



**LEUPHANA**  
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

**Bachelorarbeit**  
Major Wirtschaftspsychologie

Operationalisierung und Validierung einer Skala zum Übergang in den Ruhestand  
*Operationalization and validation of a scale for transition to retirement*

Eingereicht von: Clarissa Borries  
Erstgutachter: Prof. Dr. Jürgen Deller  
Zweitgutachter: Max Wilckens  
Datum der Abgabe: 01.11.2018

### Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und der damit einhergehenden Alterung der Beschäftigten ist es für den langfristigen Erfolg von Unternehmen essentiell, leistungsfördernde und an ältere Belegschaften angepasste Personalmaßnahmen zu ergreifen. Der *Later Life Work Index* wurde entwickelt, um ein diagnostisches Messinstrument für Unternehmen darzustellen, mit dem diese ihren organisationalen Umgang mit älteren Mitarbeiter\*innen messen, bewerten und mit anderen Organisationen vergleichen können. Im Rahmen dieser Arbeit habe ich die Dimension *Übergang in den Ruhestand* mit den Indikatoren *Frühzeitige Übergangsplanung*, *Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen*, *Beratung zur Vorbereitung des Lebens im Ruhestand* und *Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege* operationalisiert. Daraufhin habe ich die Güte der entwickelten Skala im Rahmen eines Pretests mit 35 Teilnehmenden aus den Bereichen Personal, Management oder der Geschäftsführung überprüft. Anschließend habe ich eine Hauptkomponentenanalyse durchgeführt, um die theoretisch gebildete Skalenstruktur in einer Stichprobe zu überprüfen. Für die gesamte Skala ergibt sich eine exzellente interne Konsistenz von  $\alpha = .93$ . Drei der vier Indikatoren konnten mit den gebildeten Subskalen erfasst werden, für den vierten Indikator muss die entwickelte Subskala überarbeitet werden. Zudem wurde die Kriteriumsvalidität anhand von verschiedenen Außenkriterien bestimmt. Hierbei ergaben sich nur wenige signifikante Vorhersagen. Die Skala kann als Teil des gesamten Messinstruments dazu beitragen, dass der Fokus in Unternehmen auf einen guten organisationalen Umgang mit älteren Beschäftigten gelegt wird und sich so die Arbeitsmarktsituation für diese verbessert.

*Schlüsselwörter:* Übergang in den Ruhestand, frühzeitige Übergangsplanung, individuelle Übergangslösungen, Beratung, fortlaufende Einbindung, Kontaktpflege, Later Life Work Index, demographischer Wandel

### Abstract

Due to demographic change and the resulting aging of employees, it is essential for the long-term success of companies to take performance-enhancing organizational measures adapted to older workforces. The *Later Life Work Index* was developed to provide a diagnostic measurement tool for companies to measure, evaluate and compare their organizational practices with elderly employees with other companies. In this work, I operationalized the dimension *transition to retirement* with the indicators *timely transition planning*, *phased retirement* and *individualized transition solutions*, *counselling for retirement life preparation* and *continuous inclusion and maintaining contact*. Then I pre-tested the developed scale's quality with 35 participants from the areas of HR and management and with managing directors. I conducted a main component analysis in order to check the theoretically-formed scale structure in a sample. An excellent internal consistency of  $\alpha = .93$  resulted for the entire scale. Three of the four indicators could be tested with the formed subscales. For the fourth indicator the developed subscale has to be revised. In addition, the criterion validity was determined on the basis of various external criteria. This resulted in only a few significant predictions. As part of the entire measuring instrument, the scale can help to ensure that companies focus on good organizational practices with older employees and thus improve the labor market situation for them.

*Keywords:* transition to retirement, timely transition planning, individualized transition solutions, counselling, continuous inclusion, maintaining contact, Later Life Work Index, demographic change

**Inhaltsverzeichnis**

	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Theoretischer Hintergrund .....</b>	<b>2</b>
2.1	Arbeiten im Alter und Einführung des LLWI .....	2
2.2	Die Dimension Übergang in den Ruhestand .....	5
2.2.1	Der Indikator Frühzeitige Übergangsplanung.....	6
2.2.2	Der Indikator Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen .....	6
2.2.3	Der Indikator Beratung zur Vorbereitung des Lebens im Ruhestand .....	8
2.2.4	Der Indikator Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege .....	8
2.3	Outcomevariablen .....	9
<b>3</b>	<b>Methode .....</b>	<b>10</b>
3.1	Stichprobe .....	10
3.2	Fragebogenentwicklung .....	11
3.3	Material .....	11
3.3.1	Items zur Messung des Übergangs in den Ruhestand .....	11
3.3.2	Outcomevariablen .....	12
3.4	Datenerhebung .....	13
3.5	Datenanalyse .....	15
<b>4</b>	<b>Ergebnisse .....</b>	<b>15</b>
4.1	Exploratorische Faktorenanalyse .....	15
4.1.1	Voraussetzungen .....	15
4.1.2	Faktorenextraktion .....	17
4.1.3	Faktorenrotation .....	17
4.1.4	Skalenanalyse .....	18
4.1.5	Regressionen mit den Außenkriterien .....	20
<b>5</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>21</b>
5.1	Ergebnisinterpretation .....	21
5.2	Implikationen .....	23
5.3	Limitationen und zukünftiger Forschungsbedarf .....	24

