

Empirische Evidenz zum Wissenstransfer zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden

Aktueller Forschungsstand und Ausblick für zukünftige Forschung

Laura Rinker und Ulrike Fasbender

Fachgebiet Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Institut für Bildung, Arbeit und Gesellschaft, Universität Hohenheim, Stuttgart, Deutschland

Zusammenfassung: Wissenstransfer zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden ist wichtig, da er zum langfristigen Erfolg von Unternehmen beiträgt und ein Standbein für die persönliche und berufliche Entwicklung von Mitarbeitenden darstellt. Ziel dieses Überblicksartikels ist es, die aktuelle empirische Forschung zum Thema darzustellen. Dabei wollen wir einerseits zentrale Theorien herausarbeiten, andererseits aktuelle Forschungsergebnisse in einem Input-Prozess-Output-(IPO-)Modell einordnen, wodurch Forschungsfoci und -lücken offengelegt werden sollen. Zu diesem Zweck haben wir eine systematische Literaturrecherche durchgeführt, durch die wir $N = 30$ relevante Studien identifizieren konnten. Als vier dominante theoretische Perspektiven konnten wir die Theorie der sozialen Identität, die Theorie des Intergruppenkontakts, das Socialization-Externalization-Combination-Internalization-Modell sowie Entwicklungstheorien der Lebensspanne identifizieren. Wir finden, dass die bisherige Literatur einen klaren Fokus auf die Inputfaktoren gelegt hat, während die Outputs im Vergleich weniger erforscht sind. Auch wurden noch nicht alle möglichen Verhaltensweisen im Wissenstransfer empirisch untersucht. Neben den IPO-Faktoren berichten wir auch die in der Forschung ausgewiesenen Rahmenbedingungen des Wissenstransfers zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden. Der Übersichtsartikel schließt mit einer Diskussion über bisherige Forschungsschwerpunkte und einen Ausblick für zukünftige Forschung ab.

Schlüsselwörter: Wissenstransfer, Wissensaustausch, Altersdiversität, Intergenerational

Empirical Evidence on Knowledge Transfer Between Younger and Older Employees. The State of the Art and Outlook for Future Research

Abstract: Knowledge transfer between younger and older employees is vital because it contributes to the long-term success of companies and is a cornerstone of employees' personal and professional development. This overview article presents the current empirical research on the topic. On the one hand, we identify key theories and situate current research findings in an input-process-output (IPO) model; on the other hand, we reveal prevailing research foci and gaps. To this end, we conducted a systematic literature review, identifying $N = 30$ relevant papers regarding social identity theory, intergroup contact theory, the socialization-externalization combination-internalization model, and lifespan development theories as the four dominant theoretical perspectives. We discovered that previous literature placed a clear focus on input factors, whereas the outputs have been less well studied. In addition to the IPO factors, we also report on the boundary conditions of knowledge transfer between younger and older employees found in the literature. We conclude with a discussion of previous research priorities and an outlook for future research.

Keywords: knowledge transfer, knowledge exchange, age diversity, intergenerational

Die Altersstruktur der deutschen Erwerbsbevölkerung wird, wie in der Europäischen Union und vielen industrialisierten Ländern, derzeit vor allem von der niedrigen Geburtenrate und dem Eintritt eines geburtenstarken Jahrgangs in das Rentenalter geprägt (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, 2021). Gleichzeitig verblei-

ben ältere Mitarbeitende durch die Anhebung des gesetzlichen Renteneintrittsalters länger im Beruf und auch der Anteil Beschäftigter im Rentenalter steigt (Statistisches Bundesamt, 2018). Belegschaften werden also älter und altersdiverser (Deller & Walwei, 2022). Dieser demografische Trend wird begleitet von der wirtschaftlichen Ent-

wicklung hin zur Wissensökonomie (Kouli, Pawlowsky & Hertwig, 2020). Darunter versteht man eine wirtschaftliche Ausrichtung basierend auf der Nutzung und Verbreitung von Wissen, anstatt wie traditionelle Wirtschaftsformen auf Rohstoffen oder physischen Produkten aufzubauen (Powell & Snellman, 2004). In einer Wissensökonomie ist Wissen eine strategische Ressource, mit der Gewinne und Wettbewerbsvorteile erzielt werden können (Halawi, McCarthy & Aronson, 2006). Diese Entwicklungen verdeutlichen die Notwendigkeit des Wissenstransfers allgemein und insbesondere zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden, die unterschiedliches Wissen zum Unternehmenserfolg beisteuern können (Harvey, 2012). Wissenstransfer beschreibt in diesem Kontext die bewussten Weitergabe von Wissen von einer Person an eine zweite Person, die das Wissen wiederum empfängt (Schmidt & Muehlfeld, 2017).

Unternehmen stehen vor der Herausforderung, sowohl über Jahre aufgebaute organisationale Expertise vor dem *pension brain drain* (d.h. dem Verlust von Wissen durch den Ruhestand erfahrener Mitarbeitender, bevor sie ihre Kenntnisse und Fähigkeiten weitergegeben konnten) zu wahren als auch zeitaktuelles Wissen innerhalb der Belegschaft zu verteilen (Dietz, Burmeister & Fasbender, 2022). Eine Lösung bieten die komplementären Kompetenzen Mitarbeitender unterschiedlichen Alters (Sanner-Stiehr & Vandermause, 2017). So können ältere Mitarbeitende über Kenntnissen und Erfahrungen verfügen, die sich jüngere Kolleg_innen möglicherweise noch nicht angeeignet haben, während diese wiederum über Fähigkeiten und Kenntnisse verfügen, die älteren Mitarbeitenden aufgrund von Veränderungen in der Technologie, Branchentrends oder ihres Bildungshintergrund fehlen (Fasbender & Gerpott, 2022a).

Diese Wissenslücken können Unternehmen auf die Probe stellen, da der mit dem *pension brain drain* verbundene Wissensverlust das organisationale Wissensfundament beschädigen kann (Cox & Overbey, 2022). Außerdem können jüngere Mitarbeitende ohne die Erfahrung älterer Kolleg_innen Schwierigkeiten haben, fundierte Entscheidungen zu treffen oder bewährte Verfahren zu ermitteln. Wissenstransfer zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden kann diese Lücken schließen und den Verlust wertvollen Wissens verhindern (DeLong, 2004).

Wissenstransfer zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden steht im Fokus eines wachsenden Forschungsfeldes, das mittlerweile viele empirische Befunde umfasst. Seit der Publikation des letzten systematischen Reviews (Schmidt & Muehlfeld, 2017) hat sich das Forschungsfeld enorm entwickelt. Schmidt und Muehlfeld (2017) mussten aufgrund der mageren Studienlage noch Arbeiten heranziehen, die sich nur indirekt mit Wissenstransfer zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden befassten. Mittler-

weile gibt es jedoch einen beachtlichen Forschungskorpus, der das Thema explizit adressiert. Daher erachten wir es als wichtig und zeitgemäß, die bisher gewonnenen Informationen in einer neuen systematischen Überblicksarbeit zusammenzufassen.

Wir formulierten die Forschungsfrage anhand des PCC (Population-Concept-Context) Rahmenwerks für qualitative Überblicksarbeiten (Pollock et al., 2023). Darauf aufbauend beruhen unsere Forschungsfragen auf folgenden drei Aspekten: Jüngere und ältere Mitarbeitende (Population), Wissenstransfer (Concept) und Organisation (Context). Diese Aspekte konkretisierten wir in folgende Fragen, die wir mit diesem Überblicksartikel beantworten wollen:

- (1) Welche empirischen Forschungsergebnisse wurden im Bereich des organisationalen Wissenstransfers zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden bereits gewonnen?
- (2) Welche theoretischen Ansätze prägen das Forschungsfeld des organisationalen Wissenstransfers zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden?
- (3) Welche Aspekte des organisationalen Wissenstransfers zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden sind bereits gründlich erschlossen und wo besteht Bedarf für zukünftige Forschung?

Darauf aufbauend besteht der Beitrag unserer Forschung aus drei zentralen Punkten. Erstens möchten wir alle bisherigen empirischen Erkenntnisse gebündelt darstellen, um einen Überblick über den aktuellen Forschungsstand zu geben. Um die Ergebnisse unserer Arbeit zu synthetisieren, werden wir uns auf ein Input-Prozess-Output-(IPO-)Modell stützen und zusätzlich identifizierte Rahmenbedingungen aufzeigen. Dazu kategorisieren wir die verschiedenen Aspekte des Forschungsfeldes entsprechend und zeigen ihre Verbindungen auf. Obwohl Wissenstransfer in der Literatur oft als „Prozess“ betitelt wird (z. B. Burmeister, Fasbender & Deller, 2018; Lefter, Bratianu, Agapie, Agostonm & Orzea, 2011; McNichols, 2010), clusterten bisherige Überblicksarbeiten die Befunde lediglich in verknüpfte Forschungsschwerpunkte (Schmidt & Muehlfeld, 2017; S. Wang & Noe, 2010). Indem wir die empirischen Befunde in ein IPO-Modell überführen, kommen wir dem Prozesscharakter von Wissenstransfer nach, der in bisherigen Reviews vernachlässigt wurde. Damit zusammenhängend betrachten wir wissenstransferbezogene Verhaltensweisen im Vergleich zu bisherigen Überblicksarbeiten (Schmidt & Muehlfeld, 2017; S. Wang & Noe, 2010) durch diese Struktur zudem nicht als Endziel, sondern als Prozesselement mit vielfältigen Auswirkungen. Durch unser Vorgehen möchten wir ein Verständnis für das Forschungsfeld und seine Komplexität vermitteln sowie Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen den Aspekten verdeutlichen.

Zweitens wollen wir die Verwendung zentraler Theorien betrachten, die das empirische Forschungsfeld geprägt haben. Durch diese Analyse möchten wir ein Verständnis dafür vermitteln, welche Theorien und Konzepte das Forschungsfeld definieren. Zugleich soll dies eine kontextuelle Einordnung der Ergebnisse unseres systematischen Überblicks ermöglichen.

Drittens ergibt sich aus dem Überblick für uns das Ziel, die Forschungsfoci und -lücken innerhalb des Forschungsfeldes aufzudecken. Wir werden dafür die Literatur und empirische Studien daraufhin untersuchen, welche Themen und Aspekte des Forschungsfeldes bisher relativ ausführlich und welche nur unzureichend erforscht wurden. Auf dieser Basis möchten wir Anknüpfungspunkte für weitere Forschung benennen und künftige Forschungsrichtungen aufzeigen, um die Weiterentwicklung des Forschungsfeldes zu fördern.

