



UNIVERSITÄT
HOHENHEIM

Impulsvortrag: Wissensmanagement

Prof. Dr. Ulrike Fasbender
Inhaberin des Lehrstuhls für
Wirtschafts- und Organisationspsychologie





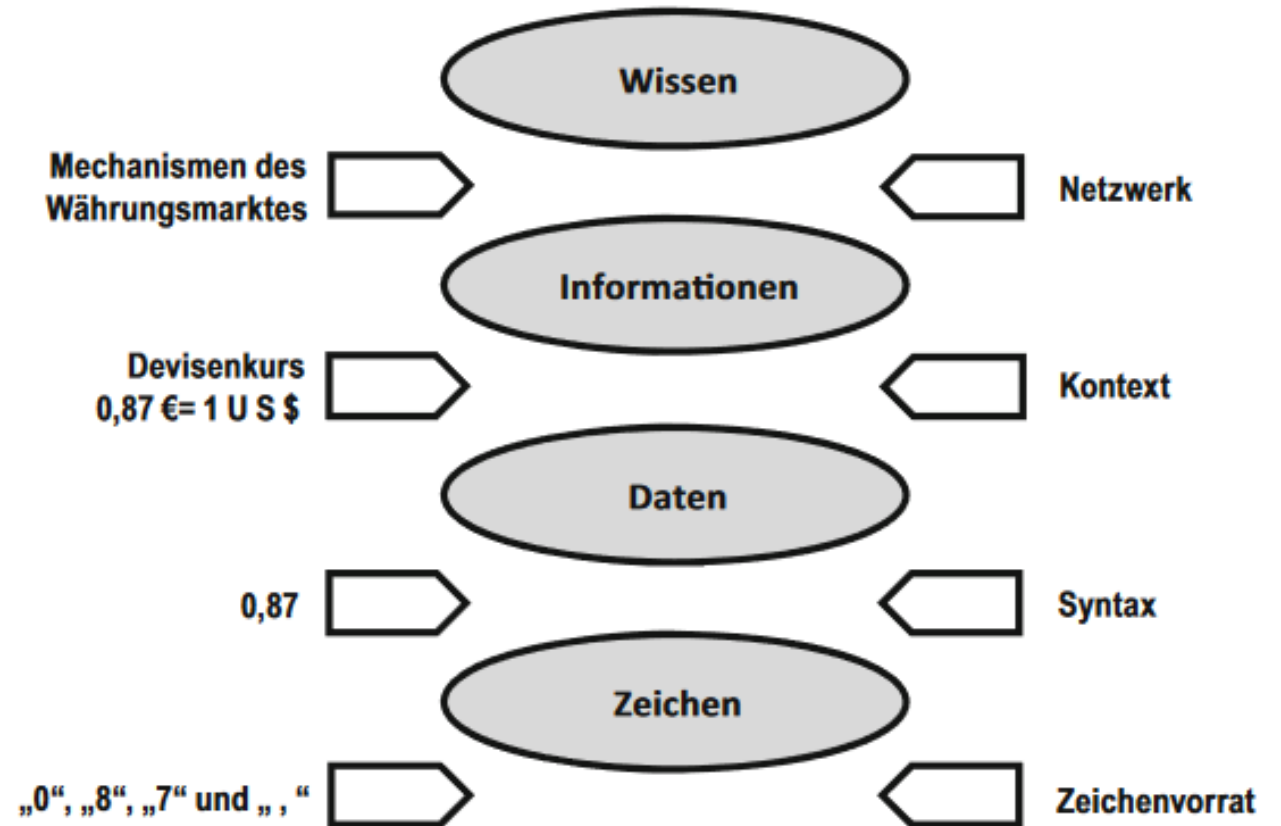
Wissens- transfer...

... was ist das
eigentlich?



WAS WIRD ÜBERHAUPT AUSGETAUSCHT?

