise vor über 50 Jahren. Diese Krise konnte jedoch durch einen großen gesellschaftlichen Konsens und industriellen Großansiedlungen abgemildert werden. Diese jedoch sind zukünftig nicht in Sicht und die Menschen im Ruhrgebiet stehen vor großen Herausforderungen.

3 Studentische Forschungsarbeiten

3.1 Welche Faktoren beeinflussen die Kollegialität in der Belegschaft von der Gründung der Opel-Werke in Bochum bis heute?

Die 52 Jährige Geschichte des Bochumer Opel Standortes ist nicht nur die Geschichte von „Aufbruch, Umbruch und Niedergang“ sondern auch die einer besonderen Kollegialität und Solidarität. Slogans wie „Wir sind Opel“ verdeutlichen, dass es sowohl innerhalb als auch im Umfeld der Bochumer Opel Belegschaft ein besonderes Gefühl des Zusammenhalts gibt. Eine Ausgangsfrage war, ob und wie sich die Kollegialität zwischen den Mitarbeitern von Opel Bochum im Zeitverlauf verändert hat. Die Studierenden leiten daraus folgende Forschungsfrage ab: „Welche Faktoren haben die Kollegialität innerhalb der Bochumer Opel Belegschaft beeinflusst und inwieweit lässt sich die Veränderung des kollegialen Zusammenhalts bei Opel Bochum mit diesen erklären?“. Bei der Analyse des qualitativen Datenmaterials identifiziert die Projektgruppe insgesamt vier Einflussfaktoren, die sie hinsichtlich der Variable Kollegialität als relevant erachten: „Mentalität der Bergleute“, „Vorgesetzte und ihren Umgang mit den Mitarbeitern“, „Einführung der Gruppenarbeit“ und „wirtschaftlicher Druck“. Anhand dieser vier Faktoren sollten die Veränderungen kollegialen Zusammenlebens innerhalb der Bochumer Opel Belegschaft erklärt werden.

Mögliche Einflussfaktoren auf die Kollegialität

Einflussfaktor 1: Mentalität der Bergleute

In mehreren Interviews wird berichtet, dass die ehemaligen Bergleute, die bei Opel ar-

beiteten, einen großen Sinn für Kollegialität und Hilfsbereitschaft bewiesen. Allerdings war in der Belegschaft der Wert „Kollegialität“ generell sehr präsent. Dies könnte darauf zurückgeführt werden, dass die regionale Arbeiterkultur sehr durch den Bergbau geprägt wurde. Im Jahr 1960 waren knapp 500.000 Menschen im Ruhrgebiet in 146 Bergwerken tätig (Goch, 2011, S. 8f; Seidel, 2011, S. 30). Folglich prägt die Mentalität der Bergleute sehr die regionale Kultur. Sichtbar ist dies beispielsweise daran, wie sich der Sprachgebrauch entwickelt hat. Heutzutage ist „Kohle machen“ als Synonym für Geld verdienen verbreitet. Genauso wie der bergmännische Fachbegriff „Kumpel“, der ursprünglich den Beruf des Bergknappen bezeichnet. In der gegenwärtigen Zeit wird unter diesem Begriff auch eine „kameradschaftliche Beziehung zwischen Männern“ (Wannöffel, 2008, S. 30) verstanden. Die Mentalität der Bergleute zeichnet sich durch Kameradschaftlichkeit, Hilfsbereitschaft, Selbstlosigkeit und Treue aus (Hoffmann, 1958, S. 112 und S. 117). Vor allem die Kameradschaftlichkeit ist sehr präsent und gilt auch über verschiedenen Berufspositionen hinweg (Holderberg, 1984, S. 458). Dies bedeutet, es ist unwesentlich, ob eine Person Vorgesetzter oder Mitarbeiter ist. In jedem Fall sollen die oben genannten Werte eingehalten werden. Eben dieses starke solidarische Handeln ist sehr sinnvoll angesichts der großen Gefahren, denen die Bergleute Untertage Tag für Tag begegnen müssen (Michels, 2008, S. 36; Hoffmann, 1958, S. 82 und S. 99; Wannöffel, 2008, S. 30). 1962 nehmen die Opel-Werke in Bochum mit 7000 Mitarbeitern die Produktion auf. Die Mehrheit von ihnen sind ehemalige Bergleute (Wannöffel, 2008, S. 30).

„Es waren überwiegend Bergleute, die damals eingestellt wurden. Und zwar hatten die Bergleute den Vorteil, dass ihre Bergwerksjahre als Betriebszugehörigkeit bei Opel angerechnet wurden.“ (Interview K.P., Absatz 34)

„(...) Opel wollte Bergleute haben, und die haben denen dann die Betriebszugehörigkeit, die sie auf der Zeche gewesen sind, mit bei Opel angerechnet.“ (Interview W.G., Absatz 6)

Den Bergleuten wurden ihre Arbeitsjahre auf der Zeche als Betriebsangehörigkeitsjahre bei den Bochumer Opel-Werken angerechnet. Da dies Vorteile für die ehemaligen Bergleute brachte, bewarben sich viele angesichts der Bergbaukrise bei den Opel-Werken. Folglich war der Anteil an Bergleuten in der Belegschaft sehr hoch. Hinzu kam, dass Bergleute eine gute Reputation besaßen, dass sie als „gute Mitarbeiter“ gelten.

„Wobei die Bergleute exzellente Mitarbeiter waren. Mit denen konnte man hervorragend arbeiten.“ (Interview H.R. Absatz 10)

Bergleute erhielten nicht nur eine vergleichsweise gut Bezahlung, sondern wurden auch aufgrund ihres ausgesprochen guten Rufes bevorzugt eingestellt.

„(...) Opel wollte Bergleute haben, und die haben denen dann die Betriebszugehörigkeit, die sie auf der Zeche gewesen sind, mit bei Opel angerechnet (...) aber die wussten auch bei Opel, dass Bergleute gute Arbeitskräfte sind. Die wurden bevorzugt genommen.“ (Interview W.G. Absatz 6-8)

Mitarbeiter und Führungskräfte führten diese regionale Arbeitskultur, in der sie verankert waren, in das neue Unternehmen Opel ein (Prud'homme van Reine/Dankbaar, 2011, S. 1866 und S. 1875). Auf diese Weise beeinflussten sie die Unternehmenskultur. In diesem Fall kann die Produktionsstandortkultur von der Mentalität der Bergleute beeinflusst werden. Zum einen, da

ehemalige Bergleute ihre Werte – Kameradschaftlichkeit, Hilfsbereitschaft, Selbstlosigkeit und Treue – in ihren Arbeitsalltag tragen. Zumal sie die Mehrheit der Belegschaft bilden und daher einen großen Einfluss auf die Unternehmenskultur besitzen. Zum anderen, weil auch Mitarbeiter aus dem Ruhrgebiet, die nicht ehemalige Bergleute sind, ihre Werte in das Unternehmen tragen. Bei einer halben Million Menschen, die im Ruhrgebiet im Bergbau tätig sind, kann davon ausgegangen werden, dass die Bergleute zu Hause und in ihrer Freizeit ihre Mentalität einbringen. Somit wird in dem Zuge der hohen Anzahl an Bergbaubeschäftigten die regionale Kultur beeinflusst. Daher können Werte, wie Kameradschaftlichkeit und Hilfsbereitschaft in die Regionalkultur Eingang finden und wiederum durch Mitarbeiter beim Bochumer Opel-Werk als Standortkultur etabliert werden. Dieses Denken und die kollegiale Mentalität haben sich über viele Jahre bewahrt. Gemeinsame Aktivitäten, auch außerhalb des Betriebes, gehörten zum Berufsleben eines Beschäftigten bei Opel dazu. Doch dies änderte sich mit der Zeit:

„(...) aber hier, wahrscheinlich auch noch aus dem alten Betrieb der Bergleute. Die sind ja mittlerweile raus, ist ja schon ewig. Ist doch kein Bergmann mehr bei Opel.“ (Interview W.G. Absatz 122)

Einflussfaktor 2: Vorgesetzte und deren Umgang mit den Mitarbeitern

Aus zahlreichen Interviews wird deutlich, dass die Vorgesetzten in der Gründungsphase des Opelwerks einen sehr guten kollegialen Umgang mit den Mitarbeitern pflegten, teilweise waren es sogar jahrelange Freundschaften zu den Führungskräften. Zudem waren innerbetriebliche Aufstiegsmöglichkeiten gegeben, die diese Unternehmenskultur tradierten.