Methoden

Gemäß den Empfehlungen zur Erstellung von Literaturübersichten (Cooper, 1988; Harari, Parola, Hartwell & Riegelman, 2020; Webster & Watson, 2002) wenden wir einen systematischen Suchansatz an. So stellen wir sicher, dass wir die Standards für Transparenz, Qualität und Reproduzierbarkeit gewährleisten und die Literatur umfangreich erfassen. Spezifisch durchsuchten wir Scopus nach Arbeiten, die folgenden Einschlusskriterien entsprachen: die Arbeiten mussten den Wissenstransfer zwischen Personen unterschiedlichen Alters auf (inter)individueller Ebene empirisch untersuchen und bis Februar 2023 peer-reviewed auf Deutsch oder Englisch in Journals publiziert worden sein. Die Suchbegriffe sind in Tabelle E1 im elektronischen Supplement (ESM 1) zu finden. Der Ablauf der Literaturrecherche ist in Abbildung E1 (s. ESM 2) dargestellt. Unsere Recherche anhand der Suchbegriffe ergab zunächst $n = 132$ Arbeiten, von denen wir $n = 56$ Arbeiten basierend auf Titel und Abstract ausschlossen. Basierend auf den Volltexten schlossen wir weitere $n = 46$ Arbeiten aus, sodass wir $N = 30$ Arbeiten in unser Review einfließen lassen konnten.

Um die Forschungsfragen zu beantworten, durchsuchten wir diese Arbeiten auf die untersuchten Inputs, Prozesse und Outputs, die mit Wissenstransfer zusammenhängen. Je nachdem, ob Konstrukte in den Arbeiten als Prädiktoren, Mediatoren, Kriterium oder Moderatoren verwendet (quantitative Forschung) oder in entsprechenden Rollen identifiziert (qualitative Forschung) wurden, ordneten wir sie als Input, Prozess, Output oder Rahmenbedingung ein. Wenn zum Beispiel ein Konstrukt als empirisch Prädiktor von Wissenstransfer verwendet wurde,

stufen wir dieses als Inputfaktor ein. Diese Einordnung wurde zunächst von der Erstautorin vorgenommen und von der Zweitautorin validiert. Etwaige Uneinigigkeiten wurden durch Diskussionen beigelegt, bis ein Konsens erzielt wurde. Zudem erfassten wir die in den Arbeiten verwendeten Theorien.

Insgesamt war es unser Ziel, einen systematischen Überblick über die Literatur zu geben, die sich dezidiert mit Wissenstransfer zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden befasst und sollte gemeinsam mit allgemeinen Faktoren, die Wissenstransfer am Arbeitsplatz beeinflussen, betrachtet werden (vgl. S. Wang & Noe, 2010).

Ergebnisse

Im Folgenden bieten wir einen Überblick über die zentralen Theorien der Forschung zum Wissenstransfer zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden. Dadurch sollen die Forschungsergebnisse, die wir danach in einem IPO-Modell vorstellen, kontextualisiert werden. Tabelle E2 (s. ESM 3) enthält die in unserer Literaturrecherche identifizierten Publikationen, Abbildung 1 stellt das IPO-Modell grafisch dar. Wir verwenden in dieser Überblicksarbeit oft lediglich den Begriff „Wissenstransfer“, um die sprachliche Komplexität zu reduzieren, beziehen uns dabei jedoch immer auf den Wissenstransfer zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden.

Zentrale Theorien zum Wissenstransfer zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden

Die von uns identifizierten Studien greifen mit 28 verwendeten Theorien auf ein umfangreiches Feld theoretischer Perspektiven zurück, obwohl sieben Studien keine Angabe zur verwendeten Theorie machen. Ein großer Teil der Studien ($n = 13$) bezieht sich hingegen auf mehr als eine Theorie. Tabelle E2 (s. ESM 3) beinhaltet eine Auflistung der von den jeweiligen Publikationen verwendeten Theorien. Im Folgenden bieten wir einen Überblick über die vier am häufigsten verwendeten Theorien.

Theorie der sozialen Identität

Die Theorie der sozialen Identität von Tajfel und Turner (1986) erklärt, wie Menschen soziale Identitäten bilden und erhalten. Sie besagt, dass Personen zunächst dazu neigen, sich selbst und andere anhand gemeinsamer Merkmale (z.B. Geschlecht, Ethnie oder Religion) in Gruppen einzuteilen. Im zweiten Schritt bewerten Personen diese Gruppen hinsichtlich ihres sozialen Status

https://econtent.hogrefe.com/doi/pdf/10.1026/0033-3042.a000685 - Monday, July 22, 2024 11:49:41 PM - Kommunikations- und Medienzentrum Universität Hohenheim IP Address: 144.41.253.51

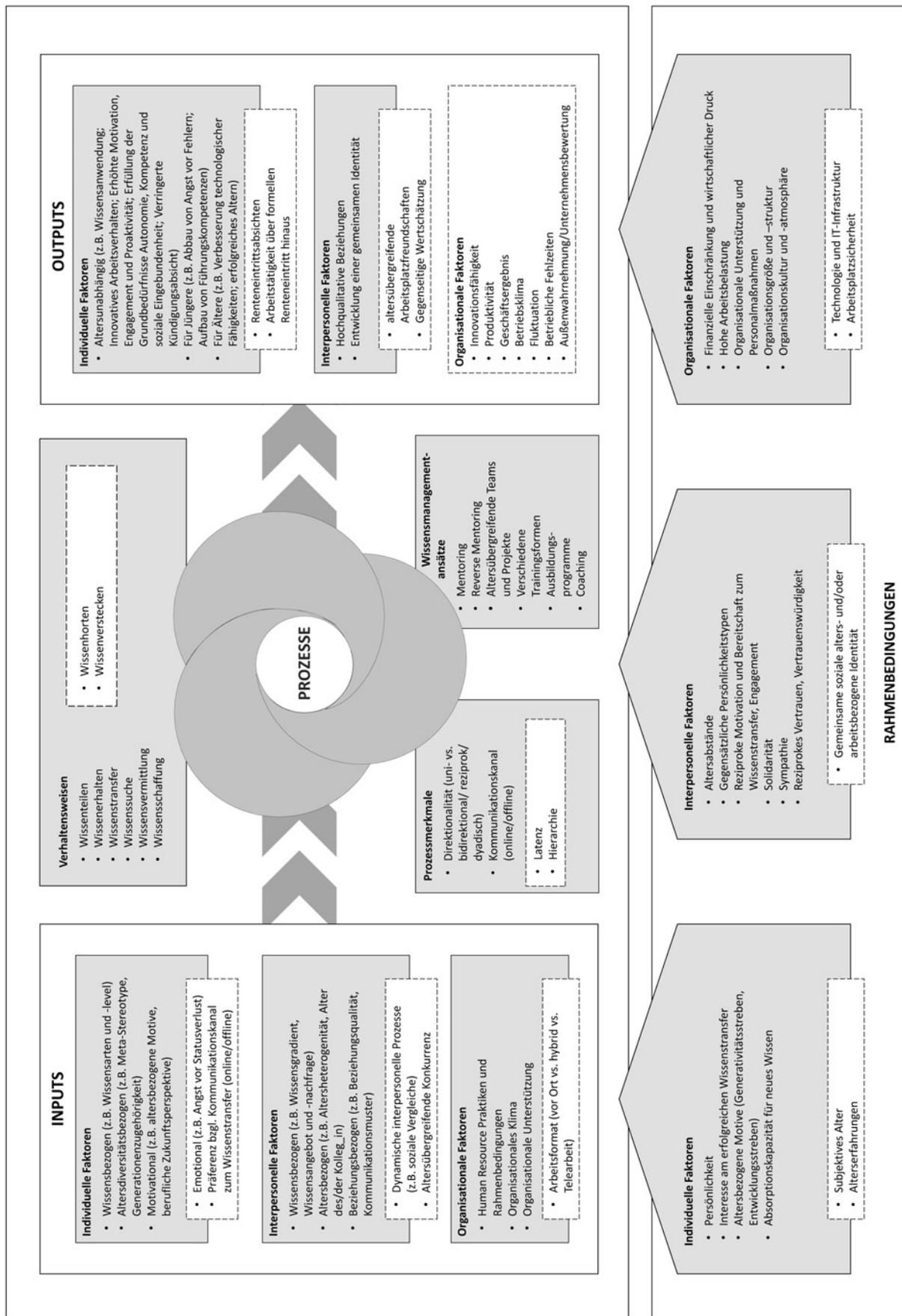


Abbildung 1. Input-Process-Output-Modell zum Wissenstransfer zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden.

und ihrer eigenen Identität, was ihr Selbstkonzept und Verhalten beeinflusst.

Die Theorie der sozialen Identität wurde von vier der identifizierten Studien in Bezug auf Wissenstransfer zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden verwendet. So argumentierten Geeraerts, Vanhoof und van den Borsche (2016) auf dieser Basis, dass das Alter zur Bildung sozialer Gruppen bei Mitarbeitenden genutzt wird. Die Wahrnehmung von altersbezogener (Un)ähnlichkeit führe zur Trennung zwischen Eigen- und Fremdgruppe. Da Alter als sichtbares demografisches Diversitätsmerkmal nur mit oberflächlicher (Un)ähnlichkeit einhergeht, können Personen verschiedener Altersgruppen diese erste Kluft sozialer Kategorisierung überwinden, wenn sie sich näher kennenlernen und Ähnlichkeiten entdecken (Gerpott, Lehmann-Willenbrock & Voelpel, 2017). Zudem verbindet die Literatur die Theorie der sozialen Identität mit negativen Phänomenen wie altersdiskriminierenden Stereotypen (De Blois & Lagacé, 2017). Auch Fasbender und Gerpott (2021) argumentierten, dass Altersdiskriminierung die soziale Identität älterer Mitarbeitender bedrohen kann, was negatives Verhalten gegenüber anderen Altersgruppen hervorrufen kann.

