

Der richtige Mix macht's

Mitte September hat die Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung zum ersten Mal den Innovationspreis "Altern und Arbeit" vergeben. Dr. Ismail Düzgün erhielt die Auszeichnung für seine Dissertation, in der er die Zusammenhänge zwischen Alter, Erfolg und Innovation in Arbeitsgruppen untersuchte.



© Roland Rossner

Mit ihrer Arbeit will die Stiftung Wissenschaft und Forschung auf dem Gebiet der Alterns- und Altersforschung fördern. In Zukunft soll der mit 10.000 Euro dotierte Innovationspreis jedes Jahr vergeben werden. Der erste Preisträger Dr. Ismail Düzgün ist Wirtschaftsingenieur und setzte sich mit seiner Doktorarbeit "Alter, Erfolg und Innovation in Arbeitsgruppen - Eine empirische Untersuchung in der Fließbandproduktion" gegen 24 Mitbewerber durch.

75.000 Beobachtungen in drei Jahren

Der 30jährige kam in seiner Untersuchung zu zwei wichtigen Ergebnissen: Der Erfolg und die Innovationsfähigkeit in Arbeitsgruppen nimmt mit zunehmendem Alter nicht ab und altersgemischte Teams sind nicht zwangsläufig erfolgreicher und innovativer als altershomogene Arbeitsgruppen. "Der Altersmix kann von Vorteil sein. Die Vorteile, die dadurch entstehen, wie Motivations-, Pooling- und Lerneffekte, werden durch negative Effekte wie Selbstkategorisierungsprozesse, in denen sich jüngere in Untergruppen abspalten, wieder aufgehoben. Die Kommunikation und Interaktion zwischen alt und jung funktioniert nicht ganz so gut, wie man sich das eigentlich so vorstellt." erläutert der Rheinland-Pfälzer.

Das neue und innovative Element seiner Arbeit war der Untersuchungsansatz: "Die zentrale Idee war, dass Arbeitserfolg und Innovation sich nicht nur in der Einzelperson sondern maßgeblich im Zusammenwirken mit den Kollegen realisieren lassen." Er untersuchte drei Jahre lang 100 Arbeitsgruppen in der Fließbandproduktion bei der Daimler AG in Wörth und kam dabei auf 75.000 Beobachtungen auf Gruppenebene und auf 750.000 Beobachtungen auf Individualebene. Täglich wertete er Alter, Geschlecht, Berufsausbildung, Schulabschluss, Nationalität, Zugehörigkeit zum Unternehmen (Betriebserfahrung), die Fehler der Arbeitsgruppen, ihre Verbesserungsvorschläge und die Produktionsauslastung aus. Als Maß für die Leistungsfähigkeit einer Gruppe nahm er die Anzahl und Schwere ihrer Fehler bei der LKW-Montage im Zweischicht-Betrieb. Die Innovationsfähigkeit der etwa zehnköpfigen Arbeitsgruppen maß er an Hand ihrer Verbesserungsvorschläge und deren Wert für das Unternehmen. Die Zusammensetzung der Gruppen wechselte oft, so war das Durchschnittsalter der jüngsten Gruppe 21 Jahre und das der ältesten 57. Insgesamt lag der Anteil der über 50jährigen bei 15 Prozent. Außerdem gab es neben ungelerten Arbeitern auch Arbeiter mit einer Berufsausbildung wie Bäcker, KFZ-Mechaniker oder Elektriker.

Optimaler Mix

Die Daimler AG will die Ergebnisse von Düzgüns Arbeit nutzen, um Maßnahmen zu entwickeln. Auch er selbst hat sich schon darüber Gedanken gemacht. Er hält eine bessere Abstimmung der Eigenschaften der Arbeitsgruppe und des Einzelnen für wichtig: "Ein optimaler Mix ist in der Tat eine Mischung aus alt und jung, allerdings immer unter der Betrachtung von gegebenen Rahmenbedingungen, vom Arbeitsumfeld, der persönlichen Eigenschaften der einzelnen Mitarbeiter und der Nationalität." Grundsätzlich sagt er zum Thema Altern und Arbeit: "Altern ist kein Phänomen, vor dem wir Angst haben müssen, solange wir richtig mit ihm umgehen." Zur altersgerechten Gestaltung der Arbeit gehört für ihn etwa das Rotationsprinzip, bei dem die Arbeiter über die Woche verteilt gezielt unterschiedliche Tätigkeiten verrichten und so eine einseitige Belastung vermieden wird. Aber auch Workshops, bei denen es um Kommunikations- und Kooperationsprobleme geht, erachtet er als wichtig. Denn Kommunikation und Kooperation gehören zu den wichtigsten Voraussetzungen für erfolgreiche Gruppenarbeit und Gruppeninnovationen. Auch wenn er zur Zeit im zentralen Qualitätsmanagement des süddeutschen Autobauers arbeitet, will er die wissenschaftliche Arbeit nicht aus den Augen verlieren. Und so denkt er bereits darüber nach, zu erforschen, wie in Abhängigkeit von der Altersstruktur der Belegschaft Qualität hergestellt werden kann. (Christina Breutner)

Die Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung sitzt in Köln und wurde 2002 von Dr. Ernst Becker gegründet. Ihr Zweck ist die Förderung von Wissenschaft und Forschung auf dem Gebiet der Alterns- und Altersforschung. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Frage, wie die Gesundheit und Leistungsfähigkeit im Alter und somit ein selbstbestimmtes und sinnerfülltes Leben so lange wie möglich erhalten bleiben kann.



Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung

**Wir freuen uns über Ihren Kommentar zu diesem Artikel an:
[redaktion\(at\)20jahre\(punkt\)com](mailto:redaktion(at)20jahre(punkt)com)**