**6**    **Literaturverzeichnis** ..... **27**

**7**    **Anhang** ..... **34**

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle G1	Korrelationen zwischen allen Items.....	49
Tabelle H1	Komponentenextraktion nach dem Kaiser-Kriterium.....	50
Tabelle H2	Komponentenextraktion nach der Parallelanalyse.....	51
Tabelle I1	Komponentenkorrelationsmatrix nach Durchführung einer obliquen.. Rotation	52
Tabelle J1	Mittelwerte, Standardabweichungen und Schiefe der Items.....	53
Tabelle K1	Rotierte Komponentenmatrix mit Varimax-Rotation.....	55
Tabelle L1	Item-Skala Statistik für die Subskala Beratung zur Vorbereitung des.. Lebens im Ruhestand	56
Tabelle L2	Item-Skala Statistik für die Subskala Altersteilzeit und individuelle.. Übergangslösungen	56
Tabelle L3	Item-Skala Statistik für die Subskala Fortlaufende Einbindung und.... Kontaktpflege	57
Tabelle L4	Item-Skala Statistik für die TTP-Skala.....	57
Tabelle L5	Item-Skala Statistik für die Items TTP1-TTP3.....	57
Tabelle L6	Item-Skala Statistik für den fünften Faktor.....	58
Tabelle M1	Modellübersicht der Regressionsanalyse mit der Subskala..... Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege als Prädiktor und der abhängigen Variable Berufszufriedenheit (N = 29)	59
Tabelle M2	Koeffizienten der Regressionsanalyse mit der Subskala Fortlaufende.. Einbindung und Kontaktpflege als Prädiktor und der abhängigen Variable Berufszufriedenheit	59
Tabelle M3	Modellübersicht der Regressionsanalyse mit der Subskala..... Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege als Prädiktor und der abhängigen Variable Berufszufriedenheit der über 55-Jährigen (N = 29)	59
Tabelle M4	Koeffizienten der Regressionsanalyse mit der Subskala Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege als Prädiktor und der abhängigen Variable Berufszufriedenheit der über 55-Jährigen	60
Tabelle M5	Modellübersicht der Regressionsanalyse mit der TTP-Skala als..... Prädiktor und der abhängigen Variable Berufszufriedenheit der unter 35-Jährigen (N = 34)	60

Tabelle M6	Koeffizienten der Regressionsanalyse mit der TTP-Skala als..... Prädiktor und der abhängigen Variable Berufszufriedenheit der unter 35-Jährigen	60
Tabelle M7	Modellübersicht der Regressionsanalyse mit der TTP-Skala als..... Prädiktor und der abhängigen Variable Berufszufriedenheit (N = 34)	60
Tabelle M8	Koeffizienten der Regressionsanalyse mit der TTP-Skala als..... Prädiktor und der abhängigen Variable Berufszufriedenheit	61
Tabelle M9	Modellübersicht der Regressionsanalyse mit den vier Subskalen der.. Dimension Übergang in den Ruhestand als Prädiktoren und der abhängigen Variable Berufszufriedenheit der unter 35-Jährigen (N = 21)	61
Tabelle M10	Koeffizienten der Regressionsanalyse mit den vier Subskalen der..... Dimension Übergang in den Ruhestand als Prädiktoren und der abhängigen Variable Berufszufriedenheit der unter 35-Jährigen	61
Tabelle M11	Modellübersicht der Regressionsanalyse mit den vier Subskalen der.. Dimension Übergang in den Ruhestand als Prädiktoren und der abhängigen Variable Kündigung aus der Skala Fluktuation (N = 16)	62
Tabelle M12	Koeffizienten der Regressionsanalyse mit den vier Subskalen der..... Dimension Übergang in den Ruhestand als Prädiktoren und der abhängigen Variable Kündigung aus der Skala Fluktuation	62
Tabelle M13	Modellübersicht der Regressionsanalyse mit der Subskala..... Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege als Prädiktor und der abhängigen Variable Verbleib im Unternehmen aus der Skala Fluktuation (N = 21)	62
Tabelle M14	Koeffizienten der Regressionsanalyse mit der Subskala Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege als Prädiktor und der abhängigen Variable Verbleib im Unternehmen aus der Skala Fluktuation	63
Tabelle M15	Modellübersicht der Regressionsanalyse mit der Subskala..... Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen als Prädiktor und der abhängigen Variable Verbleib im Unternehmen aus der Skala Fluktuation (N = 18)	63
Tabelle M16	Koeffizienten der Regressionsanalyse mit der Subskala Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen als Prädiktor und der abhängigen Variable Verbleib im Unternehmen aus der Skala Fluktuation	63

Tabelle M17	Modellübersicht der Regressionsanalyse mit der Subskala..... Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege als Prädiktor und der abhängigen Variable freiwillige Kündigung aus der Skala Fluktuation (N = 22)	64
Tabelle M18	Koeffizienten der Regressionsanalyse mit der Subskala Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege als Prädiktor und der abhängigen Variable freiwillige Kündigung aus der Skala Fluktuation	64
Tabelle M19	Modellübersicht der Regressionsanalyse mit der Subskala..... Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen als Prädiktor und der abhängigen Variable Kündigung aus der Skala Fluktuation (N = 18)	64
Tabelle M20	Koeffizienten der Regressionsanalyse mit der Subskala Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen als Prädiktor und der abhängigen Variable Kündigung aus der Skala Fluktuation	65
Tabelle M21	Modellübersicht der Regressionsanalyse mit der Subskala..... Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen als Prädiktor und der abhängigen Variable Produktivität der Beschäftigten unter 35 Jahren (N = 21)	65
Tabelle M22	Koeffizienten der Regressionsanalyse mit Subskala Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen als Prädiktor und der abhängigen Variable Produktivität der Beschäftigten unter 35 Jahren	65