Theorie des Intergruppenkontakts

Die Theorie des Intergruppenkontakts basiert auf Allport's (1954) Kontakthypothese und besagt, dass der Kontakt zwischen Mitgliedern verschiedener Gruppen Vorurteile abbauen und positive Intergruppenbeziehungen fördern kann. Demnach sollte dieser Kontakt auf gleichem Status, gemeinsamen Zielen und Zusammenarbeit beruhen. Der Kontakt zwischen Gruppen kann zu mehr Wissen über und Verständnis für andere Gruppen sowie zum Abbau von Ängsten führen.

Die Theorie des Intergruppenkontakts wurde von drei der identifizierten Studien verwendet. Diese Forschung hat Wissenstransfer vor allem als Möglichkeit des positiven, altersgruppenübergreifenden Kontakts betrachtet, der die Kontaktqualität zwischen Altersgruppen verbessert und sich positiv auf Einstellungen und Verhalten gegenüber älteren Mitarbeitenden auswirkt (Fizly, van de Beeck & Lagacé, 2021; Lagacé, van de Beeck & Fizly, 2019; Lagacé et al., 2022).

Socialization-Externalization-Combination-Internalization-Modell

Das Socialization-Externalization-Combination-Internalization (SECI)-Modell ist ein Wissensmanagementmodell, das von Nonaka und Takeuchi (1995) entwickelt wurde. Das Modell nimmt an, dass Wissen durch einen zyklischen Prozess der Sozialisierung, Externalisierung, Kombination und Internalisierung geschaffen wird. Zentral ist die Unterscheidung in implizites und explizites Wissen. Implizi-

tes Wissen ist schwer zu artikulieren oder zu verschriftlichen und wird oft durch Erfahrung oder Intuition erworben. Explizites Wissen hingegen kann in Worten ausgedrückt und leicht weitergegeben werden (Taylor, 2007). In der Sozialisierungsphase des SECI-Modells wird implizites Wissen durch soziale Interaktion (wie Beobachtung und Nachahmung) weitergegeben. In der Externalisierungsphase wird implizites Wissen in explizites Wissen umgewandelt. In der Kombinationsphase wird explizites Wissen kombiniert und rekonfiguriert, um neues Wissen zu schaffen. In der Internalisierungsphase wird das neue Wissen durch regelmäßige Anwendung als implizites Wissen internalisiert.

Das SECI-Modell wurde von drei der identifizierten Studien verwendet. Diese Forschung verwendet das Modell, um die unterschiedlichen Wissensarten beider Altersgruppen zu beschreiben (Pipatanantakorn & Ractham, 2022; Schlögl, Sallaberger, Ploder & Bernsteiner, 2018; Woodfield & Husted, 2017). Während ältere Mitarbeitende oft über ein breiteres Erfahrungsspektrum und kontextspezifische Kenntnisse verfügen, die sich nur schwer festhalten oder durch formale Schulungsprogramme vermitteln lassen, können jüngere Mitarbeitende etwa über aktuellere technische Fähigkeiten und neueste Kenntnisse aus ihrer formalen Bildung verfügen. In enger Zusammenarbeit können Altersgruppen voneinander lernen und durch die Kombination unterschiedlicher Wissensarten neues Wissen schaffen, das Organisationen zugutekommen kann.

Entwicklungstheorien der Lebensspanne

Entwicklungstheorien umfassen eine Reihe von Theorien, die sich auf die psychologische Entwicklung über die Lebensspanne, von der Geburt bis zum Alter, konzentrieren (siehe auch Berk, 2007). Diese Theorien versuchen zu erklären, wie sich Menschen im Laufe ihres Lebens körperlich, kognitiv, emotional und sozial entwickeln und wie diese Veränderungen durch Faktoren wie Genetik, Umwelt, Kultur und soziale Erfahrungen beeinflusst werden.

Entwicklungstheorien der Lebensspanne wurden von fünf der identifizierten Studien verwendet. Diese Studien beziehen sich mit je zwei Nennungen insbesondere auf die sozio-emotionale Selektivitätstheorie (Carstensen, 1992) sowie das Stufenmodell der psychosozialen Entwicklung (Erikson, 1993). Die sozio-emotionale Selektivitätstheorie von Carstensen (1992) besagt, dass sich die Motivation der Menschen mit zunehmendem Alter vom Erwerb neuer Kenntnisse und Erfahrungen auf die Erfüllung emotionaler Bedürfnisse und die Pflege sozialer Beziehungen verlagert. Dies wird durch die Erkenntnis vorangetrieben, dass Zeit begrenzt ist, wodurch Menschen emotional bedeutsamen Zielen Vorrang vor informativen oder instrumentellen Zielen geben. Das Stufenmodell der psychoso-

zialen Entwicklung hingegen wurde von Erikson (1993) vorgeschlagen. Demnach durchläuft der Mensch von der Kindheit bis zum Erwachsenenalter acht Phasen der psychosozialen Entwicklung. Jede Phase ist durch eine einzigartige Herausforderung gekennzeichnet, die man bewältigen muss, um ein gesundes Gefühl von Identität und Wohlbefinden zu entwickeln. Beiden Theorien ist das Konzept der Generativität gemein (d.h. die Sorge um künftige Generationen und den Wunsch, einen sinnvollen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten). Nach Erikson (1993) ist Generativität eine zentrale Entwicklungsaufgabe, die Menschen im mittleren Erwachsenenalter, also in der Lebensphase zwischen 40 und 65 Jahren, zu bewältigen haben. Demgegenüber bezieht sich das Konzept des Entwicklungsstrebens auf das kontinuierliche Ziel des persönlichen Wachstums und der Selbstverbesserung während der gesamten Lebensspanne, insbesondere jedoch in jüngeren Jahren.

Die von uns identifizierten Studien haben diese Entwicklungstheorien einerseits mit Bezug auf das Zusammenspiel der Motive bei Mitarbeitenden an den Enden des Altersspektrums genutzt (Burmeister, Wang & Hirschi, 2020; Fasbender, Gerpott & Unger, 2021; Tang & Martins, 2021). Andererseits haben Forschende sich der Entwicklungstheorien bedient, um die vorherrschende Altersstruktur in Unternehmen mit Blick auf Wissenstransfer zu beschreiben (C. Wang, Zuo & An, 2017; C. Wang, Dong, Ye & Feng, 2023).

Inputs

Im folgenden Abschnitt stellen wir die empirisch untersuchten Prädiktoren des Wissenstransfers zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden dar. Wir haben diese inhaltlich drei übergeordneten Kategorien zugeordnet, die sich an den Analyseebenen organisationalen Verhaltens (vgl. Ashkanasy & Dorris, 2017) orientieren: Individuelle Faktoren, interpersonelle Faktoren und organisationale Faktoren. Die Gruppierung der untersuchten Inputs innerhalb der übergeordneten Kategorien in thematisch ähnliche Cluster erfolgte induktiv. Für alle drei übergreifenden Kategorien ergaben sich induktiv drei thematische Cluster. Die individuellen Input-Faktoren ließen sich in wissensbezogene, altersdiversitätsbezogene und motivationale Cluster unterteilen. Interpersonelle Input-Faktoren umfassten wissensbezogene, altersbezogene und beziehungsbezogene Cluster, während organisationale Input-Faktoren sich in Human Resource Praktiken und Rahmenbedingungen, das organisationale Klima sowie organisationale Unterstützung clusterten.

Individuelle Faktoren

Ein Teil der individuellen Inputs aus der Literatur bezieht sich auf den zentralen Gegenstand des Wissenstransfers, das Wissen, und damit zusammenhängende Wahrnehmungen. Die Forschung zeigt, dass verschiedene Altersgruppen über unterschiedliche Wissensarten verfügen (Kusuma & Indarti, 2017; Woodfield & Husted, 2017), die sie miteinander teilen können. Jüngere Mitarbeitende haben oft mehr aktuelles Wissen aus ihrer formalen Bildung und sind mit neuen Technologien vertraut. Ältere Mitarbeitende verfügen hingegen oft über ein erfahrungsbasiertes, implizites sowie firmen- und industriespezifisches Wissen (Gerpott et al., 2017; Perez-Encinas, Bueno, Santos & Nieto-Mejia, 2021). Kuyken, Ebrahimi und Saives (2018) fanden entsprechend, dass die Präferenz, ob eher spezialisiertes Wissen oder eine Bandbreite von Wissen geteilt wird, den Wissenstransfer beeinflusst. Relevant ist auch die Einstellung für einen erfolgreichen Austausch: Mitarbeitende müssen altersunabhängig das Gefühl haben, dass sie in der Lage sind, Wissen erfolgreich zu teilen oder zu erwerben (Burmeister, Fasbender & Deller, 2018) und eine Verantwortung für die Teilnahme am Wissenstransfer empfinden (Kuyken et al., 2018). Schlögl et al. (2018) zeigten zusätzlich die förderliche Wirkung der wahrgenommenen Relevanz des eigenen Wissens und des Wissenstransfers auf den Transferprozess.

Ferner prägen auch altersdiversitätsbezogene individuelle Faktoren den Wissenstransfer. Beispielsweise fanden Ellwart, Bündgens und Rack (2013) einen positiven Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung von Altersdiversität sowie einer positiven Einstellung gegenüber Altersdiversität und dem Wissenstransfer zwischen Teammitgliedern. Auch günstige altersbezogene Meta-Stereotype (d.h. Annahmen darüber, welche Vorurteile andere Altersgruppen der eigenen Altersgruppe gegenüber haben) haben sich als förderlicher Faktor für die Weitergabe von Wissen älterer Mitarbeitender herausgestellt (De Blois & Lagacé, 2017). De Blois und Lagacé (2017) argumentierten, dass diese Wahrnehmung negative Auswirkungen von Altersdiskriminierung abfedern könnte, die wiederum von Fasbender und Gerpott (2021) empirisch als Hemmnis für die Wissensweitergabe an jüngeren Kolleg_innen ermittelt wurde. Als weitere Hürde für ältere Mitarbeitende wurde die Wahrnehmung unzureichender beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten sowie die Verschiebung der Prioritäten zugunsten familiärer Verpflichtungen identifiziert (Tang & Martins, 2021). Für jüngere Mitarbeitende hingegen kann Angst eine Barriere sein: Die Befürchtung, durch die Wissenssuche als inkompetent oder unerfahren zu gelten (Tang & Martins, 2021) und die Sorge, von älteren Kolleg_innen herablassend behandelt zu werden (Perez-Encinas et al., 2021) sind mögliche Hindernisse. Zudem untersuchten Leiter, Jackson

und Shaughnessy (2009) auch die prädiktive Auswirkung der Generationenzugehörigkeit¹ und fanden, dass die Zugehörigkeit zur "Baby Boomer-Generation" (geboren zwischen 1943 und 1960) das Wissenteilen im Vergleich zur "Generation X" (geboren zwischen 1961 und 1981) signifikant positive vorhersagte.

