



Generationen verbinden – Innovation entfalten

Zukunftsfähigkeit durch
generationsübergreifende Zusammenarbeit

Von **DR. IRÈNE KILUBI**



Vier Generationen. Ein Team. Und oft: großes Schweigen. Während die einen über Hierarchien sprechen, fordern die anderen Mitgestaltung. Was wie ein Kulturkonflikt wirkt, ist in Wahrheit eine Innovationschance.

In einer Arbeitswelt, die vom demografischen Wandel und der digitalen Transformation geprägt ist, gewinnt generationsübergreifende Zusammenarbeit zunehmend an strategischer Bedeutung. Aktuell arbeiten in vielen Unternehmen vier Generationen parallel – mit unterschiedlichen Prägungen, Erwartungen und Kommunikationsmustern. Diese Unterschiedlichkeit birgt erhebliches Innovationspotential, das jedoch oft ungenutzt bleibt. Als ich die Initiative JOINT GENERATIONS ins Leben rief, wurde mir klar: Wir brauchen in Unternehmen mehr als nur gut gemeinte Diversity-Statements – wir brauchen echte Veränderung. Und diese beginnt mit einem ehrlichen Blick auf die Zusammenarbeit.



Warum intergenerationelle Zusammenarbeit der nächste Innovationschub ist

Forschung zeigt: „Generation“ ist kein starres Alterskriterium, sondern ein geistiger Zustand – ein Set aus Werten, Referenzpunkten und kulturellem Selbstverständnis. Menschen, die in bestimmten Zeitfenstern aufgewachsen sind, teilen kollektive Erfahrungen – von technologischem Wandel über geopolitische Ereignisse bis hin zu Erziehungsidealen. Diese Generationszugehörigkeit prägt unser Denken – oft unbewusst. Ältere Generationen etwa bringen einen Schatz an Erfahrung, historischem Kontext und Organisationswissen mit. Jüngere Generationen hingegen agieren schneller, digitaler und mit einem ausgeprägten Sinn für gesellschaftlichen Wandel.



Was oft als Herausforderung gesehen wird, ist in Wahrheit ein ungenutzter Schatz. Denn in dieser Unterschiedlichkeit steckt die vielleicht wichtigste Ressource der Zukunft: Innovationsfähigkeit. Denn Innovationen entstehen nicht im Gleichklang, sondern im Zusammenspiel unterschiedlicher



Dr. Irène Kilubi ist Gründerin von JOINT GENERATIONS und You2Brand. Die promovierte Wirtschaftsingenieurin berät Unternehmen zu generationsübergreifender Zusammenarbeit, Corporate Influencing und Community Building. Nach Stationen bei BMW, Siemens und Deloitte ist sie heute gefragte Keynote-Speakerin, Hochschuldozentin, Multibeirätin und Buchautorin. Ihr Fokus: zukunftsfähige und authentische Unternehmenskulturen messbar, wirksam und sichtbar machen.

Perspektiven – dort, wo Unterschiede aufeinandertreffen, Reibung erzeugen und neue Ideen möglich machen. Doch diese Vorteile entstehen nicht durch Zufall – sie sind Ergebnis eines strategischen Managementprozesses.

Wissenschaftlich fundiert, praxisnah umgesetzt

Internationale Studien von OECD, McKinsey, Korn Ferry und dem World Economic Forum zeigen übereinstimmend: Organisationen, die alters- und erfahrungsbedingte Unterschiedlichkeit aktiv gestalten, sind innovationsfähiger, anpassungsstärker und langfristig erfolgreicher.