### **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung A1	Kategoriensystem des Later Life Work Index.....	35
Abbildung D1	Erklärung des Antwortformats.....	45
Abbildung F1	Flyer mit zusätzlichen Informationen zum Forschungsprojekt.....	48
Abbildung H1	Scree-Test zur Bestimmung der Anzahl der Faktoren.....	50
Abbildung H2	Parallelanalyse zur Bestimmung der Anzahl der Faktoren.....	51



## 1 Einleitung

Die Arbeitswelt in Deutschland steht vor tiefgreifenden Veränderungen. Durch den demographischen Wandel sieht sie sich mit einer alternden, schrumpfenden und immer heterogeneren Belegschaft mit neuen Bedürfnissen und Ansprüchen an Arbeitsbedingungen und -umfeld konfrontiert. Die Veränderung der Altersstruktur der Bevölkerung rührt daher, dass die geburtenstarken Jahrgänge der Baby-Boomer aktuell in die Gruppe der Älteren hineinaltern (Buck, Kistler & Medius, 2002, 21). Die Lebenserwartung der Bevölkerung nimmt zu, während parallel dazu die Geburtenrate stagniert. Umfasste 2013 die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (zwischen 20 und 64 Jahren) noch 49,2 Millionen Personen, wird laut Statistischem Bundesamt bis zum Jahr 2060 das Arbeitskräftepotenzial auf 34 bis 38 Millionen Menschen sinken (Statistisches Bundesamt, 2015, 6). Bis zum Jahr 2060 wird der Anteil der unter 20-Jährigen von 18% auf 16% sinken und die 20- bis 65-Jährigen werden anstatt 61% dann 51% der Bevölkerung ausmachen, während der Anteil der über 65-Jährigen von 21% auf 33% steigen wird (Statistisches Bundesamt, 2015, 17). Die Alterung der Bevölkerung wird auch durch die in den letzten Jahren hohe Zuwanderung voraussichtlich nicht umkehrbar sein (Statistisches Bundesamt, 2016). Gleichzeitig hat die Erwerbstätigkeit älterer Beschäftigter<sup>1</sup> in den vergangenen Jahren zugenommen. Im Jahr 2006 gingen 48% der 55- bis 65-Jährigen einer Erwerbstätigkeit nach, 2016 traf dies bereits auf mehr als zwei Drittel dieser Altersgruppe zu (Statistisches Bundesamt, 2017, 364).

Parallel dazu bringt der Arbeitsmarkt laufend neue Arbeitsformen hervor, die sich durch flache Hierarchien, variable Tätigkeitsmuster sowie die Entgrenzung von Arbeit und Freizeit charakterisieren lassen (Sonntag & Seiferling, 2017, 9). Dies geht mit erhöhten kognitiven und emotionalen Anforderungen für die Beschäftigten einher (Forschungsunion Wirtschaft und Wissenschaft, 2013, 100; Lohmann-Haislah, 2012, 11). Darüber hinaus wird durch ein stärker verzahntes Zusammenspiel von Menschen und Maschinen (Forschungsunion Wirtschaft und Wissenschaft, 2013, 23) und die Einführung anspruchsvoller innovativer IT-Anwendungen (Sonntag & Seiferling, 2017, 9) hochqualifiziertes und motiviertes Personal vorausgesetzt, welches kontinuierlich neue Fähigkeiten erlernt und sich an die zunehmend komplexeren Bedingungen anpasst (Umsetzungsempfehlungen Industrie 4.0, 2013, 24; Lohmann-Haislah, 2012, 11).

Daraus entsteht verstärkt die Notwendigkeit, die Beschäftigten bis zum Erreichen des Renteneintritts produktiv im Unternehmen zu binden. (Richter, Bode & Köper, 2012, 2). Dennoch haben Arbeitgeber\*innen bisher noch nicht genügend Maßnahmen zum Erreichen dieses Ziels ergriffen. Zwar ist eine gewachsene Sensibilität gegenüber der Thematik zu verzeichnen,

---

<sup>1</sup> Hiermit sind Beschäftigte ab einem Alter von 55 Jahren gemeint

jedoch fehlt bei den Betrieben bislang der Handlungswille, Maßnahmen in ausreichendem Umfang zum Erhalt der Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit einzuleiten (Armstrong-Stassen & Templer, 2006, 248; Ristau-Winkler, 2015, 21).