Schließlich hat die bisherige Forschung motivationale Faktoren im Wissenstransfer ergründet (Tang & Martins, 2021). Am häufigsten untersucht sind diesbezüglich die berufliche Zukunftsperspektive (d. h. individuelle Vorstellung des verbleibenden beruflichen Entwicklungshorizonts) sowie das Streben nach Generativität und Entwicklung. Das Streben nach Generativität bezieht sich auf das Bestreben älterer Mitarbeitender, ihr Wissen und ihre Erfahrung weiterzugeben, um eine positiven Einfluss auf nachfolgende Generationen zu haben. Dies kann den Wissenstransfer zu fördern, da es die Motivation steigert, Wissen und Erfahrung weiterzugeben (Fasbender et al., 2021; Fasbender & Gerpott, 2021). Dieses Streben wird verstärkt, wenn die eigene berufliche Zukunft (z. B. durch steigendes Alter) als begrenzt wahrgenommen wird. Ein offener Blick auf die berufliche Zukunft, der charakteristisch für ein jüngeres Alter ist, kann hingegen dazu beitragen, dass Mitarbeitende sich im Sinne des Entwicklungsstrebens stärker für ihre Weiterentwicklung engagieren und sich am Wissenstransfer beteiligen (Fasbender & Gerpott, 2021, 2022b). Allgemeiner profitiert Wissenstransfer von der Leidenschaft und der persönlichen Verpflichtung (McNichols, 2010). Insbesondere für ältere Mitarbeitende ist eine hohe berufliche Selbstwirksamkeit (d. h. die Überzeugung, berufliche Aufgaben erfolgreich auszuführen und Ziele erreichen zu können) eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Weitergabe von Wissen (Fasbender & Gerpott, 2021).

Interpersonelle Faktoren

Auch ein Teil der interpersonellen Faktoren, die wir identifizieren konnten, beziehen sich auf das Zusammenspiel der Wissensschätze älterer und jüngerer Mitarbeitender sowie damit zusammenhängender Wahrnehmungen. Das wechselseitige Bewusstsein für die unterschiedlichen Wissensarten, die bei Jüngeren und Älteren vorliegen, kann den Wissensfluss zwischen Altersgruppen fördern, indem es wissensbezogene Nachfrage und Angebote entlang bestehender Wissensgradienten verdeutlicht und zusammenführt (Geeraerts et al., 2016; Kusuma & Indarti, 2017). Darüber hinaus wird die Aufnahme von Wis-

sen auch davon beeinflusst, wie man Kolleg_innen wahrnimmt: Burmeister, Fasbender und Deller (2018) untersuchten Dyaden bestehend aus je zwei Kolleg_innen. Sie fanden, dass die Teilnehmenden angaben, weniger Wissen zu teilen und mehr Wissen zu erhalten, je älter ihre Kolleg_innen waren. Dieser Alterseffekt wurde über die Wahrnehmung der Fähigkeiten und Motivation zum Teilen und Empfangen von Wissen auf das eigene Verhalten im Wissenstransfer vermittelt.

Auf interpersoneller Ebene spielt neben dem Alter an sich zudem der Altersunterschied zwischen Kolleg_innen und die im Team vorhandene Altersheterogenität eine Rolle. Die bisherige Forschung verzeichnet hier einen negativen Einfluss von objektiver Altersdiversität (d. h. Unterschieden im chronologischen Alter von Kolleg_innen) auf den Wissenstransfer (De Meulenaere & Kunze, 2021; Ellwart et al., 2013).

Schließlich hat die Literatur beziehungsbezogene Faktoren untersucht, die Wissenstransfer interpersonell beeinflussen. Insbesondere zwischen Altersgruppen sind interpersonelle Fähigkeiten, wie die Kommunikationskompetenz oder die Fähigkeit, Beziehungen zu entwickeln, bedeutsam (Gadomska-Lila, 2020). De Blois und Lagacé (2017) fanden, dass ältere Mitarbeitende zu einer entgegenkommenden Kommunikation gegenüber jüngeren Kolleg_innen tendieren, was sie als Bestreben deuten, die gemeinsame soziale Identität herauszuarbeiten und zu stärken. Darüber hinaus ist die Beziehungsqualität allgemein (McNichols, 2010), besonders aber für ältere Mitarbeitende relevant, da diese die Suche nach Wissen über ein verstärktes Entwicklungsstreben fördert (Fasbender & Gerpott, 2022b) und so der oft beobachteten Reduktion dieses Strebens mit steigendem Alter entgegenwirkt. Als Hindernis für die Bildung strategischer Beziehungen zum Wissenstransfer seitens älterer Mitarbeitender hingegen nennen Tang und Martins (2021) eine Resistenz gegenüber Veränderungen und eine Trägheitstendenz. Außerdem begünstigt die Langlebigkeit der altersübergreifenden Beziehungen besonders die Weitergabe impliziten Wissens (Kuyken et al., 2018).

Organisationale Faktoren

Ein Fokus der Forschung zu organisationalen Einflussfaktoren auf Wissenstransfer lag auf der Untersuchung von Personalmaßnahmen und der Gestaltung von Rahmenbedingungen. Dazu gehören Faktoren, die den gegenseitigen offenen Austausch erleichtern, wie die Bildung al-

¹ In der akademischen Debatte wird mittlerweile vermehrt kritisiert, dass die Unterscheidung nach Generationen eine überholte und vereinfachte Kategorie darstellt und daher nicht mehr angemessen ist (siehe auch Rauvola, Rudolph und Zacher, 2019). Dennoch hat vergangene Forschung das Konstrukt „Generation“ genutzt und untersucht, weswegen wir es in unserer Arbeit einschließen, um ein holistisches Bild des Forschungsfeldes zu präsentieren.

tersheterogener Arbeitsgruppen und die Schaffung sozialer Interaktionsmöglichkeiten zwischen Altersgruppen (Ellwart et al., 2013; Tang & Martins, 2021). Darüber hinaus begünstigen Trainingsangebote, Möglichkeiten zur Entwicklung des Selbst und der eigenen Karriere, flexible Arbeitsgestaltung sowie intergenerationale Teams den Wissenstransfer unabhängig vom Einfluss des Alters der Mitarbeitenden (Slagter, 2009). Auch spezifische Maßnahmen wurden von Forschenden untersucht: Zum Beispiel führt ein wissensorientiertes Training, das die wissensbezogenen Vorteile von Altersdiversität vermittelt, zu einer erhöhten Wahrnehmung der Nützlichkeit von Wissen und unterstützt die geteilte Auffassung der verteilten Expertise zwischen Jüngeren und Älteren (Burmeister et al., 2021). Altersgerechte Maßnahmen (d.h. Personalmaßnahmen mit dem Ziel der Chancengleichheit für Mitarbeitende aller Altersgruppen) fördern insbesondere die Suche nach Wissen älterer Mitarbeitender von jüngeren Kolleg_innen (Fasbender & Gerpott, 2022b). Burmeister, van der Heijden, Yang und Deller (2018) fanden heraus, dass die Gestaltung eines altersdiversen Arbeitsklimas der Mechanismus hinter der Förderung des Wissenstransfers durch altersgerechte Personalmaßnahmen ist.

Das Organisationsklima hat sich in der Forschung auch für sich genommen als relevanter Faktor im Wissenstransfer zwischen Jüngeren und Älteren herausgestellt. Allgemein fördert ein positives Teamklima, in dem Mitarbeitende sich sicher fühlen, den Wissenstransfer (Ellwart et al., 2013). Spezifischer hat sich gezeigt, dass die Wahrnehmung des intergenerationalen Arbeitsklimas als sicher und unterstützend (Lagacé et al., 2019; C. Wang et al., 2017) den Wissenstransfer begünstigen kann.

Zuletzt hat die Literatur die Rolle organisationaler Unterstützung untersucht. Die wahrgenommene Unterstützung von Wissenstransfer durch Organisation oder Unternehmensleitung beeinflusst bestimmte Arten von Wissenstransfer (C. Wang et al., 2017). Während die Unterstützung durch die Unternehmensleitung nur bei offline stattfindendem Wissenstransfer eine positive Wirkung hat, zeigt sich der förderliche Effekt organisationaler Unterstützung nur für über das Internet vermittelten Wissenstransfer.

Prozesse

Der nächste Abschnitt behandelt die von der Literatur identifizierten Prozesse des Wissenstransfers. Hier unterscheiden wir zwischen grundsätzlichen wissensbezogenen Verhaltensweisen, relevanten Prozessmerkmalen sowie den Wissensmanagementansätzen, in die Wissenstransfer eingebettet sein kann. Die Gruppierung der Prozessfaktoren in diese drei Cluster erfolgte induktiv. Es zeigte sich,

dass die Literatur bisher sechs verschiedene Wissensverhaltensweisen und sechs Wissensmanagementansätze betrachtet hat. Die bisher untersuchten Prozessmerkmale lassen sich in zwei Aspekte gruppieren.

Verhaltensweisen

Das mit Abstand am intensivsten erforschte wissensbezogene Verhalten ist das Teilen von Wissen (*knowledge sharing* oder *knowledge donating*), welches die bewusste Weitergabe von Wissen beschreibt. Gemeinsam mit dem Pendant des Erhaltens von Wissen (*knowledge receiving*) bildet es den Prozess des Wissenstransfers (*knowledge transfer* oder *knowledge exchange*), bei dem Wissen zwischen Personen übertragen wird. Eine aktivere Form des Verhaltens der Wissensempfängerrolle im Wissenstransferprozess ist die Suche nach Wissen (*knowledge seeking* oder *knowledge collecting*). Weniger verbreitet ist der Ausdruck der Wissensvermittlung (*knowledge brokerage*), bei der Wissen unter Erzeugung einer innovationsförderlichen Umwelt von einem Ort oder einer Gruppe von Menschen zu einer anderen übertragen wird (Geeraerts et al., 2016). Mit dem Innovationsgedanken hängt auch die Schaffung neuen Wissens (*knowledge creation*) zusammen, etwa durch die Umwandlung von implizitem in explizites Wissen oder die Kombination verschiedener expliziter Wissensgebiete (Geeraerts et al., 2016; vgl. SECI-Modell). Kuyken et al. (2018) entwickelten basierend auf qualitativen Interviews zudem eine Typologie von Praktiken im intergenerationalen Wissenstransfer, die acht Tätigkeiten umfasst (integrieren/vervollständigen, beraten/basteln, berechnen, lokalisieren, erforschen, eine Spur hinterlassen und unterstützen/orientieren).