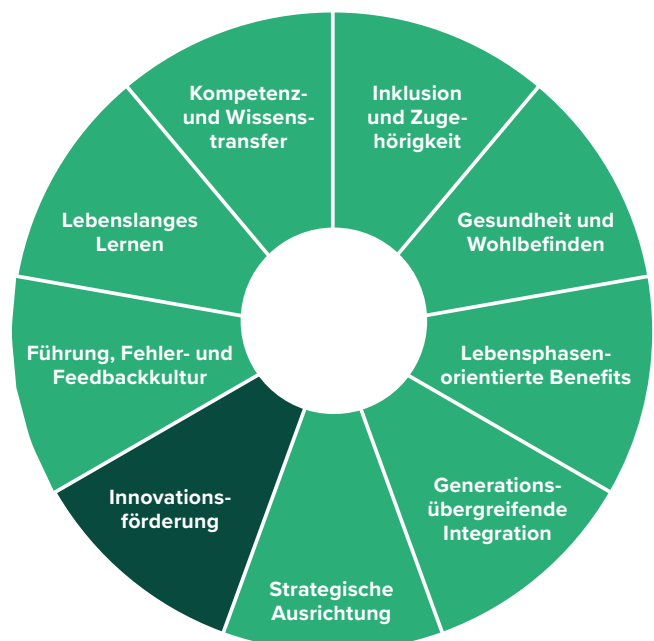
Die Herausforderung in den meisten Unternehmen liegt nicht darin, dass sie unterschiedliche Generationen beschäftigen, sondern dass sie zu wenig strukturiert mit diesen Unterschieden arbeiten und so der Raum für Dialoge nicht entstehen kann. Genau dafür braucht es neue Modelle und Methoden. Aus diesem Grund haben wir den JOINT GENERATIONS (JG)-SCORE entwickelt, ein wissenschaftlich fundiertes Analyseinstrument zur Messung und Entwicklung generationsübergreifender Zusammenarbeit. Der Score versteht Generationenzusammenarbeit als eine strategische Ressource für Innovation, Kulturentwicklung und Zukunftsfähigkeit. Er basiert auf einem mehrstufigen Validierungsprozess, der sowohl qualitative Inhaltsanalysen (z.B. Mitarbeitendenbefragungen) als auch zukünftig quantitative Befragungsdaten (z.B. Interviews) kombiniert. Anders als klassische Bewertungsinstrumente setzt er nicht auf starre Checklisten, sondern auf ein evidenzbasiertes Reifegradmodell.

Diese wissenschaftliche Grundlage verbindet sich im JG-SCORE mit einer praxisorientierten Struktur, die Führungsteams befähigt, ihre aktuelle Reifestufe im Umgang mit generationsübergreifender Zusammenarbeit zu erkennen – und gezielt weiterzuentwickeln.

Messbarkeit trifft Menschlichkeit

Als kulturstrategisches Framework macht der JG-SCORE entlang von neun Wirkungsdimensionen die Qualität intergenerationeller Zusammenarbeit sichtbar. Die Messung ist somit kein Selbstzweck, sondern dient dazu, Dialoge anzustoßen, Muster zu durchbrechen und konkret neue Formate ins Leben zu rufen. Unternehmen erhalten nicht nur eine Bewertung, sondern konkrete Hebel zur Weiterentwicklung. Ziel ist es, organisationale Reife sichtbar zu machen, Entwicklungsfelder zu identifizieren und gezielte Impulse für strategische Transformationsprozesse zu geben. Der Score bewertet nicht, sondern dient als Steuerungs- und Dialoginstrument. Er ist besonders hilfreich, um Vergleichbarkeit, Entwicklungspotentiale und Wirkung in Bezug auf generationsübergreifende Zusammenarbeit sichtbar zu machen – kurz: um Wirkung messbar zu machen.

Die neun Wirkdimensionen:



Der JOINT GENERATIONS-SCORE und seine Wirkdimensionen

Quelle: JOINT GENERATIONS gGmbH

Was wir aus den Daten lernen – und wie daraus Wirkung wird

Ein zentrales Handlungsfeld im JG-SCORE ist das Thema Innovationsförderung – konkret: Unternehmen nutzen gezielt die Innovationskraft von generationsübergreifenden Teams, um neue Ideen, Produkte und Lösungen zu entwickeln.

Die Umsetzung zeigt sich in der Praxis beispielsweise daran, dass:

- Innovationsprojekte altersübergreifend besetzt sind,
- Mitarbeitende unabhängig vom Alter in Innovationsprozesse einbezogen werden,
- unterschiedliche Generationen bewusst als Quelle vielfältiger Perspektiven genutzt werden,
- Ressourcen bereitgestellt werden, um generationsübergreifende Innovationen systematisch zu fördern,
- und altersgemischte Teams aktiv in Innovationsprozesse eingebunden werden.