Aus diesem Grund beschäftige ich mich in der vorliegenden Arbeit mit der Weiterentwicklung des *Later Life Work Index (LLWI)*<sup>2</sup>. Dieser wird am Lehrstuhl von Prof. Jürgen Deller an der Leuphana Universität in Lüneburg in Kooperation mit dem *Goinger Kreis – Initiative Zukunft Personal & Beschäftigung e.V.* sowie der *Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin* und der Initiative *Das Demographie Netzwerk e.V.* entwickelt. Der LLWI dient als diagnostisches Instrument der Selbsteinschätzung, mit dem Personaler und Führungskräfte die Güte ihrer Personalpraktiken danach bewerten können, ob mit ihnen das Erwerbspotenzial Älterer optimal ausgeschöpft wird. Im Anschluss daran sollen konkrete Handlungsoptionen abgeleitet sowie Vergleiche zwischen verschiedenen Organisationen ermöglicht werden (Goinger Kreis, 2015, 87; Wöhrmann, Deller & Pundt, 2018, 76). Im Rahmen dieser Arbeit operationalisiere ich die LLWI-Dimension *Übergang in den Ruhestand* führe eine erste Validierung in Form eines Pretests durch. Diese Arbeit leistet somit einen Beitrag für das strategische Personalmanagement in Unternehmen. Indirekt kann die Arbeit darüber hinaus durch den Beitrag zum LLWI mit dafür sorgen, dass der Arbeitsmarkt leistungsfördernder und wertschätzender für ältere Beschäftigte wird, sofern die abgeleiteten Handlungsoptionen erfolgreich umgesetzt werden. Dies könnte zum Beispiel durch individuell zugeschnittene Arbeitsarrangements, eine höhere Awareness der Führungskräfte gegenüber älteren Beschäftigten sowie in Folge eine höhere Beschäftigtenquote älterer Mitarbeiter\*innen geschehen (Wöhrmann et al., 2018, 91).

## 2 Theoretischer Hintergrund

### 2.1 Arbeiten im Alter und Einführung des LLWI

Eine Problematik in vielen Unternehmen ist, dass es an Erfahrung mit der Führung älterer Beschäftigter mangelt (Deller, Pundt & Wöhrmann, 2015, 481). Auch herrschen häufig Vorurteile und stereotype Altersbilder gegenüber Älteren vor. Viele Arbeitgeber\*innen gehen davon aus, dass ältere Beschäftigte geringere Leistungen erbrächten, sich gegen Veränderungen sträubten und nicht mehr in der Lage seien, neue Fähigkeiten zu erlernen. Kurzum, sie werden als reine Kostenfaktoren wahrgenommen (Boehm & Dwertmann, 2015, 45). Jedoch nehmen entgegen weit verbreiteter Annahmen bei Personaler\*innen und Führungskräften kognitive Kapazität und Leistungsfähigkeit nicht per se im Alter ab (Kanfer & Ackermann, 2004, 442). Insofern ist es sinnvoll, zunächst die veränderten Potenziale und Fähigkeiten und damit einhergehend neue Motive und Bedürfnisse älterer Beschäftigter zu beleuchten.

---

<sup>2</sup> Ursprünglich *Silver Work Index*

Um die Entwicklung der kognitiven Kapazitäten älterer Beschäftigter darzulegen, muss zunächst zwischen fluider und kristalliner Intelligenz unterschieden werden. Die fluide Intelligenz beschreibt induktives Schlussfolgern, verbale Fähigkeiten, Tempo der Informationsverarbeitung und Zahlenfertigkeit; die kristalline Intelligenz umfasst die Fähigkeit, Kenntnisse, Fertigkeiten und Erfahrungen zu nutzen, die sich im Laufe des Lebens angesammelt haben. Die fluide Intelligenz nimmt im Laufe des Lebens ab, während die kristalline Intelligenz bis zum 40. Lebensjahr zunimmt und bis zum 70. Lebensjahr auf gleichem Niveau erhalten bleibt (Kanfer & Ackermann, 2004, 443; Sonntag & Seiferling, 2017, 26). Somit können sich hier ältere Beschäftigte in Abhängigkeit von ihren Tätigkeiten kompensatorische Effekte zunutze machen. Sie verfügen häufig über gute Selbstregulationsstrategien und berufsbezogenes Know-How und können dadurch Verluste in Geschwindigkeit und Präzision teilweise durch Erfahrungswerte ausgleichen (Ilmarinen, 2012, 548; Kanfer & Ackermann, 2004, 443). Dahingegen tritt im Allgemeinen eine Verschlechterung des gesundheitlichen Zustandes sowie der physiologischen, sensorischen und motorischen Fähigkeiten im Alter ein (Sonntag & Seiferling, 2017, 24f). Hierbei ist jedoch wichtig zu erwähnen, dass die altersdifferenzierten Effekte mit dem Alter zunehmen und somit auch die intragruppalen Unterschiede bei älteren Kohorten größer sind als bei jüngeren (Deller, Kern, Hausmann & Diederichs, 2008, 69; Sonntag & Seiferling, 2017, 25). Daraus lässt sich ableiten, dass sich im Alter sowohl genetische als auch Umwelteinflüsse stärker auf die individuelle Leistungsfähigkeit auswirken und mit gezielten HR-Maßnahmen der altersbedingten Reduktion der Leistungsfähigkeit Älterer entgegengewirkt werden kann.

Um den Erhalt und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft zu gewährleisten, ist es für Betriebe folglich essentiell, die Voraussetzungen und Bedingungen der älteren Beschäftigungsgruppe zu kennen. Daraufhin können sie diese berücksichtigen und sich somit aktiv durch Arbeitsplatzgestaltung, Rekrutierung und Weiterbildung auf die Alterung ihres Personals einstellen (Brussig, 2011, 1; Deller & Maxin, 2009, 306; Deller et al., 2015, 481). Überdies müssen auch die Arbeitnehmer\*innen weiterhin Fortbildungen erhalten und die Unternehmen sollten gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen schaffen (Deller & Maxin, 2009, 306). Nur so können Ältere dauerhaft leistungsfähig im Arbeitsmarkt verbleiben (Sonntag & Seiferling, 2017, 14). Zudem zeigt eine Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2008, 62) signifikant positive Effekte auf die Umsatz-, Kosten-, Ertragssituation von Betrieben, wenn die individuellen Potenziale älterer Erwerbstätiger genutzt werden.