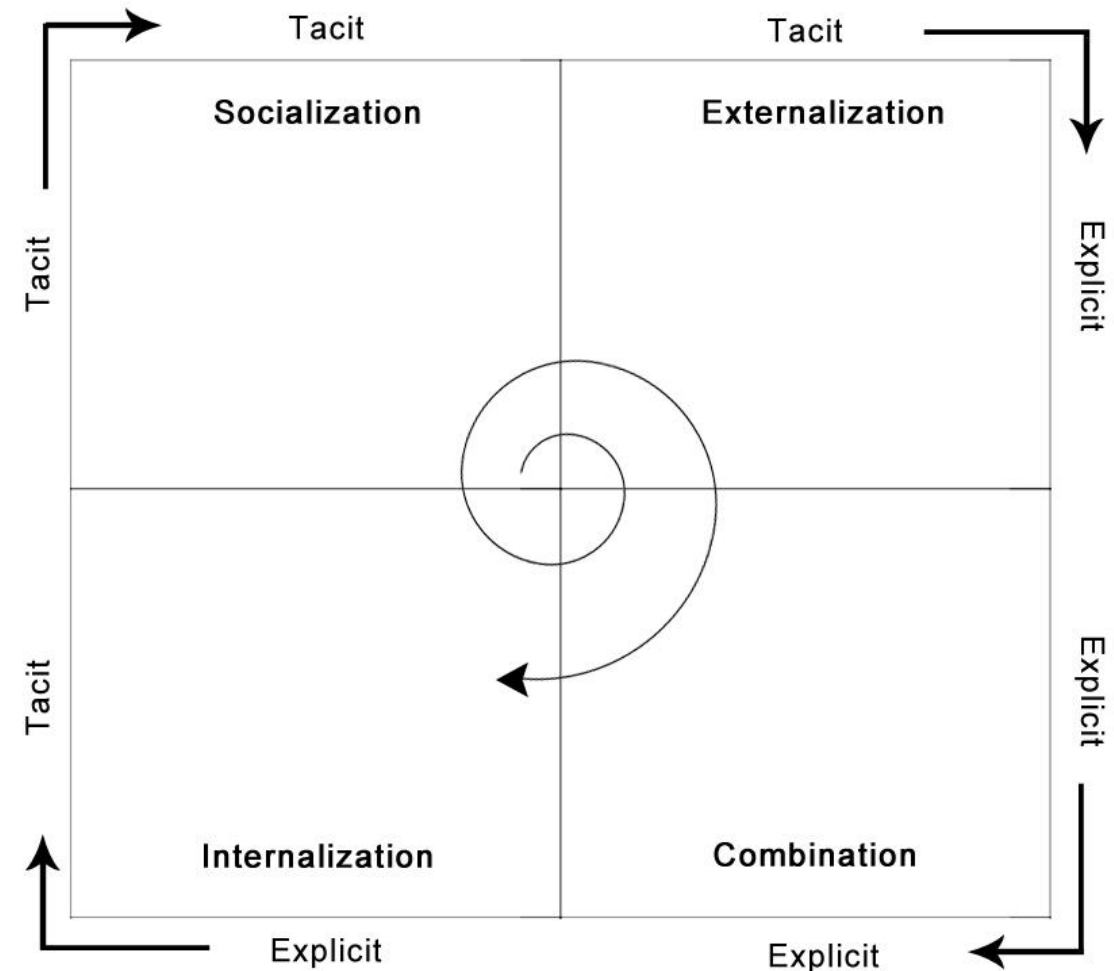
Wissen = Information
innerhalb eines
Erfahrungskontextes



WAS WIRD ÜBERHAUPT AUSGETAUSCHT?

Socialization-Externalization-Combination-Internalization (SECI)-Modell

- Implizites Wissen
 - Schwer zu artikulieren/ verschriftlichen
 - Durch Erfahrung/Intuition erworben
- Explizites Wissen
 - Kann in Worten ausgedrückt werden
 - Leichte Weitergabe



1001 GRÜNDE, WISSEN ZU TEILEN



Allgemein

- Innovation
- Motivation, Engagement, Proaktivität
- Erfüllung der Grundbedürfnisse
- Verringerte Kündigungsabsicht