„Und der glückliche Fall war dann eben, dass man dann praktisch über interne Schulungen und Meisterlehrgang und so weiter sich dann weiter entwickeln konnte und dann seinen Weg ging.“ (Interview K.P. Absatz 32)

Oder das Beispiel Herr H: Da er herausragende Arbeitsleistungen erbrachte, bot ihm die Firma den Besuch des Meisterlehrgangs an und stellte ihn anschließend als Führungskraft ein. In dieser Funktion stellte er selbst fest, dass er sich mit den Auszubildenden gut verstand und identifizieren konnte. Er führt als Grund für den kollegialen Umgang zwischen Vorgesetzten und Arbeitskraft an, dass die Führungskräfte im Vorfeld im Unternehmen ihre Ausbildung durchlaufen und jahrelang gearbeitet haben bis sie ihre Führungsposition inne hatten. Diese Vorgesetzten hatten eine enge Bindung zum Unternehmen und der Belegschaft entwickelt und konnten sich mit ihren Mitarbeitern identifizieren. Schließlich kannten sie deren Arbeitsalltag und waren mit den Arbeitsvorgängen und -problemen vertraut. Für sie war kollegiales Handeln selbstverständlich. Dieser Karriereweg wird auch als „Kaminkarriere“ bezeichnet. Kaminkarriere definiert sich dadurch, dass eine Person in ein Unternehmen in einer untergeordneten Position eintritt und im Laufe des Berufslebens in der Unternehmenshierarchie aufsteigt (Minssen, 2006, S. 185). Aus mehreren Interviews wird deutlich, dass die Meister und Führungskräfte in den Opel-Werken in Bochum aus der eigenen Belegschaft rekrutiert und fortgebildet wurden. Demzufolge gab der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer Möglichkeiten sich weiterzubilden und in den Hierarchiestufen aufzusteigen, wenn langjährig im Unternehmen verblieben wurde. Somit sind Kaminkarrieren früher gängig im Bochumer Opel-Standort. Empirische Befunde zeigen mehrere Auswirkungen auf das Verhalten von Führungs-

kräften, die eine Kaminkarriere durchlaufen haben. Sie identifizieren sich stark mit ihrem Arbeitgeber, da sie seit vielen Jahre und zum Teil ihr gesamtes Erwerbsleben in dem Unternehmen arbeiten (Gergs/Schmidt, 2002, S. 558). Die Vorgesetzten verhalten sich gegenüber der Belegschaft fürsorglich und sozial. Zudem bringen sie den Mitarbeitern ein hohes Maß an Vertrauen entgegen und pflegen einen mitbestimmungsorientierten Führungsstil (vgl. Gergs/Schmidt, S. 2002, S. 563f.). Dies kann durch Aussagen in den Interviews bestärkt werden. Beispielsweise äußert Herr P., selbst Führungskraft, dass er eine Fürsorgepflicht gegenüber seinen Mitarbeitern empfindet. Ferner beschreibt Herr H. wie hilfsbereit und herzlich die Vorgesetzten ihm gegenüber waren. Als er wiederum selbst Führungskraft ist, spricht er von „seinen“ Auszubildenden, die ihm „auch richtig ans Herz gewachsen sind“ (Interview K.H. Absatz 28). Mit dieser Aussage verdeutlicht er das Vertrauensverhältnis in der Belegschaft zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Allerdings wandelt sich mit der Zeit diese spezifische Unternehmens- und Mitbestimmungskultur.

„Früher war's auch so, da haben die Werksleiter, ich will ja nicht sagen, dass sie sich jetzt hier in Bochum, früher haben die Werksleiter sich mit dem Unternehmen identifiziert. Das heißt, sie standen für das Unternehmen ein, sie waren auch sehr lange als Werksleiter hier in so einem Werk. Das ging über fünf, sechs, sieben, acht Jahre. Also wenn Sie sich das heute anschauen. Zwei Jahre, zack, schon wieder ein neuer Werksleiter.“ (Interview H.R. Absatz 21)

Studien in größeren Betrieben (z.B. Kotthoff, 1997) zeigen dass die Kaminkarrierewege seltener werden. Stattdessen werden Führungskräfte mit Universitätsabschluss „von außen eingekauft“ (Gergs/Schmidt, 2002, S. 565).

„Die heute, in den Jahren als ich weg war bei Opel, die dann als Vorgesetzte kamen, die kamen alle von der Uni. (...) Da waren natürlich dann die Schwierigkeiten, weil der das betriebliche Umfeld ja gar nicht kannte, praktisch und dann die Auseinandersetzung erstmal zwischen Betriebsrat und dem der sagt, was ist Betriebsrat, was hab ich damit zu tun. Geht mich doch gar nichts an. Der in der Hierarchie hochgegangen ist, der weiß schon, muss bisschen vorsichtig sein. Ich mag den Hund zwar nicht leiden, aber ich brauch den auch. Du musst den, darfst Dir den nicht verärgern. Und das ist ja bei Leuten, (...) die nicht aus dem Betrieb gekommen sind, die können, die haben das oftmals nicht richtig einschätzen können.“ (Interview W.G. Absatz 130)

Diese Entscheidungsträger sind wiederum schnell bereit, das Unternehmen zu verlassen, wenn sich in einem anderen Konzern bessere Karrierechancen zeigen und dass durch die häufigen Positions- und Firmenwechsel Führungskräfte oft lediglich geringe Bindung an Belegschaft und Standort entwickeln (Gergs/Schmidt, 2002, S. 565f.). Diese Entwicklung hat sich auch bei den Opel-Werken in Bochum vollzogen: „...die Art und Weise, wie die Führungskräfte, die vorübergehenden Führungskräfte mit allen umgegangen sind, brutal, rücksichtslos bis zum geht nicht mehr“ (Interview U.G. Absatz 71). Häufige Unternehmenswechsel von Führungskräften könnte erklären warum Frau G. die Worte „vorübergehende Führungskräfte“ äußert. Es soll in keiner Weise unterstellt werden, dass diese extern eingekauften Führungskräfte immer „brutal und rücksichtslos“ agieren. Es könnte jedoch durch die geringe Verbindung zu der Belegschaft erklärt werden, warum Mitarbeiter dies empfinden. Schließlich sind die Arbeitskräfte an Vorgesetzte gewöhnt, die sehr sozial und fürsorglich handeln. Wenn somit eine nachfolgende Führungskraft „lediglich“ an den Arbeitsergebnissen interessiert ist und die persönliche Beziehung zu

den Mitarbeiter als nicht sehr relevant betrachtet, ist nachvollziehbar, dass dieses Verhalten von der Belegschaft als sehr fremd empfunden wird. Dies zumal, da von den Opel-Mitarbeitern ein ausgeprägter Stolz auf ihre Arbeitsleistung und eine Verbundenheit mit dem Unternehmen ausgedrückt wird.

„Also das sag ich nicht nur so unten, dass wir auch stolz sind, dass wir hier arbeiten, ich bin auch immer noch stolz. Bin auch immer noch stolz. Tja, ist so.“ (Interview H.R. Absatz 131)

„Interessant für und Opelaner war auch, der Stolz der Opelaner in der damaligen Zeit, weil das einmalig in der ganzen Welt war, was hier in Bochum auf die Beine gestellt worden ist. Wir hatten ein Fließband, man nannte das Kette. (...) Das war wirklich eine Förderkette, wo die Fahrzeuge dann auf solchen Skits standen und die zogen die dann quasi durch die Halle im D4, das war so der Fachbegriff für die Fertigmontage. Und die ganze Welt, Automobilbauer, sind hier nach Bochum gepilgert und haben sich das angeschaut. Denn das war einmalig für die.“ (Interview K.H. Absatz 13)

Einflussfaktor 3: Einführung der Gruppenarbeit

In mehreren Interviews wird genannt, dass die Einführung der Gruppenarbeit negative Konsequenzen nach sich zog

„(...) und einer hatte dann die Idee oder das Konzept, der Gruppenarbeit. (...) Das war dann 1990/1991 waren die Vorinformationen darüber. Dann hat sich aber der Betriebsrat, dann haben sich alle gesträubt. Und dann, wir wussten auch gar nicht, wie das nebenbei auch alles noch gehen sollte mit ganz wenig Personal und dann das auch noch.“ (Interview U.G. Absatz 59)

Die Mitarbeiter stehen unter stärkerem psychischen Druck und müssen einem schnelleren Arbeitstempo folgen. Zudem durften die Mitarbeiter ihren Gruppensprecher kurz nach Einführung nicht mehr selbst wählen, sondern dieser wurde fremdbestimmt aus-

gesucht. Auch wurde den Gruppensprechern nicht genug Zeit eingeräumt, um ihre Leitungskompetenzen in Trainings zu vertiefen. Nach der Meinung der Interviewten hatte die Gruppenarbeit vor allem negative Konsequenzen. Studien zur Gruppenarbeit liefern Erklärungen aus welchen Gründen die Gruppenarbeitseinführung vor allem negative Folgen brachte. Ob eine Gruppe durch das Management fremdbestimmt wird, hat Auswirkungen auf ihre Leistung. Wird die Gruppe fremdbestimmt erbringt sie keine hohe Leistung.

„Hat das [es wird von der Gruppenarbeit gesprochen,] angefangen die Produktion zu übernehmen. Da war das allerdings ein bisschen schwierig, weil die ja die Linienarbeit haben. Da haben sie es dann nachher so gemacht, dass die erst mal ne halbe Stunde für ein Gruppengespräch hatten und nachher wurde das außerhalb der Arbeitszeit. Also die hatten da bedeutend mehr Probleme bei der Umsetzung dieser Gespräche als hier [damit ist das Werk 3 gemeint,].“ (Interview U.G. Absatz 66)

Dies bedeutet, wenn die Einführungsstrategie kaum partizipativ für die Mitarbeiter gestaltet ist, leidet die spätere Effizienz der Gruppe. Denn zum einen kann eine Arbeitskraft, die sich negativ von der Einführung betroffen sieht, den Einführungsprozess behindern und die Gruppenleistung mindern (Minssen, 1999, S. 57f.). Zum anderen ergeben sich durch Schwierigkeiten beim Einführungsprozess, wie zum Beispiel „widersprüchlichen Anforderungen“, psychische Belastungen und Beanspruchungen bei den Mitarbeitern (ebenda). Diese Belastungen senken die Gruppenleistung.