Ein weiterer für den Erfolg von Unternehmen tragender Aspekt ist die Motivation innerhalb der Belegschaft. Deci und Ryan (2008a, 14) unterscheiden zwischen autonomer und fremdbestimmter Motivation. Autonome Motivation, die durch intrinsische Anreize entsteht,

fördert stärkeres Engagement in den beruflichen Tätigkeiten, allgemeines Wohlbefinden der Beschäftigten sowie bessere Leistungen, wohingegen fremdbestimmte Motivation sogar das Gegenteil bewirken kann (Deci & Ryan, 2008a, 21). Intrinsische Anreize können beispielsweise positives Feedback und ein autonomes Arbeitsklima sein (Deci & Ryan, 2008a, 15). Fremdbestimmte Motivation wird hingegen durch externe Belohnungsanreize oder drohende Bestrafungen hervorgerufen (Deci & Ryan, 2008b, 182). Die autonome Motivation Älterer wird ebenso erhöht, wenn neue Aufgaben individuell herausfordernd, beanspruchungsoptimal und für den Erfolg des Unternehmens bedeutsam sind und Führungskräfte ihre Beschäftigten vorurteilsfrei unterstützen und fördern (Callanan & Greenhaus, 2008, 76; Sonntag & Seiferling, 2017, 87f). Auch ist älteren Beschäftigten ein erhöhter Entscheidungsspielraum einhergehend mit flexiblen Arbeitsbedingungen vor allem beim Erlernen neuer Aufgaben wichtig (Kubeck, Delp, Haslett & McDaniel, 1996, 99). Dennoch sollte der Fokus nicht allein auf die Belegschaft über 55 Jahre gerichtet werden. Vielmehr ist es essentiell, altersinklusive Personalmaßnahmen zu ergreifen, die die Diversität verschiedenster (Alters-)Gruppen fördern und berücksichtigen (Boehm, Kunze & Bruch, 2014, 691f; Naegele & Walker, 2006, 31).

Hier setzt der LLWI an. Ihm liegt das Konzept einer lebensphasenorientierten Personalpolitik zugrunde, welche das Zusammenspiel beruflicher und privater Lebensphasen und deren Ansprüche und Handlungsfelder für Organisationen berücksichtigt (Deller et al., 2015, 488). Da die Entwicklung des Index sowohl organisationalen als auch wissenschaftlichen Standards genügen soll, setzt sich die Projektgruppe zur Entwicklung des LLWI sowohl aus Expert\*innen aus der Praxis als auch aus der Wissenschaft zusammen (Goinger Kreis, 2015, 88). Im Anschluss an die Definition des Konstrukts wurde eine qualitative Studie (Prill, 2014) mit iterativer Inhaltsanalyse durchgeführt, um das Konstrukt zu erschließen. Im Rahmen der Studie wurden 27 Expert\*inneninterviews mit wissenschaftlichen Vertreter\*innen verschiedener Disziplinen und aus dem strategischen und operativen Management, Personalleitungen und Personalreferent\*innen, Unternehmensberater\*innen, Geschäftsführer\*innen von Vermittlungsgesellschaften für erwerbsmäßig oder ehrenamtlich aktive Ruheständler\*innen sowie Erwerbstätige im Ruhestandsalter aus unterschiedlichen Branchen durchgeführt (Prill, 2014, 14; Wöhrmann et al., 2018, 79). Das Ergebnis dieser Studie war die Identifikation und konzeptuelle Definition von insgesamt neun Dimensionen mit jeweils zwei bis vier Indikatoren (Anhang A). Dabei sind die Dimensionen *Führung* und *Organisationskultur* den anderen Dimensionen übergeordnet, da diese die Ausgestaltung der anderen Dimensionen maßgeblich bestimmen (Prill, 2014, 20). Die noch ausstehenden Schritte sind nun die Operationalisierung der Dimensionen durch Entwicklung geeigneter Items und Kennzahlen sowie die Validierung des Messinstruments durch Überprüfung der wissenschaftlichen Güte in Pilotprojekten (Wöhrmann et al., 2018, 78). Im Anschluss an die Operationalisierung aller Dimensionen ist eine Validierungs-

studie des gesamten LLWI geplant. Um nun die Dimension *Übergang in den Ruhestand* operationalisieren zu können, sollte zunächst der aktuelle Forschungsstand zu dem Thema beleuchtet werden.