Prozessmerkmale

Die Literatur hat sich bisher mit der Direktionalität (unidirektional vs. bidirektional/reziprok/dyadisch) und der Modalität (online vs. offline) des Wissenstransfers zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden befasst. In der einfachsten Form kann Wissenstransfer unidirektional stattfinden, wenn Wissen von der als Sender_in bezeichneten Person zur/zum sogenannten Empfänger_in fließt. Diese Form des Wissenstransfers wird im Quelle-Empfänger Modell beschrieben, das auf dem Prinzip des Wissenserhalts älterer Mitarbeitender basiert (Harvey, 2012). Große Aufmerksamkeit hat auch die dyadische Erforschung des Prozesses erfahren, in der Wissenstransfer als dynamischer Prozess zwischen zwei Personen konzeptualisiert und empirisch untersucht wird (Burmeister, Fasbender & Deller, 2018; Burmeister, van der Heijden et al., 2018; Burmeister et al., 2020; Fasbender et al., 2021), was dem Modell des wechselseitigen Austauschs entspricht (Harvey, 2012).

Zusätzlich differenziert bestehende Forschung zwischen Wissenstransfer, der von Angesicht zu Angesicht offline stattfindet oder online über digitale Kommunikationskanäle (z.B. E-Mail, Messenger-Dienste, Audio- oder Videokonferenzen) vermittelt wird. C. Wang et al. (2023) und C. Wang et al. (2017) betrachten diese Unterscheidung mit Blick auf altersbezogene Barrieren (z.B. unterschiedliche Kommunikationsformen innerhalb von Generationen oder mangelnde Vertrautheit älterer Mitarbeitender mit Informations- und Kommunikationstechnologie).

Wissensmanagementansätze

Die Forschung hat unterschiedliche Wissensmanagementansätze erforscht, in deren Rahmen Wissenstransfer stattfinden kann. Alle Ansätze zielen darauf ab, jüngere und ältere Kolleg_innen miteinander in Kontakt zu bringen und Raum für den Austausch von Wissen zu ermöglichen. Dies kann durch die Zusammenstellung intergenerationaler Teams und Projekte (Bratianu & Leon, 2015; Pipatanantakorn & Ractham, 2022) oder die Durchführung von Trainings stattfinden (z.B. On-the-Job-Training oder beobachtungsbasiertes Training; Pipatanantakorn & Ractham, 2022). Die meiste Aufmerksamkeit hat jedoch bisher das Mentoring erhalten (Bratianu & Leon, 2015; McNichols, 2010; Pipatanantakorn & Ractham, 2022). Hierbei handelt es sich traditionell um eine Beziehung zwischen älteren Mitarbeitenden (Mentor_innen) und jüngeren Mitarbeitenden (Mentees), in welcher Mentor_innen Erfahrungen und Wissen an Mentees weitergeben und sie bei ihrer beruflichen Entwicklung unterstützen (Finkelstein, Allen & Rhoton, 2003). Zusätzlich gibt es das bisher im Kontext des Wissenstransfers weniger erforschte Reverse Mentoring. Dabei wird die traditionelle Rollenverteilung umgekehrt, sodass die jüngere Person Mentor_in wird und der älteren Person Wissen vermittelt, etwa hinsichtlich neuartiger Methoden oder Technologien (Gadomska-Lila, 2020).

Outputs

Wie bei den Inputs orientierten wir uns in der Zuordnung der identifizierten Outputs an den Analyseebenen organisationalen Verhaltens (vgl. Ashkanasy & Dorris, 2017). Im Gegensatz zu den identifizierten Inputs im Wissenstransfer hat die Forschung bisher vorwiegend individuelle Folgeerscheinungen betrachtet, während interpersonellen Konsequenzen im Vergleich untergeordnet und die organisationale Ebene nicht berücksichtigt wurde. Die Ergebnisse zeichnen insgesamt ein positives Bild der Folgen von Wissenstransfer.

Individuell

Hinsichtlich der direkten Auswirkungen von Wissenstransfer für das Individuum berichten Woodfield und Husted (2017) allgemein von der Anwendung des erworbenen Wissens im Arbeitsalltag, aber auch die Entwicklung neuer Ideen und innovativer Lösungen wurde verzeichnet (C. Wang et al., 2023). Auch zeigt sich eine erhöhte Motivation und Engagement (Gadomska-Lila, 2020; Lagacé et al., 2022) sowie proaktives Verhalten und vermehrte Beteiligung im Team (Harvey, 2012). Der Wissenstransfer kann auch zur Erfüllung der Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit beitragen, was sich wiederum positiv auf die Absicht jüngerer wie älterer Mitarbeitender, im Unternehmen zu bleiben, auswirkt (Burmeister et al., 2020). Hier konnten die Forscher_innen unterschiedliche Wirkungsweisen für beide Altersgruppen finden: Während die Bedürfnisse jüngerer Mitarbeitender dann erfüllt werden, wenn sie selbst Wissen empfangen, ist dies für ältere Mitarbeitende dann der Fall, wenn ihre jüngeren Kolleg_innen Wissen von ihnen empfangen.

Einige Folgen zeigen sich spezifisch für jüngere beziehungsweise ältere Mitarbeitende. Der Austausch von Wissen mit älteren Kolleg_innen kann etwa Ängste jüngerer Mitarbeitender vor Fehlern abbauen, wodurch sie lösungsorientierter und autonomer arbeiten, sich aber gleichzeitig scheuen, nach Unterstützung zu fragen (Harvey, 2012). Zudem können sie durch den Wissenstransfer für diskriminierende Verhaltensweisen und Umstände gegen ältere Mitarbeitende sensibilisiert werden und zur Reduktion von Altersdiskriminierung am Arbeitsplatz beitragen (Firzly et al., 2021). Auch die Einstellung gegenüber älteren Mitarbeitenden kann sich durch Wissenstransfer verbessern (Lagacé et al., 2022). Ferner bietet das Wissenteilen, etwa durch Reverse Mentoring-Ansätze, für jüngere Mitarbeitende die Gelegenheit, Führungskompetenzen zu entwickeln und sich in einer Führungsrolle auszuprobieren (Gadomska-Lila, 2020). Zudem berichten jüngere Mitarbeitende von mehr Zufriedenheit am Arbeitsplatz als Folge von Wissenstransfer (Firzly et al., 2021).

Ältere Mitarbeitende profitieren hingegen durch die Verbesserung technologischer Fähigkeiten als Konsequenz des Wissenstransfers (Gadomska-Lila, 2020), wodurch sie mit dem technologischen Fortschritt am Arbeitsplatz Schritt halten können. Auch das allgemeine erfolgreiche Altern älterer Mitarbeitender wird durch Wissenstransfer gefördert indem sie die Möglichkeit erhalten, ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln und im Berufsleben eingebunden zu bleiben (Lagacé et al., 2019). Erfolgreiches Altern umfasste dabei die Selbstwahrnehmung älterer Arbeitnehmender hinsichtlich der Dimensionen Anpassungsfähigkeit und Gesundheit, positive Beziehungen, berufli-

che Entwicklung, persönliche Sicherheit und anhaltender Zielfokussierung und -erreichung am Arbeitsplatz erfolgreich zu altern (Lagacé et al., 2019).

Interpersonell

Auch auf interpersoneller Ebene konnte die Literatur positive Effekte erfassen. So kann Wissenstransfer dazu beitragen, Beziehungen zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden zu fördern, die auf gegenseitiger Akzeptanz und Wertschätzung basieren (Gadomska-Lila, 2020). Auch die Entwicklung einer gemeinsamen Identität kann gefördert werden, indem ältere und jüngere Mitarbeitende Werte und Erfahrungen teilen und sich gegenseitig unterstützen (Harvey, 2012). Dadurch können mögliche Konflikte und Barrieren aufgrund von Altersunterschieden reduziert werden.

Rahmenbedingungen

Zusätzlich zu den Inputs, Prozessen und Outputs hat die Forschung einige Rahmenbedingungen von Wissenstransfer auf individueller, interpersoneller und organisationaler Ebene identifiziert, die wir im Folgenden beschreiben.

Individuelle Faktoren

Schlögl et al. (2018) berichten, dass eine offene und ehrliche Persönlichkeit Wissenstransfer begünstigt, aber auch die Einstellung gegenüber der Arbeit und Teamgeist förderlich sind. Auch das Interesse am Wissenstransfer wird von Schlögl et al. (2018) als günstig herausgearbeitet. Weiterhin wurden das Streben nach Generativität und Entwicklung, die empirisch auch als Inputs von Wissenstransfer untersucht wurden, auch als Rahmenbedingungen des Wissenstransfers genannt (Fasbender et al., 2021; Schlögl et al., 2018). So zeigten Fasbender et al. (2021), dass das Entwicklungsstreben jüngerer Mitarbeitender den Transfer des Wissensteilens von älteren Kolleg_innen auf den Erhalt von Wissen durch jüngere Mitarbeitende fördert. Darüber hinaus fanden C. Wang et al. (2023) heraus, dass die Absorptionskapazität neuen Wissens (d.h. die Fähigkeit, neues Wissen aufzunehmen, zu integrieren und zur Erfüllung von Arbeitszielen einzusetzen) die Wirkung von Wissenstransfer stärken kann.