Diese praxisnahen Indikatoren fließen direkt in die Bewertung ein – und ermöglichen es Unternehmen, gezielt Potentiale zu erkennen, blinde Flecken sichtbar zu machen und neue Routinen zu etablieren. Die Score-Daten helfen dabei, Maßnahmen zu priorisieren, und schaffen eine fundierte Argumentationsgrundlage, die intern wie extern – etwa gegenüber Stakeholdern, Geschäftsführung oder Betriebsrat – Gewicht hat.

Der JG-SCORE als Ausgangspunkt – nicht als Endpunkt

Wichtig ist: Der Score ist nie eine abschließende Bewertung, sondern eine Einladung zur Weiterentwicklung. Die einzelnen Reifestufen, die durch den JG-SCORE sichtbar werden, ermöglichen es Teams, ihren Fortschritt kontinuierlich zu reflektieren, konkrete Handlungsfelder zu identifizieren und Wirkung strategisch auszubauen. Der Reifegrad beginnt bei MOVE (Bewusstwerden & erste Schritte) und reicht bis EXCEL (Exzellenz & Vorreiterrolle). Entscheidend dabei: Der Score arbeitet nicht defizitorientiert, sondern entwicklungsorientiert. Er erkennt an, dass jede Organisation ihren eigenen Weg geht – und macht diesen Weg sichtbar. JOINT GENERATIONS bietet Organisationen und Unternehmen das Instrumentarium, das aus Generationenvielfalt eine Innovationsstrategie macht. Die nächste Generation Führung startet jetzt.

Generationenvielfalt – intern wie extern ein Innovationsmotor

Generationenvielfalt zeigt ihren strategischen Mehrwert, wenn sie sowohl intern – mit Blick auf Mitarbeitende – als auch extern – mit Blick auf Kund*innenbedürfnisse – aktiv gestaltet wird.



Interne Perspektive

Innovation braucht Vielfalt – und Führung, die Vielfalt aktiv steuert. Gerade in altersdiversen Teams entsteht kreatives Potenzial durch den Austausch unterschiedlicher Erfahrungswelten. Voraussetzung dafür ist eine Führungskultur, die Fehler zulässt, Feedback gezielt einholt und den Mut fördert, Neues zu denken. Ob und wo sie bereits gelebt wird – und wo sie noch gezielt gestärkt werden können, kann durch den Score sichtbar gemacht werden.

Beispiele aus der Praxis

In einem Industrieunternehmen wurde ein generationsübergreifendes Sparring etabliert: Erfahrene Fachkräfte und junge Talente bewerteten gemeinsam Innovationsideen. Der Austausch führte zu einem Perspektivwechsel – etwa bei der Einschätzung von Sicherheitsfunktionen oder Nachhaltigkeitserwartungen – und mündete in nutzerzentrierte Produktkonzepte.

In einem Automobilzulieferer-Projekt arbeitete ein Senior-Ingenieur mit über 30 Jahren Erfahrung im Bereich pneumatischer Bremssysteme mit einer jungen IT-Spezialistin an datenbasierten Fahrassistentenlösungen. Das Ergebnis: Eine neue Schnittstelle zwischen analoger Fahrdynamik und digitaler Steuerung – eine Lösung, die ohne das generationsübergreifende Zusammenspiel nicht entstanden wäre. Dieses Beispiel zeigt: Auch technologische Innovation gelingt nur dann, wenn sie generationensensibel gedacht wird.

Quelle: AdobeStock





Externe Perspektive

Doch nicht nur intern entfaltet Generationenkompetenz Wirkung – auch im Markt entscheidet sie über den Zugang zu vielfältigen Zielgruppen. Auf Kund*innenseite besteht altersbedingte Vielfalt, die Unternehmen verstehen und ansprechen müssen.