Die genannten Aspekte lassen sich bei der Gruppeneinführung bei den Bochumer Opel-Werken wiedererkennen. Die Gruppensprecher werden bald nach Einführung von der Fertigungsleitung und dem Betriebsrat fremdbestimmt. Vor allem ältere Mitarbeiter

fühlten sich negativ von der Einführung betroffen, insbesondere durch den psychischen Druck bei den Mitarbeitern aufgrund der Gruppeneinführung und der wahrgenommenen Fremdbestimmung:

„Und dann kam irgendwann mal die Gruppenarbeit. Wir haben das ja ein bisschen anders gehofft. (...) Früher hat die Gruppe die Gruppensprecher selbst bestimmt. Heute sagen sie, du wirst das oder du machst das und fertig. (...) Die ganze Hetze und der psychische Druck.“ (Interview A.D. Absatz 11)

Zudem wird aus den Interviews deutlich, dass die Mitarbeiter unter widersprüchlichen Anforderungen bei der Gruppenarbeit standen. Zum einen wurde ihr Aufgabengebiet durch die Gruppenarbeitseinführung erweitert, indem sie beispielsweise verantwortungsvolle neue Leitungsaufgaben annehmen sollen. Zum anderen standen sie durch die Einführung der Gruppenarbeit unter solch einem Arbeitstempodruck, dass benötigte Schulungen extrem verkürzt oder abgebrochen wurden.

„Der da Gruppensprecher sein sollte, wo wir dann, was weiß ich wie lange trainiert wurden, sollten wir in drei Tagen jetzt einem Gruppensprecher, der später eine kleine Arbeitsgruppe leiten sollte, nun in drei Tagen alles beibringen, wo andere bisschen länger brauchten. Das ist eigentlich ein Witz gewesen.“ (Interview U.G. Absatz 65)

Somit lässt sich erklären, warum nach der Meinung der Interviewten die Einführung der Gruppenarbeit vor allem negative Konsequenzen für die Mitarbeiter brachte.

Einflussfaktor 4: Wirtschaftlicher Druck

Zeiten der wirtschaftlichen Prosperität wirkten sich auf die Arbeitssituation der Beschäftigten aus. Arbeitsplatzsicherheit und moderater Leistungsdruck ergaben eine sichere Zukunft für die Beschäftigten.

„Wenn du Deinen Job machst, hat Opel noch nie jemand fallen lassen und wenn es in Deiner Person liegt, dann hast du ein Problem, aber wenn das nicht so ist und das klappt, dann hast Du auch kein Problem. Das war wirklich so.“ (Interview K.P. Absatz 7)

So hatte das Unternehmen auch durch eine Betriebsrente für die Beschäftigten Vorsorge getroffen.

„Und dementsprechend hat man auch nicht daran gedacht, vorzusorgen für das Rentenalter, dass man seinen Lebensstandard hält. Ich hab nicht dran gedacht, aber das Unternehmen hat dran gedacht, die Betriebsrente. Das hab ich dem Unternehmen auch zu verdanken. Das Unternehmen hat nicht in der Vergangenheit für mich gesorgt, sondern die sorgen auch heute noch für mich. Ich bekomme eine sehr gute Rente.“ (Interview H. R. Absatz 129)

Veränderungen bei der wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens spielen eine entscheidende Rolle in Bezug zur Kollegialität unter den Mitarbeitern. So heißt es in vielen der Interviews, dass diese abnimmt, wenn der wirtschaftliche Druck zunimmt. Immer wieder kommt in den Interviews zum Ausdruck, dass die Situation zu Beginn der Opel-Werke eine ganz andere war als zu späteren Zeitpunkten. Opel galt lange Zeit als goldenes Füllhorn. Bis schließlich die ersten Krisen auftraten, verstärkter Konkurrenzdruck bemerkbar wurde und die Beschäftigten dies auch spürten.

„Interessant für und Opelaner war auch, der Stolz der Opelaner in der damaligen Zeit, weil das einmalig in der ganzen Welt war, was hier in Bochum auf die Beine gestellt worden ist. Wir hatten ein Fließband, man nannte das Kette. (...) Das war wirklich eine Förderkette, wo die Fahrzeuge dann auf solchen Skits standen und die zogen die dann quasi durch die Halle im D4, das war so der Fachbegriff für die Fertigmontage. Und die ganze Welt, Automobilbauer, sind hier nach Bochum gepilgert und haben sich das angeschaut. Denn das war einmalig für die.“ (Interview K.H. Absatz 13)

„Zu der Zeit, 81 hatten wir 550 Auszubildende in Bochum und die wurden, bis auf ein paar, die ihre Prüfung nicht bestanden haben, fast alle übernommen. Also jedes Jahr kamen dann mal so eben 200, 250 ins Werk verteilt.“ (Interview K.H. Absatz 26)

Das Opel-Werk Bochum war technisch auf dem aktuellsten Stand und dies zeigte man gerne. Die wirtschaftliche Situation war so gut, dass viele Auszubildende aufgenommen wurden und dort ihre berufliche Laufbahn begonnen. Damit verbunden ist der offensichtliche Stolz des Herrn H. Er fühlte sich dem Opel-Werk verbunden, das Werk und dessen Fortschritt auch nach außen zu zeigen war etwas Besonderes, *„(...) weil das einmalig in der ganzen Welt war, was hier in Bochum auf die Beine gestellt worden ist“ (Interview K.H., Absatz 13)*. Zum Ausdruck kommt somit auch ein Stolz auf die eigene Leistung, welche auch ein Gefühl der Verbundenheit schafft und somit eine besondere Form der Kollegialität.

„Also das sag ich nicht nur so unten, dass wir auch stolz sind, dass wir hier arbeiten, ich bin auch immer noch stolz. Bin auch immer noch stolz. Tja, ist so.“ (Interview H.R. Absatz 131)

Der Wandel der wirtschaftlichen Entwicklung sowie der Kollegialität betrifft dann auch die Absicherung der Mitarbeiter.

„Also von daher, die haben sich die Finger geleck, wenn sie bei Opel anfangen konnten. Ganz bestimmt. Aber wie gesagt, das ist alles Schnee von gestern. Also die Zeiten, diese unglaubliche Sicherheit, darum sind ja auch viele von den älteren in den Vorruhestand gegangen, weil man einfach weg wollte.“ (Interview W.G. Absatz 47)

Gerade diese Absicherung war es, die Opel Bochum als Arbeitgeber so attraktiv machte und, dass mit abnehmender Sicherheit, immer mehr „Alteingesessene“ den Betrieb verlassen wollten. Dies könnte man so deuten, dass mit abnehmender Absicherung,

auch die Verbundenheit zum Betrieb abnimmt und man diesen lieber verlässt. Mit zunehmender Konkurrenz nahm auch der Druck auf die Mitarbeiter zu.

„(...) aber wir haben uns schon Freiräume gelassen, wir haben uns nicht kaputt gearbeitet. Heute ist das alles anders, mit viel, viel weniger Leute. Da wo früher 20 waren, da sind heute noch zwei oder so. Also das hat sich total geändert auch. Aber wir haben wie gesagt, wir hatten, wenn wir ne Nachtschicht hatten auch ein bisschen Freiraum, dass man sich mal ne halbe Stunde hinlegen konnte auf die Werkbank oder so. Durftest Dich natürlich nicht erwischen lassen, ist klar. Aber das gibt's heute nicht mehr. Die Freiräume sind weg. Sind ganz ausgedünnt die Leute.“ (Interview W.G. Absatz 39)

Besonders spürbar wurde dies in den 80er Jahren. Insbesondere Sparmaßnahmen und zunehmende Konkurrenz aus Japan seien es gewesen, die den Druck auf die Mitarbeiter immer weiter erhöhten. Auch Sparmaßnahmen seitens der Unternehmensführung erhöhten immer weiter den Druck auf die Beschäftigten.

„General Motors sag ich mal, fing damals an, die Sparstrategie zu verfahren. Weil die Konkurrenz in den 80er Jahren aus Japan, die immer stärker wurde und quasi unsere Autos kopierten. Der Vectra, kann ich mich erinnern, sah genauso aus wie der Nissan. Die haben das Original kopiert und jetzt ging der Druck los. Konkurrenzdruck. Das habe ich damals ziemlich deutlich mitbekommen. Und dann kam McKinsey, alle Abteilungen wurden durchforstet, das erste Mal gab's auch in meinem Bereich Einsparungen.“ (Interview K.H. Absatz 35)

„Also man merkte, es war nicht mehr die Zeit, so sag ich mal, wie bis 90, sag ich mal. Bis 90 war noch alles relativ gut bis auf die Energiekrise, wie ich da sagte. (...) Bei Opel ging das in den 90er Jahren richtig los. Konkurrenzdruck stieg. (...) Und trotzdem kamen diese Sparmaßnahmen und die verdichteten sich dann. Die wurden immer schlimmer.“ (Interview K.H. Absatz 38)

Der Druck im Betrieb war teilweise so groß, dass für außerbetriebliche Aktivitäten kaum noch Kraft war und die Freude an der Arbeit abgenommen hat:

„Ich brauch mein Wochenende, damit ich die Woche überlebe. (...) Also mit großen Unternehmungen am Wochenende ist nicht, ich hatte nur noch Ruhebedürfnis. (...) Aber es war halt das Nervenkostüm war schon etwas ausgedünnt über die Jahre und der Wunsch, bloß nur weg hier aus dem Laden (...) Also ich hätte schon noch arbeiten können, ich weiß zwar nicht, ob bis zur Rente, aber mit ein bisschen anderen Bedingungen und es hat mir auch Spaß gemacht da, nur nicht jetzt. Und ich hab auch kein Vertrauen mehr.“ (Interview U.G. Absatz 73 und 78)