## 2.2 Die Dimension Übergang in den Ruhestand

Bei der Optimierung der Arbeitsbedingungen für ältere Beschäftigte spielt auch die Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand eine zentrale Rolle. Die bestehende Forschung zeigt, dass eine erfolgreiche Anpassung an den Ruhestand durch individuelle und organisationale Einflüsse vorhergesagt werden kann (Donaldson, Earl & Muratore, 2010, 279; Muratore & Earl, 2010, 99). Weiterhin sorgt eine gute Vorbereitung auf den Ruhestand durch das Unternehmen für positivere Erwartungen der Beschäftigten in Bezug auf den Ruhestand. Damit einher gehen ein höheres Wohlbefinden sowie eine höhere Lebens- und Berufszufriedenheit der Belegschaft (Pundt et al., 2015, 224; Wang & Shultz, 2010, 176, 180, 196). Bei zukünftigen Ruheständler\*innen herrschen häufig Unsicherheiten bezüglich des neuen Lebensabschnitts vor, was zu Leistungsverringerungen führen kann (Mayring, 2000, 129). Personaler\*innen und Führungskräfte können durch individuelles Eingehen auf die Bedenken der Beschäftigten sowie die Integration der Vorbereitung auf den Übergang in den Ruhestand in die allgemeine Karriereplanung diesen möglichen negativen Folgen entgegenwirken (Donaldson et al., 2010, 286; Ilmarinen, 2005, 107).

So beinhaltet die Dimension Übergang in den Ruhestand „[...] die notwendigen Planungen, Vereinbarungen und Vorbereitungen für jeden[jede\*n] Mitarbeiter[\*in], der[\*die] kurz vor dem Ruhestand steht oder in diesen eintritt“ (Nocker, 2017, 56). Anhand der vier Indikatoren *Frühzeitige Übergangsplanung*, *Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen*, *Beratung zur Vorbereitung des Lebens im Ruhestand* und *Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege* sollen unternehmenspraxisorientierte Maßnahmen empfohlen werden, anhand derer konkrete erfolgsversprechende Personalpraktiken für die Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand abgeleitet werden können. Da der aktuelle Forschungsstand kein Instrument bereitstellt, welches die Indikatoren in ihrer Gänze erfasst, habe ich mich für die Entwicklung der Items zur Operationalisierung der Dimension auf die Ergebnisse der Forschung zum LLWI gestützt.

**2.2.1 Der Indikator Frühzeitige Übergangsplanung.** Der Indikator Frühzeitige Übergangsplanung beinhaltet frühzeitige Gespräche mit Beschäftigten über deren persönliche Planung und mögliche Übergangsszenarien und Nachfolgelösungen, um so für diese individuelle Lösungen zu finden. Das kann zum Beispiel im Rahmen der jährlichen Mitarbeiter\*innengespräche geschehen (Nocker, 2017, 57; siehe Anhang B).

Für einen gelungenen Übergang in den Ruhestand ist eine frühzeitige Planung unverzichtbar (Goinger Kreis, 2015, 91). Studien haben gezeigt, dass Planung und vorbereitende Aktivitäten positive Effekte auf relevante Faktoren des Übergangs in den Ruhestand haben. So

verbessern diese die antizipierte Zufriedenheit für den Ruhestand und die aktuelle Zufriedenheit und bringen Klarheit in die Erwartungen in Bezug auf den Ruhestand (Naegele & Walker, 2006, 27; Taylor-Carter, Cook & Weinberg, 1997, 283). Dadurch können die individuellen Ansprüche der Mitarbeiter\*innen geklärt und die benötigten Ressourcen für den Übergang in den Ruhestand bereitgestellt werden (Wang & Shi, 2014, 215). Außerdem kann die Angst vor dem Ruhestand gemindert werden (Fretz, Kluge, Ossana, Jones & Merikangas, 1989). Weiterhin ist eine rechtzeitige Regelung der Nachfolge für ausscheidende Beschäftigte sehr wichtig (Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, 2014, 87f).

**2.2.2 Der Indikator Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen.** Der Indikator Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen umfasst das Anpassen der Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand an die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten, wobei besonders die Aspekte Flexibilität und Vorstellungskraft hervorgehoben werden. Darüber hinaus können Übergangsszenarien über einen längeren oder kürzeren Zeitraum verlaufen, was ebenfalls unter Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden entschieden werden sollte (Nocker, 2017, 57; siehe Anhang B).

Wurde zuvor in Bezug auf die allgemeine Arbeitsgestaltung für ältere Beschäftigte das Bedürfnis nach Autonomie und Flexibilität betont, so lässt sich dies auch auf die Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand übertragen (Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer & Dijkers, 2011, 209). Eine höhere Flexibilität wirkt sich positiv auf die Gesundheit der Beschäftigten aus und erhöht ihre Motivation (Naegele & Walker, 2006, 14). Auch stärker individuell zugeschnittene Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten sind vonnöten. Das kann letztlich auch dazu führen, dass Betriebe Fachkräfte länger an ihr Unternehmen binden und der Eintritt in den Ruhestand verschoben wird. Außerdem wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, ehemalige Beschäftigte im Ruhestand erneut beschäftigen zu können (Armstrong-Stassen, 2008, 43f; Deller & Maxin, 2009, 306; Lehr & Kruse, 2006, 246), womit dem Problem des Fachkräfteengpasses zumindest entgegengewirkt werden kann. Außerdem erhöhen diese Maßnahmen die Produktivität der älteren Belegschaft (Ilmarinen, 2012, 550).