Hochqualitative
Beziehungen



Gemeinsame Identität



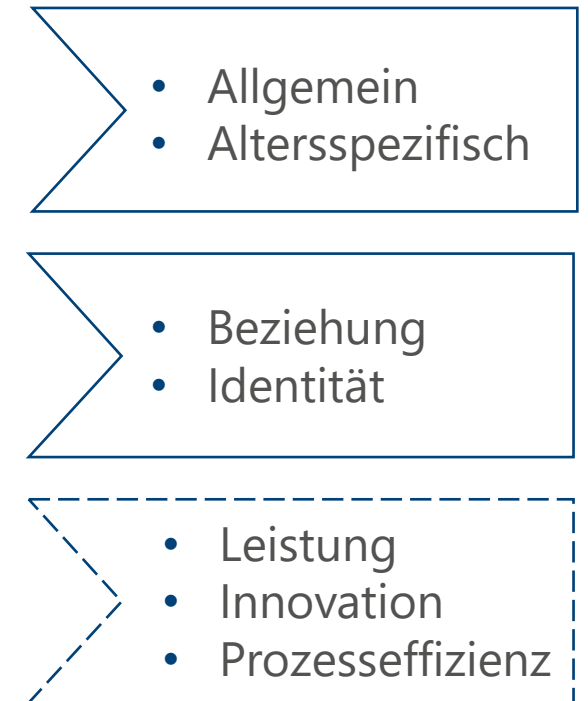
INPUTS



PROZESSE



OUTPUTS

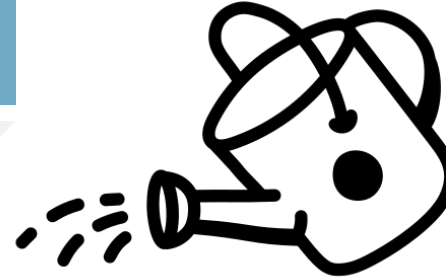


(Altersspezifische) Motive im Wissenstransfer



Entwicklungsmotiv

Bedingung für die **Interpretation** erhaltener Informationen und deren **Integration** in das bestehende **Wissensnetzwerk**



vereint

Eigennutz

(Kompetenzerleben; anderen etwas hinterlassen) und **Fremdnutz** (anderen etwas Gutes tun)

Generativitätsmotiv



Soziale Netzwerke

Nicht social
media



Nicht soziale Netzwerke im Sinne von Plattformen und Anwendungen (z.B. X, Instagram, LinkedIn)

Soziale
Netzwerke



- Personen und Beziehungen zwischen Personen
- Soziales Kapital/soziale Ressource
- Verbindung durch gemeinsame Interessen, Beziehungen oder Interaktionen