3.2 Die Einführung der Lean Production und Gruppenarbeit aus der Sicht der Bochumer Opel Belegschaft

Der strukturelle Wandel der Arbeitsorganisation vom Konzept des Taylorismus über den Fordismus hin zur Lean Production gehört zu den prägendsten Umbrüchen in der über 50-jährigen Historie von Opel Bochum. Der auf Frederick Winslow Taylor zurückgehende Taylorismus, der erstmals das Prinzip der Arbeitsteilung vorsieht und somit einerseits Hand- und Kopfarbeit voneinander trennt, andererseits aber auch die Arbeit in einzelne Schritte unterteilt, bildet die Basis für den von Henry Ford entwickelten Produktionsstil, genannt Fordismus. Dieses zunächst bei Ford und später auch bei Opel verfolgte Konzept ermöglicht durch den Einsatz von Fließbandarbeit auf der einen Seite eine kostengünstigere Produktion sowie die Förderung des Massenkonsums und bietet auf der anderen Seite aber auch Arbeitsplätze für gering qualifizierte Arbeiter. Das Konzept der Lean Production, welches in den Grundzügen von Toyota entwickelt wurde, setzt es sich zum Ziel, den Produktionsprozess insgesamt zu optimieren, was

insbesondere durch die Vermeidung von Verschwendung sowie der Just in time-Produktion erfolgt. Ein wesentlicher Bestandteil der Lean Production stellt die Gruppenarbeit dar, die sich im Bochumer Opel Werk Ende der 1980er Jahre manifestierte. Die Gruppenarbeit zielte darauf ab, eigenständig arbeitende Gruppen von Mitarbeitern zu etablieren, in denen jeder Beschäftigte flexibel agieren und alle Tätigkeiten im Rahmen eines Rotationsverfahren ausführen kann. Die Arbeitsorganisation wurde dadurch grundlegend umstrukturiert und von dieser Veränderung waren bei Opel Bochum ca. 10.000 Mitarbeiter betroffen (Stroink, 1991, S. 8). Doch wie wurde die Einführung der Lean Production und der Gruppenarbeit bei Opel Bochum von den Beschäftigten selber wahrgenommen? Wie hat sich die Umstrukturierung der Arbeitsorganisation bei den Opel Mitarbeitern konkret bemerkbar gemacht? Und stieß die Gruppenarbeit bei den Opel Beschäftigten eher auf Zuspruch oder auf Widerstand? Nachfolgend werden ausgewählte Ergebnisse aus den studentischen Forschungsarbeiten vorgestellt.

Ausgestaltung und Ziele der Gruppenarbeit bei Opel Bochum

Das Ziel der Bochumer Reorganisationsmaßnahmen bestand in der Umstellung von 70% der Beschäftigten auf Fertigungsgruppen. Bis zum Modellwechsel im Jahr 1992/93 sollte diese gewährleistet werden (Stroink, 1991, S. 14). Die Umstrukturierung der Bochumer Belegschaft in Fertigungsgruppen stellte einen „konzernweiten Anpassungsprozess“ (Muster/Wannöffel, 1989, S. 32) dar und somit eine Angleichung an das japanische Optimierungsmodell der Weltkonkurrenz (Muster/Wannöffel, 1989, S. 32). Das Opel Management erließ verbindliche „Grundprinzipien“, Zielsetzungen“ sowie „Tätigkeitsprofile“ für die neu einge-

führten Fertigungsgruppen für alle Opel Standorte in Deutschland (Muster/ Wannöffel, 1989, S. 28ff). Zu den „Grundprinzipien“ einer Fertigungsgruppe gehörte unter anderem, um eine laufende Kommunikation zwischen den Beschäftigten zu gewährleisten, die gleiche Arbeitszeit der Gruppenmitglieder. Regelmäßig stattfindende Gruppengespräche dienten unter anderem zur Unterstützung der Kommunikation und des Zusammenhalts. Des Weiteren sollten die Gruppenmitglieder über ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl verfügen, so wurden Wechsel zwischen den einzelnen Gruppen als Nachteil erachtet. Mit der räumlichen Abgrenzung zu anderen Gruppen wurden den einzelnen Gruppen Verantwortung für ihren Bereich übertragen, einen hohen Stellenwert beziehungsweise Grundprinzip der Fertigungsgruppen stellte die Flexibilität der Mitarbeiter dar, sie diene der Jobrotation sowie der gemeinsamen Problemlösungsfindung innerhalb der Gruppe. Die eingeführten Fertigungsgruppen erforderten eine Umstellung des Lohnsystems von einem aus Mengenleistung basierenden auf einen reinen Zeitlohn oder ein Prämienlohnsystem (Muster/Wannöffel, 1989, S. 28). Die zentralen Zielsetzungen des Opel-Managements umfassten, durch die Einführung der Gruppenarbeit eine Verbesserung der Qualität der Produkte sowie auch der Produktivität. Des Weiteren werden durch eine starke Identifikation der Mitarbeiter mit dem Produkt und dem Unternehmen deren „unternehmerisches Denken und Handeln“ erhöht, welche dem Unternehmen zu Gute kam. Durch eine direkte Kommunikation sowie schnelle Informationswege wurden Übermittlungsfehler und Zeitverluste minimiert. Die Arbeit in Fertigungsgruppen zielte auf eine höhere Qualität sowie Flexibilität der Mitarbeiter und gewährleistete eine nachhaltige Zukunftsinvestition (Muster/Wannöffel, 1989, S. 29f).

Das vom Opel-Management formulierte Tätigkeitsprofil der einzelnen Gruppen beinhaltete unter anderem die Instandhaltung sowie die Ausführung kleiner Reparaturen durch Gruppenmitglieder. Administrative Aufgaben wurden seitens der Fertigungsgruppe übernommen und lagen nicht mehr im Aufgabenbereich des Meisters. So hat die Gruppe auch die Verantwortung für das Anlernen neuer Gruppenmitglieder sowie die eigene Flexibilität der jeweiligen Mitglieder zu tragen, welche die Ausführung des Job-Rotationsprinzips voraussetzt. Kommunikation wurde durch die regelmäßigen Gruppengespräche sichergestellt (Muster/Wannöffel, 1989, S. 30). Bei der Fokussierung auf den Standort Bochum und der dort eingeführten Gruppenarbeit hat Hans Hubbertz in seiner systemtheoretischen Fallstudie zum Bochumer Werk für diese Form der Arbeitsorganisation typische Merkmale herausgestellt (Hubbertz, 2000, S. 68). Die Merkmale beziehen sich auf die „Ausführungsgruppen“ für den Linienbereich der Montagebänder. Durch die Veränderung der Arbeitsorganisation soll die zuvor separate Arbeitskraft der Einzelnen in die Gruppe verbunden werden, um so kollektives Potential (Qualifikationen/Fähigkeiten) zu erlangen beziehungsweise zu erweitern. Die einzelnen Gruppen setzten sich aus circa zehn Personen zusammen, welche zuvor in den getrennten Arbeitsbereichen tätig waren, ihnen wurde nun eine Aufgabe zur kollektiven Bewältigung zugeordnet. Einzelne Aufgabenbereiche wurden auf die Mitglieder verteilt. Die Gruppenmitglieder übernahmen Teilaufgaben. (Hubbertz, 2000, S. 96). Des Weiteren sollte jedes Gruppenmitglied befähigt werden, jegliche Arbeiten ausführen zu können. Wie auch schon vom Opel-Management formuliert, sollten kleinere Reparaturen von der Arbeitsgruppe ausgeführt werden. Die Gruppensprecher erhielten die Aufgabe, jegliche Prozesse der

Gruppe zu koordinieren sowie die Moderation der Gruppe zu übernehmen. Ein weiteres, für die Gruppenarbeit relevantes Merkmal fand sich im Bochumer Werk in den regelmäßig stattfindenden Gruppengesprächen wieder. Insgesamt steigt durch die Gruppenarbeit auch der Anspruch an die einzelnen Gruppenmitglieder. Dies führte zu einer „Verschärfung der Arbeitsidentität“ (Hubbertz, 2000, S. 69). Die gestiegenen Anforderungen gingen einher mit einer Vielzahl von neuen Fortbildungsmaßnahmen. Diese betrafen die Gruppenmitglieder sowie insbesondere die Gruppensprecher. So wurden beispielsweise Trainings für Verhaltens- und Kommunikationsregeln vermittelt, welche für alle Mitarbeiter im Werk verbindlich waren (Hubbertz, 2000, S. 69). Als entscheidende Vorteile der Arbeit in Gruppen gegenüber herkömmlichen Arbeitsorganisationen wurden in der Studie unter anderem die Kreativität sowie die Kooperation herausgestellt. Das Management erhoffte sich von einer Gruppe ein größeres Potential und die Nutzung entstehender Synergieeffekte, insbesondere beim Einbringen von Innovationen oder bei der Lösung von Problemen als dieses von individuellen im Wettbewerb mit anderen stehenden Akteuren möglich ist (Hubbertz 2000, S. 70f; Rosenstiel, 1993, S. 70f). Synergieeffekte beschreiben dabei ein „gruppenpsychologisches“ Phänomen (Rosenstiel, 1993, S. 70f; Busch, 2003, S. 19), welches besagt, dass eine Gruppe unter optimalen Voraussetzungen mehr erreichen kann als die Summe aller individuellen Leistungen (Knebel, 1995, S. 20). Die Arbeitsorganisation in Form von Gruppenarbeit hat zudem die Funktion, die Identifikation der einzelnen Beschäftigten mit dem Unternehmen zu steigern und somit ein erhöhtes Leistungsvermögen zu erbringen (Hubbertz, 2000, S. 70f). Die Beschäftigten wurden vermehrt in die Gestaltung beziehungsweise in die Or-