Jaeger und Lennings (2015, 140) unterscheiden in Bezug auf die zeitliche Gestaltung der Arbeit zwischen den verschiedenen Stellschrauben Volumen bzw. Dauer der Arbeit (die vertragliche Arbeitszeit), Lage (Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit) und Verteilung (pro Tag, Woche, Jahr oder über das gesamte Erwerbsleben hinweg). Hierbei bieten Volumen bzw. Dauer den größten Handlungsspielraum. Die bekannteste Personalpraktik ist das Anbieten von Teilzeit oder Altersteilzeit (Appelbaum, Gunkel, Benyo, Ramadan, Sakkal & Wolff, 2012, 284; Wöhrmann et al., 2018, 89). Dabei ist Altersteilzeit nur in der Zeit vor dem Übergang in den Ruhestand möglich. Sie kann in Form eines gleitenden Übergangs in den Ruhestand oder in Form von geblockter Altersteilzeit als komplette Freistellung von der Arbeit unter anteiliger

Fortzahlung des Entgeltes in Anspruch genommen werden. Bezüglich der Lage der Arbeitszeit bieten sich altersfreundliche Möglichkeiten an, wie beispielsweise, dass Ältere weniger bzw. keine Nachtschichtarbeit leisten müssen. Pauschale Regelungen in Abhängigkeit vom Lebensalter sind hier jedoch schwierig, da dies unter Berücksichtigung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes ggf. nicht zulässig ist. Dennoch können individuell angepasste altersgerechte Arbeitszeitregelungen physische und psychosoziale Belastungen reduzieren (Jaeger & Lennings, 2015, 174). In Bezug auf die Verteilung bieten sich flexiblere Arbeitszeiten über die Woche hinweg an (Callanan & Greenhaus, 2008, 80). Das sogenannte Lebensarbeitszeitkonto stellt eine Möglichkeit dar, alle genannten Stellschrauben zu vereinen. Hierbei können durch Überstunden oder nicht in Anspruch genommenen Urlaub Stunden über das gesamte Erwerbsleben angesammelt werden, die in Form eines vorgezogenen Ruhestands oder reduzierter Wochenarbeitszeit bei gleichbleibender Bezahlung geltend gemacht werden (Jaeger & Lennings, 2015, 193).

Auch die inhaltliche und örtliche Gestaltung der Arbeit sollte modifiziert und an die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten angepasst werden. Durch das Anbieten von Telearbeit bzw. Homeoffice, also das Arbeiten außerhalb der betrieblichen Arbeitsstätte, wird eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gewährleistet und Mitarbeitende können ungestört und damit effizienter arbeiten, was auch der Organisation zugutekommt (Jaeger & Lennings, 2015, 153). Darüber hinaus empfinden ältere Beschäftigte Tätigkeiten als motivierend, in denen sie ihr Wissen und ihre Erfahrung einsetzen können (Kanfer & Ackermann, 2004, 450). Somit sollten Unternehmen ihren Mitarbeiter\*innen anbieten, in den letzten Jahren vor dem Ruhestand neue an ihre individuellen Bedürfnisse angepasste Tätigkeiten auszuüben. Infolgedessen würde neben der Erhöhung ihrer intrinsischen Motivation auch ein längerer Verbleib im Unternehmen begünstigt (Donaldson et al., 2010, 286; Wöhrmann et al., 2018, 89).

**2.2.3 Der Indikator Beratung zur Vorbereitung des Lebens im Ruhestand.** Die Definition des Indikators *Beratung zur Vorbereitung des Lebens im Ruhestand* lautet:

Organisationen sollten ihre Mitarbeiter[\*innen] durch ein Beratungsangebot darin unterstützen, sich mental auf die Veränderungen durch den Ruhestand einzustellen und die Ruhestandsphase aktiv zu gestalten. Beispielsweise kann die individuelle Vorbereitung durch einen strukturierten Ansatz, der persönliche Erwartungen und Pläne reflektiert, gefördert werden. Außerdem können die Mitarbeiter[\*innen] darin unterstützt werden, alternative Beschäftigungsmöglichkeiten aufzubauen. (Nocker, 2017, 57)

Auch die Forschung zeigt, dass es essentiell ist, dass sich Beschäftigte vor dem Eintritt in den Ruhestand ihrer Erwartungen bewusst werden und ihre Freizeitaktivitäten im Ruhestand planen (Quine et al., 2007, 175ff; Wöhrmann et al., 2013, 227; Wong & Earl, 2009, 10). Aktivitäten im Ruhestand, wie beispielsweise ehrenamtliches Engagement oder die Mitgliedschaft

in Vereinen haben zusätzlich dazu positive Auswirkungen auf die Lebensqualität (Potočnik & Sonntag, 2013, 509). Hier sollten Betriebe ihre Beschäftigten mit gezielten Interventionen und Beratungsangeboten unterstützen (Wöhrmann et al., 2013, 227). In einer Studie der Bertelsmann Stiftung (Prager & Schleiter, 2006, 13) wünschten sich 83% der Befragten zudem, dass die Beratung durch ihre Vorgesetzten stattfinden solle. Ein solches Beratungsangebot erhöht die Zufriedenheit im Ruhestand sowie die antizipierte Ruhestandszufriedenheit und es wird eine erfolgreiche Anpassung an das Leben im Ruhestand gefördert (Kim & Feldman, 2000, 1206; Taylor-Carter et al., 1997, 282f; Wang & Shultz, 2010, 181). Außerdem hilft den Beschäftigten ihr sozialer Kontext, insbesondere durch die soziale Unterstützung beim Übergang in den Ruhestand. Jene erleichtert ihnen eine erfolgreiche Anpassung an das Leben im Ruhestand und erhöht die Berufszufriedenheit (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009, 212; Taylor, Goldberg, Shore & Lipka, 2008, 465f). Insofern sollten Unternehmen ihren Beschäftigten empfehlen, den Übergang in den Ruhestand mit ihrem sozialen Umfeld zu besprechen und aktiv Unterstützung einzufordern.