Interpersonelle Faktoren

Hinsichtlich interpersoneller Rahmenbedingungen zeigt sich, dass Altersunterschiede zwischen den involvierten Personen (Schlögl et al., 2018) und große Altersabstände innerhalb der Belegschaft den Wissenstransfer abschwächen (De Meulenaere & Kunze, 2021). De Meulenaere und Kunze (2021) führen dies darauf zurück, dass Altersheterogenität altersbedingte soziale Kategorisierungen för-

dert, die die produktive Informationsverarbeitung zwischen Mitarbeitenden unterschiedlichen Alters untergraben. Auch der gegensätzliche Persönlichkeitstypen werden als abträglich empfunden (Schlögl et al., 2018). Schlögl et al. (2018) nennen darüber hinaus die wechselseitige Motivation und Bereitschaft zum Wissenstransfer sowie Solidarität, ein Zusammengehörigkeitsgefühl und gegenseitige Sympathie sowie reziprokes Vertrauen als relevante Einflüsse. Hierzu fanden Burmeister, Fasbender und Deller (2018), dass als vertrauenswürdig wahrgenommene jüngere Mitarbeitende als besonders motiviert zum Wissenteilen und -erhalten wahrgenommen wurden, während für ältere Mitarbeitende das Gegenteil der Fall war. Gleichzeitig wurden als vertrauenswürdig wahrgenommenen älteren Mitarbeitenden eine höhere Fähigkeit Wissen zu teilen zugeschrieben, während das Gegenteil bei jüngeren Mitarbeitenden der Fall war. Beim Reverse Mentoring ist die Wirksamkeit des Wissenstransfers vom Engagement der Personen in die zwischenmenschliche Beziehung abhängig (Gadomska-Lila, 2020).

Organisationale Faktoren

Rahmenbedingungen wie finanzielle Einschränkungen, hohe Arbeitsbelastung und wirtschaftlicher Druck werden von älteren Mitarbeitenden als Hürden empfunden, die sie daran hindern, ihr Wissen mit jüngeren Kolleg_innen zu teilen (McNichols, 2010). Auch die Organisationsgröße beeinflusst, wie Wissenstransfer stattfindet, da sie die Ressourcen und Formalisierung von Transferprozessen beeinflusst (Pipatanantakurn & Ractham, 2022). Zusätzlich kann sich das Ausmaß organisationaler Unterstützung auf den Wissenstransfer auswirken, wobei mehr Unterstützung die Prozesseffizienz von Mentoring (d.h. die Wirksamkeit für das erfolgreiche Übertragen von Wissen) steigert (Gadomska-Lila, 2020). Bestimmte Personalmaßnahmen hingegen haben sich als zweischneidiges Schwert herausgestellt: Fasbender und Gerpott (2021) zeigten, dass Personalmaßnahmen, die potenzielle altersbedingte Einbußen bei körperlichen oder kognitiven Fähigkeiten kompensieren sollen, älteren Mitarbeitenden mit höherer beruflicher Selbstwirksamkeit halfen, indem sie die positive Wirkung der Selbstwirksamkeit auf das Wissenteilen verstärkten. Dadurch beeinträchtigten die Personalmaßnahmen allerdings auch die Wissensweitergabe älterer Mitarbeitender mit geringerer Selbstwirksamkeit.

Zusätzlich sind Organisationsstruktur, -kultur und -atmosphäre wichtige Kontextfaktoren für Wissenstransfer. Die Literatur beschreibt neben der Altersstruktur, in der verschiedene Altersgruppen genestet sind (Bratianu & Leon, 2015), auch klar definierte, flache Hierarchien als förderliche Struktur für Wissenstransfer (Schlögl et al., 2018). Zudem unterstützen kulturelle Faktoren wie ein auf Vertrauen, Empathie, Wertschätzung und Respekt ba-

sierendes Umfeld sowie Raum für Kritik, Feedback und eine positive Fehlerkultur den Wissenstransfer (Schlögl et al., 2018). Eine als angenehm empfundene Lern- und Arbeitsatmosphäre kann zudem ein Umfeld schaffen, das den Wissenstransfer zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern zugutekommt (Schlögl et al., 2018).

Diskussion und Ausblick

In Summe ergeben sich aus der empirischen Forschung, die im Rahmen dieses Überblicksartikels identifiziert, analysiert und zusammengefasst wurde, verschiedene Bereiche des Wissenstransfers zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden, die unterschiedlich gründlich erforscht sind.

Der theoretische Hintergrund empirischer Studien wird von Theorien zu sozialer Identität und resultierender Bildung sozialer Gruppen (Allport, 1954; Tajfel & Turner, 1986) sowie dem SECI-Modell als Theorie zu Wissensbeschaffung und -weitergabe in Unternehmen (Nonaka & Takeuchi, 1995) geprägt. Darüber hinaus werden auch Lebensspannentheorien (Carstensen, 1992; Erikson, 1993) herangezogen, die Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden hinsichtlich Motivation oder altersbezogenen Lebensaufgaben betonen. Zukünftige Forschung könnte davon profitieren, Theorien zu dynamischen sozialen Prozessen zu ergänzen. Eine Orientierung kann etwa das von Fasbender und Gerpott (2022a) aufgestellte konzeptionelle Modell bieten, das die Rolle temporaler sozialer Vergleiche (d.h. Vergleiche des eigenen gegenwärtigen und zukünftigen Status mit dem von Kolleg_innen anderer Altersgruppen) mit Bezug auf die Theorie sozialer Vergleiche (Festinger, 1954) betrachtet.

Im Vergleich zu den Outputs sind die Inputs von Wissenstransfer deutlich stärker erforscht. Zudem haben Forschende bisher vor allem Inputs des Wissenstransfers untersucht, die sich auf das Wissen selbst, das Alter beteiligter Personen und deren Motivation beziehen. Zukünftige Forschung könnte zusätzliche emotionale Aspekte, wie altersbezogene Ängste älterer Mitarbeitender, berücksichtigen (vgl. Fang, 2017; Fasbender & Gerpott, 2022a). Einen Ansatz bietet die Angst vor Statusverlust (d.h. die Befürchtung älterer Mitarbeitender, durch jüngere Kolleg_innen ersetzt oder abgehängt zu werden), die im Kontext der Altersdiversität am Arbeitsplatz auftreten und den Wissenstransfer erschweren könnte. Sie kann besonders dann ein Problem sein, wenn ältere Mitarbeitende das Gefühl haben, dass sie aufgrund ihres Alters als altmodisch, eingefahren oder weniger wertvoll angesehen werden. Sie befürchten dann, dass jüngere Kolleg_innen bevorzugt werden könnten, da diese als inno-

vativer oder technologisch versierter wahrgenommen werden. In diesem Zusammenhang kann auch die Betrachtung altersübergreifender Konkurrenz ein lohnenswerter Forschungsansatz sein (Drury, Abrams & Swift, 2022).

Darüber hinaus stellt die Entwicklung hin zu Telearbeit und hybriden Arbeitsformaten (d.h. Kombination aus Arbeit aus dem Büro und dem Heimarbeitsplatz) für den Wissenstransfer zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden ein vielversprechendes Forschungsfeld dar. Die bisherige allgemeine Forschung zu Telearbeit und Wissenstransfer berichtet von Chancen und Risiken. Einerseits verändert Telearbeit den Kontext, in dem Wissen erworben wird, da Beschäftigte mehr Zugang zu Online-Informationen und Dokumentationen haben, wodurch sie mehr explizites Wissen erwerben (Raghuram, 2014). Telearbeit stellt jedoch auch eine Herausforderung für den Erwerb von implizitem Wissen dar, da die räumliche Entfernung größer ist und weniger Möglichkeiten zur sozialen Kontaktaufnahme bestehen (Raghuram, 2014). Telearbeit kann sich so vor allem zwischen Telearbeiter_innen und Nicht-Telearbeiter_innen negativ auf die kognitiven Komponenten (z.B. gemeinsame Denkschemata, Identifikation mit Zielen und Werten) und die relationalen Komponenten (Qualität der Beziehungen) der organisationalen Sozialisation auswirken (Taskin & Bridoux, 2010). Zukünftige Forschung könnte untersuchen, wie die räumliche Trennung Mitarbeitender unterschiedlichen Alters und die Unterschiede in ihren Arbeitspräferenzen sich auf den Wissenstransfer auswirken (Matikainen, Kianto & Olander, 2023). Außerdem könnten mögliche Rahmenbedingungen untersucht werden, die den Wissenstransfer trotz unterschiedlicher Präferenzen erleichtern, wie die Nutzung digitaler Kommunikationskanäle oder der Einfluss der Führungskräfte. Auch in der Nutzung entsprechender Technologien sind Alterseffekte denkbar (vgl. Fasbender, Gerpott & Rinker, 2022)

Auf Prozessebene sind das Wissenteilen und die Wissenssuche vorrangiger Forschungsgegenstand. Auffällig ist, dass es bisher keine empirischen Arbeiten zum Wissenshorten (d.h. Anhäufung von Wissen; *knowledge hoarding*) oder Wissenverstecken (absichtliches Verbergen von Wissen, das von jemandem angefordert wurde; *knowledge hiding*) gibt, die in der allgemeinen Forschung zum Wissenstransfer als distinkte Verhaltensweisen etabliert sind (Oliveira, Curado & Garcia, 2021). Spezifisch verstecken jüngere Personen unabhängig vom Alter der empfangenden Person mehr Wissen, indem absichtlich falsche oder unvollständige Angaben oder Versprechen gemacht werden (Arain, Bhatti, Hameed, Khan & Rudolph, 2023). In ihrer Meta-Analyse zum Zusammenhang zwischen arbeitsplatzbezogenem Fehlverhalten und Alter erklären Pletzer, Oostrom und Voelpel (2023) die Abnahme von Fehlverhalten mit steigendem Alter auf Basis von Persön-

lichkeitsveränderungen über die Lebensspanne hinweg. Zukünftige Forschung könnte dies als Ansatz nehmen, deviantes Verhalten wie Wissen verstecken im altersübergreifenden Kontext zu untersuchen. Auch weitere Prozessmerkmale wie die Latenz im Wissenstransfer (unmittelbare vs. verzögerte Reaktionen) oder die einbezogenen Hierarchieebenen (z. B. lateral vs. ebenenübergreifend) können in Zukunft untersucht werden.

Mit Blick auf die Outputs von Wissenstransfer sind individuelle Konsequenzen bereits gut erforscht. Forschungsbedarf besteht vor allem hinsichtlich interpersoneller und organisationaler Konsequenzen. Ein Grund für den vergleichbaren Mangel an Forschung zu den interpersonellen Outcomes von Wissenstransfer könnte im Mehraufwand liegen, der mit dyadischer Forschung einhergeht. Dyadische Forschung erfordert die Untersuchung von Beziehungen zwischen Paaren von Individuen, was komplexer und zeitintensiver sein kann als die Untersuchung einzelner Personen. Nur vier der 36 Studien, die wir im Rahmen dieser Überblicksarbeit identifiziert haben, haben ein dyadisches Design verwendet, obwohl Wissenstransfer per Definition mindestens zwei Personen involviert (Harvey, 2012). Die Vernachlässigung der Outcomes von Wissenstransfer auf organisationaler Ebene in den identifizierten Studien könnte wiederum auf den Forschungsfokus der Arbeits- und Organisationspsychologie auf Unterschiede zwischen Individuen zurückgeführt werden (Schneider & Pulakos, 2022).