ganisation der Arbeit integriert und entfalten ein erhöhtes Kreativitätspotenzial (Hubbertz, 2000, S. 71). Das Opel-Management erwartete durch die Gruppenarbeit ein verstärktes Maß an Kooperationsbereitschaft zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern, dieses Potential sollte im Zuge der „Selbstregulation der Gruppen“ (Hubbertz, 2000, S. 84) freigesetzt werden. Bedingt durch die zahlreichen Abstimmungen zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern erforderte die Selbstregulation innerhalb einer Fertigungsgruppe eine große Bereitschaft der Zusammenarbeit. In den Fertigungsgruppen bildete sich neben den zeitlichen und sachlichen Formen der Kooperation eine neue Form, die der „sozialen Dimension von Kooperation“ (Hubbertz, 2000, S. 85). Es ist eine auf Freiwilligkeit und Spontaneität der Gruppenmitglieder basierende Zusammenarbeit (Kroll, Schnauber, 1997, S. 221). Diese Form der Kooperation findet sich in der Literatur auch unter dem Begriff der „Arbeitssolidarität“ (Peter, 1993, S. 85) wieder. Durch die neue gewonnene „Solidarität“ zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern versprach sich das Opel-Management wirtschaftlich wie auch innerbetrieblich zu profitieren (Kroll, Schnauber, 1997, S. 222).

Wahrnehmung der Lean Production

Die Lean Production als ein für die Automobilindustrie charakteristisches Produktionsmerkmal hielt in den 1980er Jahren in Form von ersten Auslagerungen im Bochumer Opelwerk Einzug. So wurde zunächst die Näherei und Polsterei, in der hauptsächlich Frauen beschäftigt waren, zuerst in die Türkei und nur ein Jahr später zum Bochumer Standort von Johnson Controls ausgelagert, da dieser Polster kostengünstiger als Opel selbst herstellen konnte (Interview K.P. S. 65 und Interview U.G. S. 59). Den Opel-

Beschäftigten wurde angeboten, für Johnson Controls zu arbeiten, jedoch gingen nur wenige Beschäftigte diesem Angebot nach, da die Arbeitsbedingungen insgesamt schlechter als bei Opel waren und nur wenige Frauen eingestellt wurden (Interview A.D. S. 113). Neben der Polsterei wurden in den 1980er Jahren auch die Datenverarbeitung sowie die Motorenproduktion ausgelagert (Interview A.D. S. 109).

Zu Beginn der 2000er Jahre erfuhr Opel Bochum eine zweite Auslagerungswelle, von denen insbesondere das Zubehörlager, der Fahrzeugversand sowie der Opel Zafira, dessen Produktion im Jahr 2004 zur Hälfte nach Polen ausgelagert wurde, betroffen waren. Im Zuge der Auslagerungen wurden zwischen 2005 und 2006 etwa 2800 Stellen abgebaut (Interview K.H. S. 52). Dieser Stellenabbau war auch für die Betriebsratsmitglieder eine emotional schwierige Phase. Er führte intensive Gespräche mit den Mitarbeitern und begleitete diese auch zum Personalbüro, um gemeinsam Abfindungen auszuhandeln. Während der älteren Generation die Möglichkeit des Vorruhestands ab einem Alter von 60 Jahren angeboten wurde, welche auch meist wahrgenommen wurde, bangte die junge Generation um ihre Zukunft.

„Und das war so der große Unmut 2000. Wo es also wirklich um massive Einschnitte ging, um Auslagerung ging, rapide Personalabbau, damals hatte man die ältere Generation durch Vorruhestand gelockt. Also man hat so ne Altersteilzeit gemacht, bzw. die konnten alle mit 60 gehen. Fünf Jahre eher gehen, ohne große Verluste zu haben. (...) Wissen Sie, was die Meister zu mir gesagt haben, wenn ich morgens kam? Nicht mehr Guten Morgen. Die haben gesagt, wann kann ich abhauen? Und da merkte ich, jetzt geht's, da ist ne völlig andere Kultur gewesen. Die Jungen machten sich Sorgen um die Zukunft, die Alten hatten nur noch eins im Kopf, weg da“ (Interview K.H. S. 47).

Zudem führte die unsichere Beschäftigungssituation auch dazu, dass die mit hohen Abfindungen verbundenen Aufhebungsverträge viele Beschäftigte dazu veranlassten, zu einem anderen Arbeitgeber zu wechseln (Interview W.G. S. 63ff). Die sich ab 2000 abzeichnende Krise führte nicht nur zu großflächigen Auslagerungen bei Opel in Bochum, sondern auch zu Werkschließungen in Portugal und Antwerpen. Zugleich sank auch der Marktanteil Opels in Deutschland von 20 Prozent auf etwa acht Prozent im Jahre 2012 (Interview K.H. S. 58). Nicht nur Auslagerungen, sondern auch die Einführung neuer Technologien zur Effizienzsteigerung prägte die Produktionsweise Opels schon seit den 1980er Jahren. Das Bochumer Werk verfügte über ein Fließband, welches von den Beschäftigten auch „Kette“ genannt wurde und zur damaligen Zeit für die Automobilbranche einzigartig war.

„(...) Wir hatten ein Fließband, man nannte das Kette. Die Arbeiter sprachen immer von der Kette. Bist du an der Kette? Warst du am Band? Das war wirklich eine Förderkette, wo die Fahrzeuge dann auf solchen Skits standen und die zogen die dann quasi durch die Halle im D4, das war so der Fachbegriff für die Fertigmontage. Und die ganze Welt, Automobilbauer, sind hier nach Bochum gepilgert und haben sich das angeschaut (...)“ (Interview K.H. S.13).

Sowohl die Arbeit am nie ruhenden Fließband, die ständige Aufmerksamkeit erfordert, sowie die körperlich schwere Arbeit führen bei den Beschäftigten zu hohen Belastungen. Durch die Einführung von Handhabungsautomaten, die die vorherige Überkopf-Arbeit ersetzten, und Schweißrobotern im Rohbau in den Jahren 1984 und 1985 sollte diese humanisiert werden (Interview A.D. S. 103; Interview K.H. S. 27). Als Folge dieser Entwicklung wurden Stellen abgebaut, der Betriebsrat betont jedoch, dass

die davon betroffenen Beschäftigten in andere Abteilungen versetzt wurden (Interview A.D. S. 103). Doch auf langfristige Sicht gesehen war ein Personalabbau aufgrund der zunehmenden Technologisierung, die später auch im Presswerk und in der Lackiererei Einzug hielt, unausweichlich (Interview U.G. S. 35), so dass insbesondere Beschäftigte ab einem Alter von Ende 50, zu denen viele ehemalige Bergleute zählten, in Frührente gingen.

Die Beschäftigten standen der Einführung neuer Maschinen und Roboter dementsprechend zunächst ablehnend gegenüber, was sich unter anderem darin äußerte, dass einige Mitarbeiter nachts die Kabel der von Fremdfirmen aufgestellten Maschinen durchtrennten, um ihrer Wut über den potentiellen Arbeitsplatzverlust Ausdruck zu verleihen (Interview K.H. S. 28). Der Einarbeitungsprozess, der die Beschäftigten mit den neuen Technologien vertraut machen sollte, erwies sich folglich als sehr schwierig, da der Großteil der Mitarbeiter die neuen Maschinen ablehnte, weil sie zum einen ihre bisherige Tätigkeiten häufig schon mehrere Jahre ausgeübt haben und zum anderen einen Arbeitsplatzverlust fürchteten (Interview H.R. S. 44). Letztendlich erkannten jedoch auch die Beschäftigten die Vorteile der neuen Technologien, wie beispielsweise die durch einen höhenverstellbaren Flurförderer erleichterte Arbeit in der Karosserie, die die körperliche Belastung minimierte (Interview W.G. S. 21). Zudem übernahmen Maschinen und Roboter zum Teil auch gesundheitsschädliche Aufgaben, die früher bei den Beschäftigten zu einer hohen Krankheitsrate führten. Insgesamt kann festgehalten werden, dass für Opel sowohl die im Zuge der Lean Production vorgenommenen Auslagerungen als auch die Einführung neuer Maschinen und Roboter unausweichlich waren um eine effiziente

Produktion gewährleisten zu können. Nicht zuletzt ist es den Verhandlungen und der Überzeugungskraft des Betriebsrats und der Meister zu verdanken, dass die anfängliche Ablehnung seitens der Beschäftigten zur Akzeptanz für die neuen Technologien wichen.

Wahrnehmung der Gruppenarbeit

Nach einer Fallstudie von Klaus Stroink (1991), die kurz nach der Einführung der Gruppenarbeit bei der Adam Opel AG durchgeführt wurde, stößt die Umstrukturierung der Arbeitsorganisation in Gruppenarbeit bei den Beteiligten auf divergierende Interessen. Die Gruppenarbeit wurde dabei sowohl innerhalb der Belegschaft als auch innerhalb des Managements sehr kontrovers beurteilt. So wurde die Gruppenarbeit einerseits als Chance und positive Entwicklung wahrgenommen, andererseits befürchteten viele Beschäftigte aber auch eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen sowie einen Qualifikations- und Statusverlust (Stroink, 1991, S. 17-19).