Beispiel aus der Praxis

Payback stand vor der Herausforderung, eine digitale App zu entwickeln, die sowohl junge als auch ältere Nutzer*innen begeistert. Die Zielgruppe nutzt das System häufig seit Jahren, ist eher älter – und liebt klassische Papiercoupons. Die App sollte digitale Funktionen wie mobile Coupons, Einkaufstracking und Echtzeit-Bonuspunkte bieten – gleichzeitig aber so intuitiv und vertraut sein, dass auch langjährige Kund*innen sie problemlos nutzen.

Die Lösung: Eine App, die modernes Design mit altbewährten Elementen kombiniert – etwa durch das digitale Abbild klassischer Papiercoupons, leicht zugängliche Navigationsflächen und Schritt-für-Schritt-Erklärungen. Das zeigt, wie wichtig es ist, technologische Exzellenz nicht nur im Sinne von Innovationskraft, sondern auch von Zielgruppenverständnis zu denken. Technologische Exzellenz bedeutet auch, Kundenerwartungen frühzeitig zu antizipieren und generationsübergreifende Nutzererfahrungen zu schaffen.

Generationenvielfalt als Markenwert – auch nach außen

Neben der Wirkung nach innen erzeugt der JG-SCORE auch einen sichtbaren Kulturvorteil nach außen. Unternehmen, die generationsübergreifende Teams systematisch fördern, werden nicht nur als modern, sondern als glaubwürdig wahrgenommen – gerade von jüngeren Talenten. Viele Unternehmen investieren heute hohe Budgets in Employer Branding. Der Score hilft, diese Budgets dort zu fokussieren, wo sie echte Relevanz erzeugen: In einer Unternehmenskultur, die nicht nur Vielfalt behauptet, sondern sie beweist.

Fazit: Die Zukunft ist generationsübergreifend

Ob intern im Team oder extern im Markt: Generationenvielfalt bringt Innovation nur dann hervor, wenn sie aktiv gestaltet wird. Führungskräfte, die Unterschiede als strategischen Vorteil erkennen, stärken nicht nur die Kreativität und Problemlösungskompetenz, sondern bringen das Unternehmen

näher an die Realität seiner Kund*innen. Die gute Nachricht: Wir haben alles, was es braucht. In unseren Organisationen arbeiten junge Talente mit globalem Mindset, erfahrene Mitarbeitende mit wertvollem Unternehmenswissen, Führungskräfte mit Gestaltungsanspruch. Was oft fehlt, ist der Kompass. Mit Instrumenten wird sichtbar, wo blinde Flecken im Denken bestehen – und wie Führung Vielfalt wirksam zusammenführen kann – und zeigt auf, wie altersübergreifende Teams gezielt zur Innovationskraft und Zukunftsfähigkeit beitragen können. Die Zukunft gehört nicht einer Generation sondern, entsteht dort, wo Generationen gemeinsam gestalten.

EXECUTIVE SUMMARY

Herausforderung: Der demografische Wandel verändert die Arbeitswelt – vier Generationen treffen in Unternehmen aufeinander.

Lösung: Der JOINT GENERATIONS-SCORE macht generationsübergreifende Zusammenarbeit sichtbar, strategisch nutzbar und zertifizierbar.

Nutzen: Mehr Innovationskraft, bessere Führung, höhere Attraktivität im Employer Branding – intern wie extern.

Instrument: Ein wissenschaftlich fundiertes Framework mit neun Wirkdimensionen, Reifegradmodell, Score-Auswertung und Siegeloption.

Nächster Schritt: Standortbestimmung, Quick Check & Umsetzung mit JG-SCORE-Fahrplan starten.

AUF EINEN BLICK

Innovation durch Generationen

Fünf Schritte, um generationsübergreifende Zusammenarbeit und Innovationskraft zu fördern:

Startpunkt definieren: Wo stehen wir aktuell? (z. B. erste Standortbefragung oder Score-Light-Version)

Führungskräfte einbeziehen: Strategische Qualifizierung für generationsbewusste Führung

Zukunftsszenarien denken: Welche Herausforderungen (z. B. Wissenstransfer, Demografie, Retention) adressieren wir?

Maßnahmen co-kreieren: Formate mit Vertreter:innen aller Generationen entwickeln (z. B. Peer Labs, Tandems)

Maßnahmen co-kreieren: Score als Entwicklungsbarometer nutzen & Erfolge kommunizieren