Anknüpfend an die bestehenden interpersonellen Outputs zur verbesserten Beziehungsqualität könnten die gegenseitige Wertschätzung oder altersübergreifende Arbeitsplatzfreundschaften als Konsequenz von Wissenstransfer quantitativ untersucht werden (Dietz & Fasbender, 2022; Fasbender & Drury, 2022). Bezüglich organisationaler Outputs stehen Forscher_innen zahlreiche Möglichkeiten offen, da bisher keine empirischen Studien diesbezüglich publiziert sind. Wir können uns vorstellen, dass es lohnenswert sein könnte, die Innovationsfähigkeit und Produktivität von Teams und Unternehmen zu betrachten. Einen Ansatzpunkt bietet die Annahme, dass älterer und jüngere Mitarbeitende durch ihre Komplementarität verborgenes Wissen zugänglich machen und ihr einzigartiges Wissen kombinieren (Bjursell, 2015). In diesem Zusammenhang könnte auch untersucht werden, inwiefern im Wissenstransfer erworbene Lerninhalte tatsächlich im Berufsalltag jüngerer und älterer Angestellter Anwendung finden. Befunde zum Lerntransfer nach Trainings deuten hier auf ein komplexes Zusammenspiel von Faktoren hin, die den Transfer von in Trainings gelernten Inhalten in den Arbeitsalltag beeinflussen (Kauffeld, Bates, Holton III & Müller, 2008). Durch Forschung zur tatsächlichen Anwendung erworbenen Wissens könnten die Befundlage zum praktischen Wert von Wissenstransfer

zusätzlich gestärkt werden. Darüber hinaus schlagen wir vor, dass zukünftige Forschung den Einfluss altersdiversen Wissenstransfers auf Faktoren wie Fluktuation oder betriebliche Fehlzeiten betrachtet, da es auch hier erste Hinweise gibt, dass Wissenstransfer allgemein Kündigungsabsichten verringert (Reychav & Weisberg, 2009). Zudem fördert das Teilen von Wissen das Engagement Mitarbeitender (Juan, Ting, Kweh & Yao, 2018), was wiederum die Fehlzeitenquote senken kann (Neuber, Engltitz, Schulte, Forthmann & Holling, 2022). Zuletzt könnte auch zukünftige Forschung untersuchen, inwiefern Maßnahmen zur Förderung altersdiversen Wissenstransfers die Außenwahrnehmung von Unternehmen verändern. So könnte überprüft werden, ob Wissenstransfermanagement als Form von Altersdiversitätsmanagement angesehen werden kann und die organisationale Attraktivität für potenzielle Bewerbende positiv beeinflusst (Rabl & Del Triana, 2014).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Wissenstransfer zwischen Jüngeren und Älteren ein wichtiges Thema für Unternehmen ist, da er Wissenslücken schließen, Kompetenzen sichern und Innovation fördern kann. Unternehmen sollten Wissenstransferprozesse explizit fördern und Barrieren für einen erfolgreichen Wissenstransfer abbauen. Insgesamt ist der Wissenstransfer zwischen Jüngeren und Älteren ein dynamischer Prozess, der ein kontinuierliches Engagement und Anstrengungen auf allen Unternehmensebenen fordert, um Kompetenzen und Wissen für zukünftiges Wachstum und Erfolg zu sichern.

Elektronische Supplemente (ESM)

Die elektronischen Supplemente sind mit der Online-Version dieses Artikels verfügbar unter <https://doi.org/10.1026/0033-3042/a000685>

ESM 1. Methodisches Vorgehen bei der Literaturrecherche – Tabelle E1.

Die Tabelle E1 bietet Informationen zum Suchprozess zur Identifikation geeigneter Literatur.

ESM 2. Methodisches Vorgehen bei der Literaturrecherche – Abbildung E1.

Die Abbildung E1 bietet Informationen zum Suchprozess zur Identifikation geeigneter Literatur.

ESM 3. Ergebnisse der Literaturrecherche – Tabelle E2.

Die Tabelle E2 enthält einen Überblick der in der Literaturrecherche identifizierten Literatur inklusive der jeweils untersuchten bzw. identifizierten Inputs, Prozesse, Outputs, Rahmenbedingungen sowie der verwendeten Theorien.

Literatur

- Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Addison-Wesley.
- Arain, G. A., Bhatti, Z. A., Hameed, I., Khan, A. K. & Rudolph, C. W. (2023). A meta-analysis of the nomological network of knowledge hiding in organizations. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/peps.12562>
- Ashkanasy, N. M. & Dorris, A. D. (2017). Organizational behavior. In Braddick, O. (Ed.), *Oxford research encyclopedia of psychology*. New York, NY: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.23>
- Berk, L. E. (2007). *Development through the lifespan*. Princeton, NJ: Recording for the Blind & Dyslexic.
- Bjursell, C. (2015). Organizing for intergenerational learning and knowledge sharing. *Journal of Intergenerational Relationships*, 13(4), 285–301. <https://doi.org/10.1080/15350770.2015.1108952>
- Bratianu, C. & Leon, R.-D. (2015). Strategies to enhance intergenerational learning and reducing knowledge loss. *VINE*, 45(4), 551–567. <https://doi.org/10.1108/VINE-01-2015-0007>
- Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung. (2021). *Fakten zur demografischen Entwicklung Deutschlands 2010–2020. Bericht des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung*. Verfügbar unter: https://www.bib.bund.de/Publikation/2021/pdf/Fakten-zur-demografischen-Entwicklung-Deutschlands-2010-2020.pdf?sessionId=0A4A7098631ECBB2D8A4F01C581503C9.intranet251?__blob=publicationFile&v=2
- Burmeister, A., Fasbender, U. & Deller, J. (2018). Being perceived as a knowledge sender or knowledge receiver: A multistudy investigation of the effect of age on knowledge transfer. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3), 518–545. <https://doi.org/10.1111/joop.12208>
- 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>
- Burmeister, A., Heijden, B. van der, Yang, J. & Deller, J. (2018). Knowledge transfer in age-diverse coworker dyads in China and Germany: How and when do age-inclusive human resource practices have an effect? *Human Resource Management Journal*, 28(4), 605–620. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12207>
- Burmeister, A., Wang, M. & Hirschi, A. (2020). Understanding the motivational benefits of knowledge transfer for older and younger workers in age-diverse coworker dyads: An actor-partner interdependence model. *The Journal of Applied Psychology*, 105(7), 748–759. <https://doi.org/10.1037/apl0000466>
- Carstensen, L. L. (1992). Social and emotional patterns in adulthood: Support for socioemotional selectivity theory. *Psychology and Aging*, 7(3), 331–338.
- Cooper, H. M. (1988). Organizing knowledge syntheses: A taxonomy of literature reviews. *Knowledge in Society*, 1(1), 104–126. <https://doi.org/10.1007/BF03177550>
- Cox, V. & Overbey, J. A. (2022). Generational knowledge transfer and retention strategies. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 37(4), 10–13. <https://doi.org/10.1108/DLO-03-2022-0055>
- De Blois, S. & Lagacé, M. (2017). Understanding older Canadian workers' perspectives on aging in the context of communication and knowledge transfer. *Canadian Journal of Communication*, 42(4), 631–644. <https://doi.org/10.22230/cjc.2017v42n4a3071>
- De Meulenaere, K. & Kunze, F. (2021). Distance matters! The role of employees' age distance on the effects of workforce age heterogeneity on firm performance. *Human Resource Management*, 60(4), 499–516. <https://doi.org/10.1002/hrm.22031>
- Deller, J. & Walwei, U. (2022). Workforce age trends and projections. In H. Zacher & C. W. Rudolph (Eds.), *Age and work: Advances in theory, methods, and Practice* (SIOP Organizational Frontiers Series, 1st ed., pp. 25–43). New York, NY: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003089674-3>
- DeLong, D. W. (2004). *Lost knowledge. Confronting the threat of an aging workforce*. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195170979.001.0001>
- Dietz, L., Burmeister, A. & Fasbender, U. (2022). Age and knowledge exchange: Ability, motivation, and opportunities. In H. Zacher & C. W. Rudolph (Eds.), *Age and work: Advances in theory, methods, and practice* (SIOP Organizational Frontiers Series, 1st ed., pp. 259–276). New York, NY: Routledge.
- Dietz, L. & Fasbender, U. (2022). Age-diverse workplace friendship: A systematic literature review and recommendations for future research. *Work, Aging and Retirement*, 8(2), 163–197. <https://doi.org/10.1093/workar/waab028>
- Drury, L., Abrams, D. & Swift, H. J. (2022). Intergenerational contact during and beyond COVID-19. *The Journal of Social Issues*, 78(4), 860–882. <https://doi.org/10.1111/josi.12551>
- Ellwart, T., Bündgens, S. & Rack, O. (2013). Managing knowledge exchange and identification in age diverse teams. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 950–972. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0181>
- Erikson, E. H. (1993). *Childhood and society* (Norton paperback, reissued.). New York, NY, London: Norton.
- Fang, Y.-H. (2017). Coping with fear and guilt using mobile social networking applications: Knowledge hiding, loafing, and sharing. *Telematics and Informatics*, 34(5), 779–797. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.03.002>
- Fasbender, U. & Drury, L. (2022). One plus one equals one: age-diverse friendship and its complex relation to employees' job satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(4), 510–523. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2006637>
- Fasbender, U. & Gerpott, F. H. (2021). To share or not to share: A social-cognitive internalization model to explain how age discrimination impairs older employees' knowledge sharing with younger colleagues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 125–142. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1839421>
- Fasbender, U. & Gerpott, F. H. (2022a). Knowledge transfer between younger and older employees: A temporal social comparison model. *Work, Aging and Retirement*, 8(2), 146–162. <https://doi.org/10.1093/workar/waab017>
- Fasbender, U. & Gerpott, F. H. (2022b). 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. & Rinker, L. (2022). Getting ready for the future, is it worth it? A dual pathway model of age and technology acceptance at work. *Work, Aging and Retirement*, 9(4), 358–375. <https://doi.org/10.1093/workar/waac035>
- 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>
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117–140. <https://doi.org/10.1177/001872675400700202>