Eine ähnlich kontroverse Wahrnehmung der Gruppenarbeit geht auch aus den vorliegenden Interviews hervor. Vor allem viele der älteren Kollegen standen anfangs der Gruppenarbeit sehr skeptisch gegenüber. Die Kollegen fragten sich, ob sie in den letzten Jahren etwas falsch gemacht haben. Zusätzlich ergaben sich Konflikte beziehungsweise Auseinandersetzungen in der Gruppe, mit ausländischen Kollegen, die aufgrund mangelnder Deutschkenntnisse nicht in der Lage waren sich an Gruppengesprächen zu beteiligen. Dieser Umstand löst Kritik bei den übrigen Gruppenmitgliedern aus, den ausländischen Kollegen wurde unterstellt, dass diese die Gruppengespräche ausschließlich als Kaffeepause nutzen (Interview A.D. S. 96). Dies war aber nicht der Normalfall, es gab auch funktionie-

renden Gruppen. Darüber hinaus gab es spezielle Konflikte mit Schwerbehinderten in einer Gruppe. Aufgrund ihrer Behinderung war es ihnen nur möglich, immer die gleichen Arbeiten auszuüben. Dies führt zu Konflikten mit Kollegen, die sich nicht in der Lage sahen, Schwerbehinderte zu unterstützen beziehungsweise ihre Arbeit mit zu übernehmen.

„Wenn in einer Gruppe ein, zwei Schwerbehinderte waren, da gab es ja auch Problematik, Konflikte. Die haben immer die gleichen Tätigkeiten gemacht aufgrund ihrer gesundheitlichen Leiden. Und wir anderen haben auch gesagt, wir sind auch älter geworden, wir können das nicht mehr.“ (Interview A.D. S. 96).

Kennzeichnend für diesen Prozess ist auch wohl die Tatsache, dass der Betriebsrat sich mit seinen Vorstellungen nicht durchsetzen konnte (z.B. 12 Punkte Eckplan) und so im Laufe der Jahre von der ursprünglichen geplanten Gruppenarbeit des Betriebsrates viel verloren gegangen ist. Kritik gegenüber dem Verlauf der Gruppenarbeit äußert sich auch darin, dass die Kompetenzen der Gruppen eingeschränkt wurden, so obliegt den Gruppenmitgliedern nicht mehr die Wahl des jeweiligen Gruppensprecher (Interview A.D. S. 96).

Für den Prozess interessant ist auch die Beschreibung der Gruppenarbeit aus der Funktion einer Meisterin (Interview U.G. S. 65). Zu deren Aufgabe in ihrer Position gehörte die Ausbildung der Gruppensprecher und stark kritisiert wird die mangelnde Qualität der Ausbildung. Innerhalb von drei Tagen sollten die Gruppensprecher ausgebildet werden, dies ist jedoch in der kurzen Zeit kaum umsetzbar. Aufgrund des Zeitmangels, musste sie sich auf Gesprächsführung, Protokolle etc. fokussieren. Bewertet die Gruppe den jeweiligen Gruppensprecher negativ, als eine Art „Ersatzmeister“ (Interview U.G. S. 65), so wurden häufig

neue Gruppensprecher gewählt. Demzufolge rotiert in einigen Gruppen alle paar Monate ein neuer Gruppensprecher. Die Gruppe hat dadurch „eine Art Eigendynamik entwickelt“, was als sehr anstrengend wahrgenommen wurde. Dies stellt jedoch nicht die Regel dar.

„Manche haben rotiert, die haben dann so jedes Jahr oder alle paar Monate den Gruppensprecher gewechselt. Also das hatte dann plötzlich eine Eigendynamik entwickelt, wo keine richtige Arbeit mehr passierte. Es war nur noch anstrengend“ (Interview U.G. S. 65).

Oft sahen sich die Meister in ihrer Funktion gezwungen, mehr Druck ausüben und somit auch mehr Pflichten zu übernehmen (Interview U.G. S. 65). Jeder der Meister verfügte über die Aufgabe drei bis vier Gruppen zu koordinieren. Gruppengespräche wurden regelmäßig einberufen und es gab Probleme mit der Einstellung einzelner Gruppenmitglieder, welche die Gruppengespräche als zusätzliche Pause nutzen.

„Wenn da jemand ein Gruppengespräch einberuft und die lesen da Zeitung und essen Bütterchen und machen da nichts, das geht so nicht abbrechen“ (Interview U.G. S. 66)

Insgesamt führte die Einführung der Gruppenarbeit zu einem Leistungsdruck der Mitarbeiter bis hin zu Entlassungen. Im Zuge der Gruppenarbeit wurden insbesondere Meister entlassen, sodass in Folge dessen der Meister nur noch wenig Zeit für die Gruppen hatte. Dies führte wiederum zu Unmut der Gruppenmitglieder, welche sich auf sich alleine gestellt sahen. Des Weiteren führte es zu Unstimmigkeiten, da die Gruppenmitglieder mehr Aufgabenbereiche und Verantwortung übernehmen sollten, jedoch aus ihrer Sicht nicht dementsprechend höher entlohnt wurden (Interview U.G. S. 66).

Nach Erfahrungen von Mitarbeitern eignet sich die Arbeit in Gruppen nur für die klassischen Bereiche der Produktion und nicht für den Bereich der Reparaturarbeiten. Positive Elemente der Gruppenarbeit sind, dass die Arbeit durch mehr Inhalte bereichert wird. So empfanden die meisten Mitarbeiter die Gruppenarbeit als eine Verbesserung ihrer Arbeitsbedingung. Die Jobrotation ermöglicht einen Belastungswechsel der verschiedenen Körpergruppen (Interview W.G. S. 57). Es hat einen Arbeitswechsel bedingt durch die Gruppenarbeit gegeben, jedoch konnte es nicht umgesetzt werden, dass jeder für jede Aufgabe in der Gruppe einsetzbar war.

„(...)aber die reine Gruppenarbeit, wie wir uns das damals vorgestellt hatten, mit dem Manfred Muster, dass man autonome Gruppen hat, die selbständig sind, die untereinander auch den Vorarbeiter, wenn einer nötig ist, austauschen oder wie auch immer und ihre Arbeitsinhalte dann alle mit beeinflussen können, das haben wir so in Bochum nicht durch gekriegt“ (Interview W.G. S. 21)

Ein ehemaliger Betriebsleiter bezeichnet sich selber als Verfechter der Gruppenarbeit, war ihr aber nicht von Anfang an positiv gesonnen. In seiner Funktion hat er das System mit eingeführt, nahm dabei aber auch viele Widerstände seitens der Belegschaft wahr. Insbesondere langjährige Mitarbeiter, wie beispielsweise die Springer, empfanden die Reorganisation in Gruppenarbeit als negativ. Diese waren vor Einführung der Gruppenarbeit die „rechte Hand des Vorgesetzten“ und wurden auch entsprechend hoch entlohnt (Interview H.R. S. 46). Mit Einführung der Gruppenarbeit wurden diese durch die von der Gruppe gewählten Gruppensprecher ersetzt. Die anfängliche Skepsis gegenüber der Gruppenarbeit wandelte sich in eine positive Zu-

stimmung, die Gruppenarbeit sei ein „Segen für das Unternehmen“ (Interview H.R. S. 54). So sei die Gruppenarbeit ideal um die Potentiale der Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Insbesondere „schwache“ Gruppenmitglieder würden von der Gruppenarbeit profitieren, auch wenn es vereinzelt zum Missbrauch gekommen sei:

„Nur wenn man merkt, dass der Schwächste gar nicht so schwach ist, sondern einfach nur zu faul, dann hat die Gruppe natürlich dagegen gearbeitet, ist ganz klar.“ (Interview H.R. S. 52).

Als große Stärke der Gruppenarbeit ist die Flexibilität zu betonen. So kann beispielsweise der Arbeitseinsatz selbst bestimmt werden. Der Arbeitswechsel dient insbesondere auch einem Belastungswechsel und ist somit auch ein Indikator für eine geringere Krankheitsrate. Die neue gewonnene Flexibilität spiegelt sich seiner Erfahrung nach auch in der Lohnhöhe wieder. So werden Mitarbeiter, welche alle Tätigkeiten ausführen können, höher entlohnt. Dementsprechend wurde der Akkordlohn vom Festlohn und Garantielohn abgelöst (Interview H.R. S. 48). HR bewertet auch die Einführung der einmal in der Woche stattfinden-

den Gruppensprecher als sehr positiv. So besteht die Möglichkeit einer Diskussion und somit einer gemeinsamen Problemlösungsfindung, welche allen Gruppenmitgliedern zu Gute kommt .

„Heute werden die Mitarbeiter mit einbezogen. Das haben wir vor, das wollen wir machen, bitte macht Euch Gedanken, wie können wir das an der Linie einbauen? Wie können wir das machen? Das gab es früher nicht. Und das ist eigentlich ne tolle Lösung“ (Interview H.R. S. 58)

Fazit:

Insgesamt sind die Aussagen der Mitarbeiter in den Interviews sehr verschieden und lassen sich nur vor dem jeweiligen Erwartungs- und Erfahrungshintergrund interpretieren. Gezeigt werden konnte jedoch, dass vorherige Zweifel an der Gruppenarbeit durch eine partizipatorische Umsetzung aus dem Weg geräumt werden konnten und eine mangelhafte Umsetzung zu Akzeptanzproblemen führt. Das Opel Werk in Bochum kann nicht als Vorbild für die Einführung von Gruppenarbeit dienen, denn einige Dinge liefen nicht so wie sie sollten und wurden nicht wie im Punkteplan vorgesehen umgesetzt.