Funktion



- Kommunikation
- Teilen von Informationen → Austausch
- Aufbau von Beziehungen





Allgemeine Vorteile sozialer Netzwerke



Kombination von
Fähigkeiten



Zugang zu
Ressourcen



Mehr
Zusammenarbeit



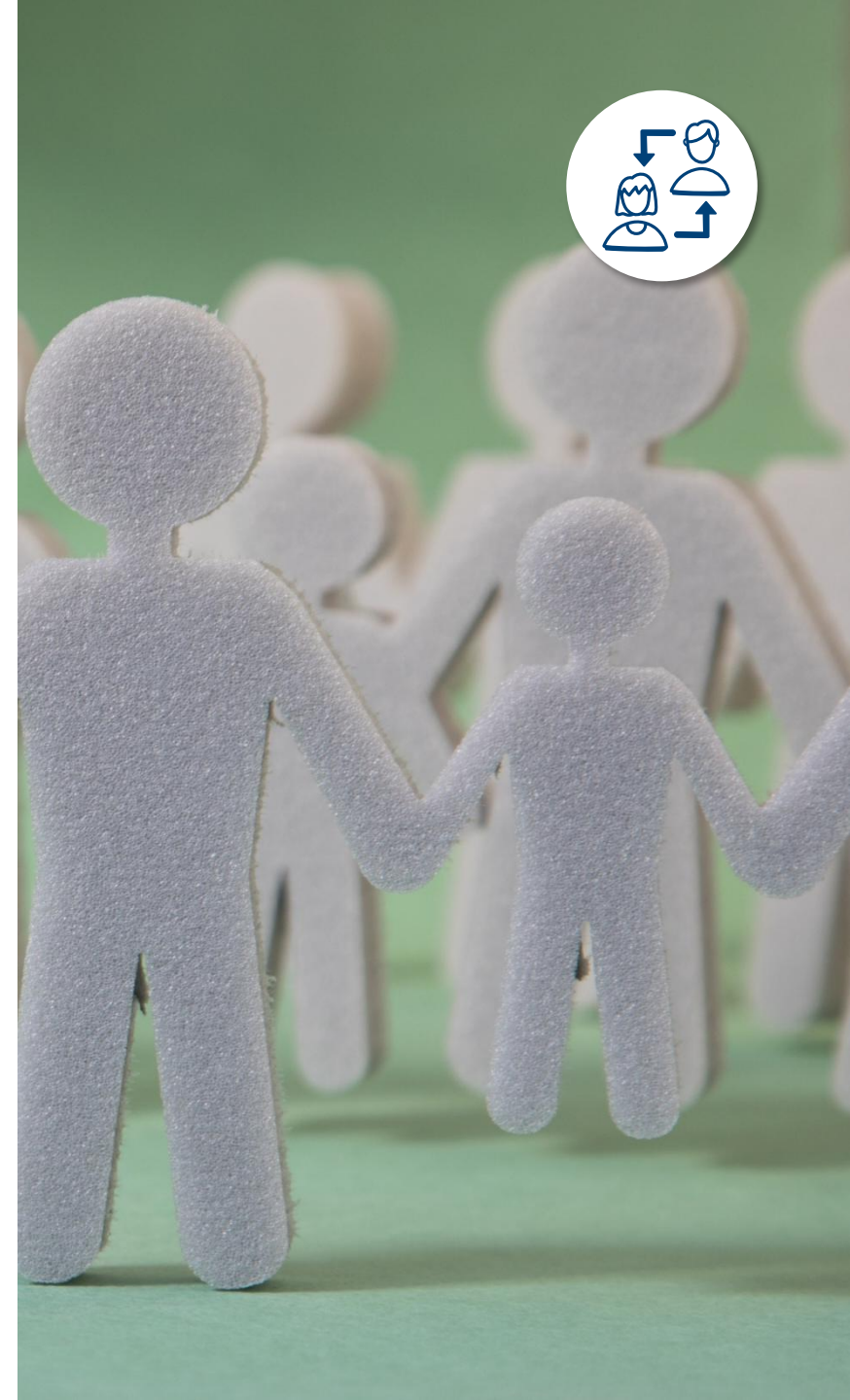
Mehr Unterstützung



Mehr
Perspektivenvielfalt



Potenzial schwacher
Bindungen





Wie gelingt Netzwerkbildung?



Teambuilding Aktivitäten



Mentoring-Programme



Kollaborative Workspaces



Soziale Medien und interne Kommunikation



DE&I Strategie und Inklusionskultur





Die Facetten organisationaler Unterstützung



- Fokus auf **Schwächen** vs. **Stärken**
 - Hilft, zwischenmenschliche Lernpotenziale in Wissenssuche zu übersetzen
 - Altersbezogene Unterschiede
 - Jüngere: stärkeres Interesse an neuen Lerninhalten bei geringerem Bewusstsein für eigene Stärken
 - Ältere: Tendenz zur Optimierung und gezielten Vertiefung von Stärken
- Weg von einer „Einheitslösung“, hin zu maßgeschneiderter Förderung



UNIVERSITÄT
HOHENHEIM

**VIELEN DANK
FÜR'S
ZUHÖREN!**

Lust auf weiteren
Austausch?



[Ulrike Fasbender](#)



ulrike.fasbender@uni-hohenheim.de

Austausch und Diskussion



Katrin Onnen
Workforce Transformation & Learning Management
Deutsche Lufthansa AG
Katrin.Onnen@dlh.de

A network of colorful sticks (yellow, green, blue, red) connected by yellow nodes, forming a complex, interconnected structure on a blue background. The sticks are arranged in a way that creates various geometric shapes, including triangles and quadrilaterals. The nodes are small, yellow, three-pronged connectors that hold the sticks together at their ends. The overall appearance is that of a physical model of a network or a molecular structure.

Welche Netzwerke pflegen Sie in Ihren Unternehmen?

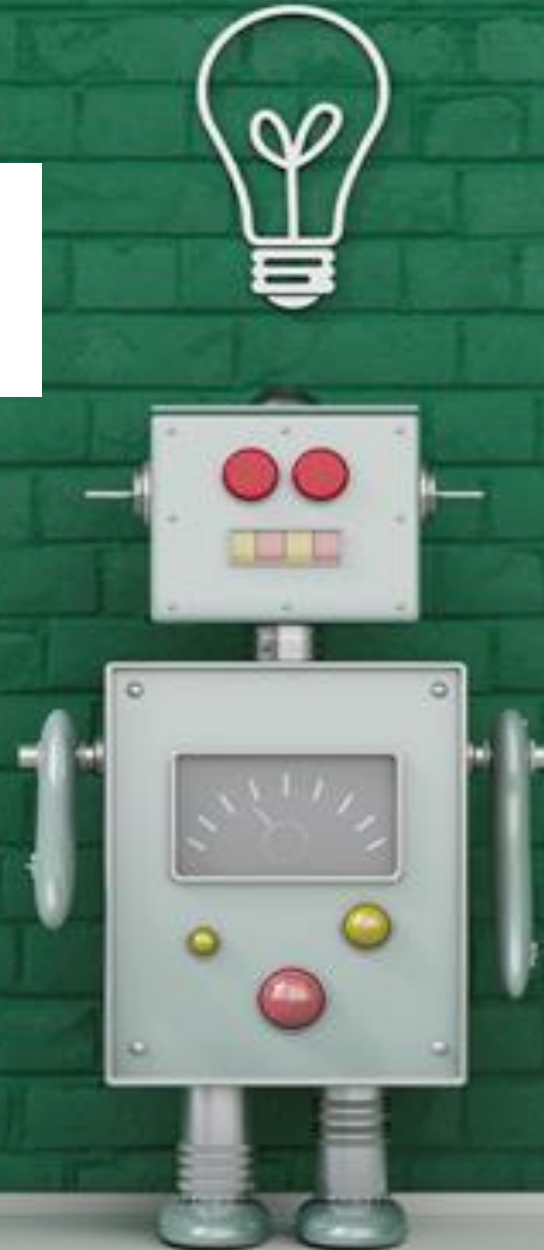
Hat Wissenstransfer Priorität oder ist es nur ein Lippenbekenntnis?