- Finkelstein, L. M., Allen, T. D. & Rhoton, L. A. (2003). An examination of the role of age in mentoring relationships. *Group & Organization Management*, 28(2), 249–281. <https://doi.org/10.1177/1059601103251230>
- Firzly, N., Beeck, L. van de & Lagacé, M. (2021). Let's work together: Assessing the impact of intergenerational dynamics on young workers' ageism awareness and job satisfaction. *Canadian Journal on Aging = La Revue Canadienne Du Vieillessement*, 40(3), 489–499. <https://doi.org/10.1017/S0714980820000173>
- Gadomska-Lila, K. (2020). Effectiveness of reverse mentoring in creating intergenerational relationships. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1313–1328. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2019-0326>
- Geeraerts, K., Vanhoof, J. & Bossche, P. van den (2016). Teachers' perceptions of intergenerational knowledge flows. *Teaching and Teacher Education*, 56, 150–161. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.01.024>
- Gerpott, F. H., Lehmann-Willenbrock, N. & Voelpel, S. C. (2017). A phase model of intergenerational learning in organizations. *Academy of Management Learning & Education*, 16(2), 193–216. <https://doi.org/10.5465/amle.2015.0185>
- Halawi, L. A., McCarthy, R. V. & Aronson, J. E. (2006). Knowledge management and the competitive strategy of the firm. *The Learning Organization*, 13(4), 384–397. <https://doi.org/10.1108/09696470610667751>
- Harari, M. B., Parola, H. R., Hartwell, C. J. & Riegelman, A. (2020). Literature searches in systematic reviews and meta-analyses: A review, evaluation, and recommendations. *Journal of Vocational Behavior*, 118, 103377. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103377>
- 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>
- Juan, S. H., Ting, I. W. K., Kweh, Q. L. & Yao, L. (2018). How does knowledge sharing affect employee engagement? *Institutions and Economics*, 10(4), 49–67. <https://ijie.um.edu.my/index.php/ijie/article/view/13445>
- Kauffeld, S., Bates, R., Holton III, E. F. & Müller, A. C. (2008). Das deutsche Lerntransfer-System-Inventar (GLTSI): Psychometrische Überprüfung der deutschsprachigen Version. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 7(9), 50–69. <https://doi.org/10.1026/1617-6391.7.2.50>
- Kouli, Y., Pawlowsky, P. & Hertwig, M. (Hrsg.). (2020). *Wissensökonomie und Digitalisierung. Geschichte und Perspektiven*. Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22333-5>
- Kusuma, G. H. & Indarti, N. (2017). Mechanisms of intergenerational knowledge transfer among Indonesian family SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 31(4), 475–491. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2017.085427>
- Kuyken, K., Ebrahimi, M. & Saives, A.-L. (2018). Towards a taxonomy of intergenerational knowledge transfer practices. *The Learning Organization*, 25(2), 81–91. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2017-0023>
- Lagacé, M., Donizzetti, A. R., Beeck, L. van de, Bergeron, C. D., Rodrigues-Rouleau, P. & St-Amour, A. (2022). Testing the shielding effect of intergenerational contact against ageism in the workplace: A Canadian study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 4866. <https://doi.org/10.3390/ijerph19084866>
- Lagacé, M., Beeck, L. van de & Firzly, N. (2019). Building on intergenerational climate to counter ageism in the workplace? A cross-organizational study. *Journal of Intergenerational Relationships*, 17(2), 201–219. <https://doi.org/10.1080/15350770.2018.1535346>
- Lefter, V., Bratianu, C. [C.], Agapie, A., Agostonm, S. & Orzea, I. (2011). Intergenerational knowledge transfer in the academic environment of knowledge-based economy. *Amfiteatru Economic*, 13(30), 392–403. <https://hdl.handle.net/10419/168725>
- Leiter, M. P., Jackson, N. J. & Shaughnessy, K. (2009). Contrasting burnout, turnover intention, control, value congruence and knowledge sharing between Baby Boomers and Generation X. *Journal of Nursing Management*, 17(1), 100–109. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2008.00884.x>
- Matikainen, T., Kianto, A. & Olander, H. (2023). Knowledge-related tensions in remote work arrangements during the COVID-19 pandemic. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(2), 358–376. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-05-2022-0160>
- McNichols, D. (2010). Optimal knowledge transfer methods: A Generation X perspective. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 24–37. <https://doi.org/10.1108/13673271011015543>
- Neuber, L., Englitz, C., Schulte, N., Forthmann, B. & Holling, H. (2022). How work engagement relates to performance and absenteeism: A meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 292–315. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1953989>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York, NY: Oxford University Press.
- Oliveira, M., Curado, C. & Garcia, P. S. (2021). Knowledge hiding and knowledge hoarding: A systematic literature review. *Knowledge and Process Management*, 28(3), 277–294. <https://doi.org/10.1002/kpm.1671>
- Perez-Encinas, A., Bueno, Y., Santos, B. & Nieto-Mejia, C. (2021). Are there differences and complementarities between senior and young entrepreneurs? An intergenerational perspective. *Sustainability*, 13(9), 5202. <https://doi.org/10.3390/su13095202>
- Pipatanantakurn, K. & Ractham, V. V. (2022). The role of knowledge creation and transfer in family firm succession. *Sustainability*, 14(10), 5845. <https://doi.org/10.3390/su14105845>
- Pletzer, J. L., Oostrom, J. K. & Voelpel, S. C. (2023). Age and workplace deviance: A meta-analytic test and a trait-based examination of why older employees engage in less workplace deviance. *Work, Aging and Retirement*, 9(2), 153–168. <https://doi.org/10.1093/workar/waab033>
- Pollock, D., Peters, M. D. J., Khalil, H., McInerney, P., Alexander, L., Tricco, A. C. et al. (2023). Recommendations for the extraction, analysis, and presentation of results in scoping reviews. *JBI Evidence Synthesis*, 21(3), 520–532. <https://doi.org/10.11124/JBIES-22-00123>
- Powell, W. W. & Snellman, K. (2004). The knowledge economy. *Annual Review of Sociology*, 30(1), 199–220. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.29.010202.100037>
- Rabl, T. & Del Triana, M. C. (2014). Organizational value for age diversity and potential applicants' organizational attraction: individual attitudes matter. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 403–417. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1729-8>
- Raghuram, S. (2014). Knowledge creation in the telework context. *International Journal of Technology Management*, 11(7–8), 859–870. <https://doi.org/10.1504/IJTM.1996.025474>
- Rauvola, R. S., Rudolph, C. W. & Zacher, H. (2019). Generationism. *Organizational Dynamics*, 48(4), 100664. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.05.006>
- Reychav, I. & Weisberg, J. (2009). Good for workers, good for companies: How knowledge sharing benefits individual employees. *Knowledge and Process Management*, 16(4), 186–197. <https://doi.org/10.1002/kpm.335>
- Sanner-Stiehr, E. & Vandermause, R. K. (2017). Can't we all just get along? A dual-theory approach to understanding and managing the multigenerational workplace. *Journal of Organizational Psychology*, 17(2), 103–110.

- Schlögl, S., Sallaberger, P., Ploder, C. & Bernsteiner, R. (2018). Exploring knowledge transfer in the media industry. In L. Uden, B. Hadzima & I.-H. Ting (Eds.), *Knowledge management in organizations* (Communications in Computer and Information Science, Vol. 877, pp. 154–164). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-95204-8_14
- Schmidt, X. & Muehlfeld, K. (2017). What's so special about intergenerational knowledge transfer? Identifying challenges of intergenerational knowledge transfer. *management revu*, 28(4), 375–411. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2017-4-375>
- Schneider, B. & Pulakos, E. D. (2022). Expanding the I-O psychology mindset to organizational success. *Industrial and Organizational Psychology*, 15(3), 385–402. <https://doi.org/10.1017/iop.2022.27>
- Slagter, F. (2009). HR practices as predictors for knowledge sharing and innovative behaviour: A focus on age. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 9(2/3), 223. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2009.023454>
- Statistisches Bundesamt. (2018). *Arbeitsmarkt auf einen Blick. Deutschland und Europa*. Wiesbaden. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Publikationen/Downloads-Erwerbstaetigkeit/broeschue-re-arbeitsmark-blick-0010022189004.pdf?__blob=publicationFile
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (S. 7–24). Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Tang, J. & Martins, J. T. (2021). Intergenerational workplace knowledge sharing: Challenges and new directions. *Journal of Documentation*, 77(3), 722–742. <https://doi.org/10.1108/JD-08-2020-0129>
- Taskin, L. & Bridoux, F. (2010). Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503–2520. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.516600>
- Taylor, H. (2007). Tacit Knowledge. *International Journal of Knowledge Management*, 3(3), 60–73. <https://doi.org/10.4018/jkm.2007070104>
- Wang, C., Dong, Y., Ye, Z. & Feng, J. (2023). Linking online and offline intergenerational knowledge transfer to younger employees' innovative work behaviors: Evidence from Chinese hospitals. *Journal of Knowledge Management*, 27(3), 762–784. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2021-0839>
- Wang, C., Zuo, M. & An, X. (2017). Differential influences of perceived organizational factors on younger employees' participation in offline and online intergenerational knowledge transfer. *International Journal of Information Management*, 37(6), 650–663. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.06.003>
- Wang, S. & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Webster, J. & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future. Writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii–xxiii. Verfügbar unter: <http://www.jstor.org/stable/4132319>
- Woodfield, P. & Husted, K. (2017). Intergenerational knowledge sharing in family firms: Case-based evidence from the New Zealand wine industry. *Journal of Family Business Strategy*, 8(1), 57–69. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.01.001>

Onlineveröffentlichung: 22.07.2024

Förderung

Gefördert durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG: FA 1593/4–1).

Open Access-Veröffentlichung ermöglicht durch die Universität Hohenheim.

Laura Rinker

Fachgebiet Wirtschafts- und Organisationspsychologie

Universität Hohenheim

Wollgrasweg 49

70599 Stuttgart

Deutschland

l.rinker@uni-hohenheim.de