4 Ausblick

Die Zukunft der Opelaner

Am 5. Dezember 2014 rollte das letzte Opel Automobil von den Bändern des Bochumer Opel Werks I. Sieben Tage später endete die letzte Schicht. Eine 52-jährige Ära Bochumer Industriegeschichte und ein zehnjähriger Überlebenskampf fanden ein leises Ende. Von den 3300 Opelanern steuert seitdem ein Großteil auf eine ungewisse Zukunft zu. Offiziell gilt von ihnen bisher aber noch keiner als arbeitslos, denn nach dem Sozialtarifvertrag, der zwischen der Adam Opel AG und der Gewerkschaft IG Metall ausgehandelt wurde, können die Opel Bochum-Mitarbeiter seit Anfang 2015 in eine Transfergesellschaft wechseln, in der sie u.a. durch Qualifizierungsmaßnahmen in neue Arbeit vermittelt werden sollen. Außerdem erhält jeder Opelaner in der Transfergesellschaft für einen Zeitraum von bis zu zwei Jahren weiterhin einen Großteil seines letzten Nettolohns. Zusätzlich muss Opel an seine ehemaligen Bochumer Beschäftigten Abfindungen auszahlen, die im Durchschnitt bei 125.000 Euro liegen (vor Steuern). Einige wenige Opel Mitarbeiter gehen in Altersteilzeit oder können zu den anderen Opel Standorten wechseln. 265 Opelaner wurden von Neovia für das Warenverteilzentrum in Werk III übernommen. Dieses soll ab 2016 wieder von der Adam Opel AG in Eigenregie geführt werden, so dass das Opel-Logo der Stadt Bochum weiterhin vertreten sein wird. Ob die verbliebenen 2500 Opelaner durch die Transfergesellschaft zu einer neuen Beschäftigung finden werden, kann bisher niemand vorhersagen. Zwar schätzt Hermann Oecking, Geschäftsführer von TÜV Nord Transfer, die Arbeitsmarktchancen der ehemaligen Opel Beschäftigten aufgrund ihrer Qualifikationen

als vergleichsweise gut ein, doch stellt gerade ihr Durchschnittsalter von 50 Jahren eine besondere Herausforderung für eine erfolgreiche Vermittlung in den Arbeitsmarkt dar (Rorowski, 2015).

Bochum 4.0

Für die Stadt Bochum bedeutet die Schließung von Opel Bochum nach dem Weggang von Nokia im Jahr 2008 einen erneuten Verlust von einer hohen Anzahl von traditionellen Industriearbeitsplätzen. Dieser De-Industrialisierungsprozess droht sich auch im Jahr 2015 fortzusetzen, denn der finnische Outokumpo Konzern kündigte an, sein Edelstahlwerk in Bochum in Kürze schließen zu wollen. Somit stehen 450 weitere Arbeitsplätze in Bochum vor dem Aus. Es ist davon auszugehen, dass die Arbeitslosenquote in Bochum, die im Dezember 2014 bei 10,3 % lag (Bundesagentur für Arbeit, 2014), drastisch ansteigen wird. Doch trotz dieser düsteren Prognosen ist im Ruhrgebiet derzeit eine Art Aufbruchsstimmung zu spüren. So hat sich in den letzten Jahren, parallel zum Niedergang der industriellen Produktion, eine breite öffentliche Debatte über die Zukunftsperspektive der Region entfaltet. Dabei sind neue Netzwerke entstanden, die Ideen und Projekte für eine zukunftsorientierte Stadtentwicklung erarbeiten. Im Zentrum dieser Diskussion steht vor allem die Umnutzung der freiwerdenden Opel Flächen, die ab dem 01. Juli 2015 von der Entwicklungsgesellschaft „Bochum Perspektive 2022“, an der die Stadt Bochum über die Entwicklungsgesellschaft Ruhr (EGR) zu 51% und die Adam Opel AG zu 49% beteiligt ist, übernommen werden. Ziel von „Bochum Perspektive 2022“ ist die Aufbereitung des rund 70 Hektar großen Areals, um eine Nachfolgenutzung zu er-

möglichen und neue Arbeitsplätze für das Ruhrgebiet zu schaffen. Mit dem Paketdienstleister DHL fand sich bereits ein erster Interessent, der auf dem ehemaligen Opel Gelände ein Verteilzentrum errichten möchte, wodurch 600 bis 700 neue Arbeitsplätze entstehen könnten. Ein noch größeres Beschäftigungspotential könnte sich aus der Entwicklung der Fläche als Standort für Forschungs-, Hochschul- und Universitäts-einrichtungen ergeben. So ist vorgesehen, dass Projekte des UniverCity Bochum Netzwerkes konkret in die Entwicklung der Opel Flächen mit einbezogen werden. UniverCity ist ein Zusammenschluss der Ruhr-Universität Bochum und sechs weiteren Bochumer Hochschulen mit der Stadt Bochum, der IHK Mittleres Ruhrgebiet und dem Deutschen Bergbau-Museum. Die Netzwerkpartner von UniverCity versuchen mit gemeinsamen Initiativen Bochum als Stadt der Wissenschaft und Bildung zu profilieren und „Wissen“ zum Leitmotiv der regionalen Stadtentwicklung zu etablieren. Beispielhaft lässt sich das von dem UniverCity Netzwerk getragene Projekt der „Worldfactory“ sowie das darin integrierte Teilprojekt „Produktionstechnisches Trainings- und Forschungszentrum (PTR)“ nennen, die beide auf dem ehemaligen Gelände des Opel Werks I entstehen sollen. Bei der „Worldfactory“ handelt es sich um ein neuartiges Transfer- und Unternehmensgründungskonzept, das eine konsequente Vernetzung von Lehre und Forschung, verbunden mit industrieller Entwicklung und Anwendung, integriert. Ziel dieses Vorhabens ist der Erhalt von Ausbildungsplätzen und die Schaffung von neuer Beschäftigung über Ausgründungen aus den Hochschulen. Das Konzept des „Produktionstechnischen Trainings- und Forschungszentrums (PTR)“ basiert auf der bereits im Jahr 2009 gegründeten Lernfabrik des Lehrstuhls für

Produktionssysteme (LPS) der Fakultät für Maschinenbau an der Ruhr-Universität Bochum. Diese besteht aus einer ca. 500 qm großen Fläche, die einen kompletten Produktionsprozess abbildet. Die Lernfabrik wird seit mehreren Jahren zur Auftragsfertigung für die mittelständische Industrie als verlängerte Werkbank an der RUB genutzt. Auch die Nutzung für die interdisziplinäre Lehre – insbesondere von Ingenieuren und Sozialwissenschaftlern – war von Beginn an sehr erfolgreich. Zudem wurde das Anwendungs- bzw. Ausbildungsgebiet der Lernfabrik mittlerweile sowohl auf Industrieteilnehmer als auch auf Betriebsräte ausgeweitet. Beabsichtigt wird, die bestehende Lernfabrik auf dem Gelände des Worldfactory Campus zu einer realen Produktionsstätte als Ort für eine interdisziplinär ausgerichtete und praxisnahe Lehre, Forschung sowie Aus- und Weiterbildung auszuweiten. Das Konzept soll zu einer engen Kooperation zwischen der dualen Berufsausbildung und der universitären Lehre beitragen, die Vernetzung zwischen Industrieunternehmen und Wissenschaftseinrichtungen fördern sowie kombinierte Weiterbildungsmaßnahmen realisieren.

Die genannten Beispiele zeigen, dass die tiefgreifende Krise der industriellen Produktion in Bochum auch Chancen eröffnen kann, um einen Paradigmenwechsel in der Stadtentwicklung zu erreichen. In Bochum ist nach der Bergbau-, Stahl- und Automobilindustrie in den letzten 50 Jahren eine neue wirtschaftliche und soziale Struktur mit Wissenschaft, Bildung und Kultur entstanden. Die Chance besteht nun darin, diese neuen Strukturen zu nutzen und in Bochum einen tiefgreifenden dritten Wandlungsprozess einzuleiten. Die Zukunft der Bochumer Wertschöpfung liegt weder in der Kohle, noch im Stahl oder im Auto, sondern in vielfältigen industriellen Ansiedlungs- und

Gründungsaktivitäten rund um die vorhandenen Wissenschafts-, Bildungs- und die Kultureinrichtungen. Auch die Arbeitsplätze der Zukunft werden im Ruhrgebiet nicht mehr von der industriellen Massenproduktion großer Unternehmen geschaffen. Vielmehr liegt die Zukunft sowohl im Potenzial von wirtschaftlichen Ausgründungen aus Universitäten und Hochschulen als auch in Unternehmen, die sich auf Grund der Nähe zu den Hochschulen in der Region ansiedeln werden. Bei dieser Entwicklung ist jedoch eine abgestimmte interkommunale Kooperation und zugleich eine funktionale Differenzierung von wirtschaftlichen Schwerpunkten innerhalb des Ruhrgebiets notwendig: Nicht die Konkurrenz zwischen den Kommunen, sondern nur die enge Kooperation von Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft kann einen Paradigmenwechsel im Ruhrgebiet einleiten.