In welche Richtung erfolgt der Wissenstransfer?

Kann der Wissenstransfer durch KI erfolgen?



Fazit zum Austauschforum:
Was nehmen Sie konkret mit?





Literatur

Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice Hall.

Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014). Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), 667–704. <https://doi.org/10.1111/peps.12047>

Burmeister, A., Gerpott, F. H., Hirschi, A., Scheibe, S., Pak, K., & Kooij, D. (2021). Reaching the Heart or the Mind? Test of Two Theory-Based Training Programs to Improve Interactions Between Age-Diverse Coworkers. *Academy of Management Learning & Education*, 20(2), 203–232. <https://doi.org/10.5465/amle.2019.0348>

Fasbender, U. & Gerpott, F. H. (2021). To share or not to share: How can age-specific HR-practices impact the negative effects of age discrimination on knowledge sharing? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 125–142. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1839421>

Fasbender, U. & Gerpott, F. H. (2022). Why do or don't older employees seek knowledge from younger colleagues? A relation-opportunity model to explain how age-inclusive human resources practices foster older employees' knowledge seeking from younger colleagues. *Applied Psychology*, 71(4), 1385–1406. <https://doi.org/10.1111/apps.12362>

Fasbender, U., Gerpott, F. H., & Unger, D. (2021). Give and take? Knowledge exchange between older and younger employees as a function of generativity and development striving. *Journal of Knowledge Management*, 25(10), 2420–2443. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2020-0856>



Literatur

Harvey, J.-F. (2012). Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 16(3), 400–417. <https://doi.org/10.1108/13673271211238733>

Krcmar, H. (2015). Informationsmanagement. 6. Aufl. Springer Berlin Heidelberg.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge Creating Company. Oxford University Press.

Rinker, L., & Fasbender, U. (2025). Empirische Evidenz zum Wissenstransfer zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden: Aktueller Forschungsstand und Ausblick für zukünftige Forschung. *Psychologische Rundschau*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1026/0033-3042/a000685>

Rinker, L., Umbra, R., Gerpott, F. H., Burmeister, A., & Fasbender, U. (2024). *Many Roads Lead to Rome: A Social-Cognitive Perspective Linking (Un)favorable Social Comparisons to Workplace Learning*. Manuscript submitted for publication.

Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2018). The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead. *American Psychologist*, 73(4), 593–600. <https://doi.org/10.1037/amp0000334>

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237.



Literatur

Statistisches Bundesamt. (2024, März). *Altersaufbau der Bevölkerung Deutschlands*. Obere Bundesbehörde im Geschäftsbereich des Bundesministeriums des Innern und für Heimat, Statistisches Bundesamt. <https://www.destatis.de/DE/Service/Statistik-Visualisiert/bevoelkerungspyramide-d.html>

van Woerkom, M. (2024). A career-lifespan perspective on strengths utilization at work. *Career Development International*, 29(6), 674–689. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2023-0433>

van Woerkom, M., Mostert, K., Els, C., Bakker, A. B., de Beer, L., & Rothmann Jr., S. (2016). Strengths use and deficit correction in organizations: development and validation of a questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 960–975. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1193010>

Wölfer, R., & Hewstone, M. (2017). Beyond the dyadic perspective: 10 Reasons for using social network analysis in intergroup contact research. *British Journal of Social Psychology*, 56(3), 609–617.