Bochum ist nicht Detroit

Die jahrelange Auseinandersetzung um den Opel Standort in Bochum ist zudem ein Musterbeispiel dafür, dass im Ruhrgebiet keine radikalen sozialen Kahlschläge möglich sind. Anders als in den USA verfügen Betriebsräte und Gewerkschaften im deutschen Modell der Arbeitsbeziehungen über eine vergleichsweise starke Verhandlungsmacht gegenüber dem Management. Dadurch wurden die Opel Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und Betriebsrat aktiv in die Verhandlungen um die Restrukturierung von General Motors in Europa sowie des Opel Standortes in Bochum eingebunden und konnten auf diese Weise über zwei

Jahrzehnte Beschäftigungsgarantien und sozialverträgliche Übergangslösungen aushandeln. Der Sozialtarifvertrag und die Entwicklungsgesellschaft „Bochum Perspektive 2022“ sind Ausdruck dieser starken Verhandlungsmacht. So wird die Schließung des Bochumer Standortes nach Berechnungen der IG Metall und des Opel Betriebsrats der Adam Opel AG zwischen 550 und 700 Millionen Euro kosten. Auch die Tatsache, dass es den Opel Standort in Bochum noch im Jahr 2014 gab, ist ein hoher Verdienst der betrieblichen Interessenvertretung.

„Wir haben Widerstand geleistet und wir waren stur! Und ich bin davon überzeugt: Ohne diese Haltung hätten wir es nicht mehrmals seit 2004 geschafft, das Ende herauszuzögern“ (Rainer Eienkel, zitiert nach Lokalkompass 2014).

Nach den ersten Schließungsdrohungen im Jahr 2004 entwickelten Betriebsräte und die IG Metall zusammen mit Vertretern aus der Wissenschaft alternative Produktions- und kooperative Ausbildungskonzepte. Durch innovative regionale Partnerschaften mit Industrieunternehmen und der Wissenschaft konnten nicht nur Bereiche der Produktion, sondern auch die duale Berufsausbildung mit über 200 Auszubildenden aufrechterhalten werden. Das Beispiel des Opel Standortes in Bochum zeigt somit, dass regionale Akteure und insbesondere die betriebliche Interessenvertretung, trotz verengter Handlungsspielräume, Chancen wahrnehmen können, um Einfluss auf die Standortentwicklung und die regionale Wirtschaft auszuüben.

5 Literaturverzeichnis:

Blöcker, Antje / Esteban Palomo, Mark / Wannöffel, Manfred (2013): *Chancen und Grenzen nachhaltiger Standorte und Beschäftigungssicherung – Das Beispiele der Opel-Standorte in Bochum*, Hans-Böckler Stiftung Arbeitspapier 279, Düsseldorf.

Bundesagentur für Arbeit (2014): *Statistik nach Regionen*, im Internet unter: <http://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Regionen/BA-Gebietsstruktur/Nordrhein-Westfalen/Bochum-Nav.html>, letztes Update: Unbekannt, Recherche: 16.01.2015.

Busch, Martin (2003): *Arbeitsgruppen und Gruppenarbeit im Betriebsverfassungsgesetz*. Juristische Reihe TENEVA Verlag, Band 36, Berlin.

Fuchs-Heinritz, Werner (2010): „Biografieforschung“. in: Kneer, Georg / Schroer, Markus (Hrsg.): *Handbuch Spezielle Soziologie*, VS Verlag, Wiesbaden, S. 85–104.

Goch, Stefan (2011): „Von der Kohlekrise zum neuen Ruhrgebiet: Strukturwandel und Strukturpolitik“, in: LWL-Industriemuseum (Hrsg.): *Schichtwechsel. Von der Kohlekrise zum Strukturwandel*, Klartext Verlag, Hamm, S. 6-19.

Gergs, Hans-Joachim / Schmidt, Rudi (2002): „Generationswechsel im Management ost- und westdeutscher Unternehmen. Kommt es zu einer Amerikanisierung des deutschen Managementmodells?“, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 54(3): 553-578.

Hoffmann, Josef (1958): *Der ewige Bergmann. Vier Bücher vom bergmännischen Menschen*. Rheinhausen: Deutscher Wald-Verlag.

Holderberg, Günter (1984): „... und dann ging ich zu Opel“, in: Köpping, Walter (Hrsg.): *Lebensberichte deutscher Bergarbeiter*, ASSO Verlag Anneliese Althoff, Oberhausen, S. 457-460.

Hrachowy, Frank O. (2014): *Opel. Chronik eines Kampfes. Die Geschichte der Automarke seit 1970*, Ebook Version.

Hubbertz, Hans (2000): *Gruppenarbeit und Unternehmenskultur. Eine Systemtheoretische Fallstudie zum Bochumer Werk der Opel Adam AG*. Hampp, München.

Kania, Rudolf (2011): „Das Zechensterben und der Opel ‚Kadett‘. Autos statt Kohle?“, in: LWL-Industriemuseum (Hrsg.): *Schichtwechsel. Von der Kohlekrise zum Strukturwandel*, Klartext Verlag, Hamm, S. 62-70.

Knebel, Heinz (1995): *Zur Beurteilung von Teamfähigkeit und Teamleistung*. In: *Personal-Zeitschrift für Human Resource Management*, S. 594 – 595, Handelsblatt GmbH.

Kotthoff, Hermann (1997): *Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer?*, edition sigma, Berlin.

Kroll, M.; Schnauber, H. (Hrsg.) (1997): *Lernen der Organisation durch Gruppen- und Teamarbeit. Wettbewerbsvorteil durch umfassende Unternehmensplanung*. Springer Verlag, Berlin.

Lamnek, Sigfried (2010): *Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch*, 5. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim.

Lokalkompass (2014): „Opel Belegschaft ab Mittwoch freigestellt“, im Internet unter: <http://www.lokalkompass.de/bochum/politik/opel-belegschaft-ab-mittwoch-freigestellt-d498250.html>, letztes Update: Unbekannt, Recherche: 16.01.2015.

Michels, Barbara (2008): „Zwischen bergmännischem Brauchtum und ‚bürgerlichem Standesbewusstsein‘: zur Festkultur des Berg- und Hüttenmännischen Vereins“, in: *Industriedenkmalpflege und Geschichtskultur* 1/2008, S. 34-41.

Minssen, Heiner (1999): *Von der Hierarchie zum Diskurs?: die Zumutungen der Selbstregulation*, Rainer Hampp Verlag, München/ Mering.

Minssen, Heiner (2006): *Arbeits- und Industriosozologie. Eine Einführung*, Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Muster, Manfred; Wannöffel, Manfred (1989). *IG Metall Verwaltungsstelle Bochum in Zusammenarbeit mit der Gem. Arbeitsstelle RUB/IGM* (Hrsg.): *Gruppenarbeit in der Automobilindustrie*. Bochum.

Peter, ohne Vorname (1993): *Jeder irgendwie für sich selbst? Probleme und Chancen sozialer Interaktionen am Arbeitsplatz*. Hampp, München.

Prud'homme van Reine, Peter / Dankbaar, Ben (2011): „A virtuous circle? Co-evolution of regional and corporate culture“, in: *European Planning Studies* 19 (11), S. 1865-1883.

Rorowski, Andreas (2015): „Opelaner kommen auf dem Arbeitsmarkt gut an“, im Internet unter: <http://www.derwesten.de/staedte/bochum/opelaner-kommen-auf-dem-arbeitsmarkt-gut-an-id10215283.html>, letztes Update: Unbekannt, Recherche: 16.01.2015.

Rosenstiel, Lutz von (1993): *Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen*. In: Schuler, H. (Hrsg.): *Lehrbuch Organisationspsychologie*. Hofgrede, Bern.

Schmitt, Thomas (2014): „Opel geht, Bochum lebt - wie sich die Stadt neu aufstellt“, in: *Westfälische Rundschau Online*, im Internet unter: <http://www.derwesten.de/wr/staedte/bochum/opel-geht-bochum-lebt-wie-sich-die-stadt-neu-aufstellt-id10112246.html>

Thieme, Frank (2012): „50 Jahre Opel Bochum“, in: Bartels, Eckhart / Mathey, Rainer (Hrsg.): *Jahrbuch Opel 2012*, S. 24-29.

Seidel, Hans-Christoph (2011): „Kohlenkrise und Zechenstilllegung im Ruhrgebiet“ in: *LWL-Industriemuseum* (Hrsg.): *Schichtwechsel. Von der Kohlekrise zum Strukturwandel*, Klartext Verlag, Hamm, S. 98-104.

Stroink, Klaus (1991): *Neue Formen der Arbeitsorganisation am Beispiel der Einführung von Gruppenarbeit bei der Adam Opel AG*. Arbeitspapier XX-1/91 des SFB 187, Bochum.

Wannöffel, Manfred (1991) *Sachzwang Japan: zum arbeitsorganisatorischen Umbruch in der internationalen Autoindustrie*. Münster.

Wannöffel, Manfred (2008): „Von ‚Schicht im Schacht‘ zum ‚Arbeiten an der Kette‘ – Schwerarbeit im Ruhrgebiet vor dem Aus“, in: *Industriedenkmalpflege und Geschichtskultur* 1/2008, 30-34.

Wannöffel, Manfred (2011): „Arbeiten im Wirtschaftswunderland: Graetz und Opel verlagern tief in den Westen“, in: *LWL-Industriemuseum* (Hrsg.): *Schichtwechsel. Von der Kohlekrise zum Strukturwandel*, Klartext Verlag, Hamm, S. 98-104.

Wannöffel, Manfred (2014): „Einfluss der betrieblichen Mitbestimmung auf die regionale Wirtschaftsförderung: Das Beispiel Opel in Bochum“, in: Beck, Rasmus C. / Heinze, Rolf G. / Schmid, Josef (Hrsg.): *Zukunft der Wirtschaftsförderung*, Nomos Verlag, Baden Baden, S. 301-316.

Wupper, Hans / Schrooten, Friedhelm / Krummacher, Michael (1986): *Umbruch der Stadt - z.B. Bochum*. 42 Thesen, Germinal Verlag, Bochum.