**2.2.4 Der Indikator Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege.** Der Indikator Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege beinhaltet Maßnahmen, um den Kontakt zu Beschäftigten, die sich im Übergang in die Ruhestandsphase befinden, zu halten. Auch soll ihnen vermittelt werden, dass sie weiterhin Teil der Organisation sind, beispielsweise durch eine aktive Beziehungspflege in Form eines Alumni-Netzwerks, die Einladung zu Veranstaltungen oder durch das Angebot zur Übernahme freiwilliger Aufgaben im Unternehmen (Nocker, 2017, 57; siehe Anhang B).

Die soziale Eingebundenheit scheint im Alter sehr wichtig zu sein und wird auch häufig als zentrales Motiv für die Entscheidung, im Ruhestand weiterhin zu arbeiten, genannt. Zusätzlich dazu hilft ein sicheres soziales Netzwerk bei der erfolgreichen Bewältigung des Eintritts in den Ruhestand (Atchley, 1989, 190; Deller, Liedtke & Maxin, 2009, 142). Hier können Organisationen aktiv unterstützen, indem sie den Austausch der Beschäftigten fördern. Dies ist beispielsweise in Form von Alumni-Netzwerken, regelmäßigen Firmentreffen oder dem Angebot von Mentoring Programmen sowie kleineren unentgeltlichen Tätigkeiten für Ruheständler\*innen möglich. So wird auch ihr Bedürfnis nach einer sinnvollen Beschäftigung und der Weitergabe berufsspezifischen Wissens und persönlicher Erfahrung erfüllt (Wöhrmann et al., 2013, 225). Bei gegebener Entscheidungsfreiheit und erlebter Wertschätzung wird dadurch die Lebens- und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten erhöht (Deller et al., 2015, 487). Außerdem profitiert die Organisation durch den Erfahrungsaustausch und die Wissensweitergabe zwischen den Beschäftigten (Appelbaum et al., 2012, 284; Deller et al., 2009, 149; Wöhrmann, Deller & Wang, 2014, 308). Auch kann der Betrieb so jüngeren Beschäftigten Ängste vor beruf-



lichen Herausforderungen nehmen und Älteren Sicherheit durch soziale Eingebundenheit geben (Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, 2014, 15).

### 2.3 Outcomevariablen

Um zu überprüfen, ob die entwickelte Skala die Dimension Übergang in den Ruhestand hinreichend erfasst, werden verschiedene Außenkriterien herangezogen, welche mit einer erfolgreichen organisationalen Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand einhergehen. Ein gutes und an Ältere angepasstes Arbeitsumfeld verbessert das *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, was im Rahmen eines guten Übergangs in den Ruhestand gewährleistet werden sollte. OCB wird definiert als „[...] Verhalten, das zur Produktivität einer Organisation beiträgt, dessen Ausführung aber, da formal nicht vorgeschrieben, im Ermessen der Mitarbeiter[\*innen] liegt“ (Staufenbiel & Hartz, 2000, 169). Beispielsweise wirken sich Unterstützung durch die Führungskraft, Autonomie und eine geringe Arbeitsbelastung positiv auf OCB aus (Turnipseed, 1996, 45). Hier wird die Subskala *Eigeninitiative* als Außenkriterium verwendet. Diese kann der Messung eines positiven Arbeitsengagements und Motivation des Personals in Folge einer guten Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand dienen. Auch Performance bietet sich als Außenkriterium an. Nur bei einer Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand, bei der die Bedürfnisse der älteren Belegschaft ausreichend berücksichtigt werden, können Organisationen die Beschäftigungsfähigkeit und somit auch gute Leistungen ihres Personals sicherstellen (Brussig, 2011, 1; Deller & Maxin, 2009, 306; Deller et al., 2015, 481). Ein gutes Arbeitsklima steigert die Motivation der Beschäftigten, was sich ebenfalls positiv auf ihre Leistung auswirkt (Deci & Ryan, 2008a, 21ff; Kanfer & Ackermann, 2004, 440). Weiterhin begünstigt ein erfolgreich gestalteter Eintritt in den Ruhestand durch Planung, flexible Arbeitsbedingungen und hohe Autonomie die Berufszufriedenheit der Beschäftigten (Deller et al., 2015, 487; Pundt et al., 2015, 219; Wang & Shultz, 2010, 176).

Die Außenkriterien Krankenstand und Fluktuation wurden als objektiv messbare Kennzahlen herangezogen. Nur wenn gesundheitsförderliche an die Bedürfnisse älterer Beschäftigter angepasste Arbeitsbedingungen geschaffen werden, können jene produktiv im Unternehmen gehalten werden (Deller & Maxin, 2009, 306; Sonntag & Seiferling, 2017, 14). Individuell zugeschnittene Arbeitsbedingungen erhöhen außerdem die Mitarbeiter\*innenbindung was dazu führt, dass Beschäftigte länger im Unternehmen verbleiben. Im Gegenzug dazu führen belastende Arbeitsbedingungen und ein Arbeitsumfeld, das nicht von Wertschätzung geprägt ist, zu einer höheren Fluktuation und sorgen dafür, dass Beschäftigte früher in den Ruhestand eintreten (Porter & Steers, 1973, 154ff; Pundt et al., 2015, 219). Auch aus einem geringeren Arbeitsengagement und einer niedrigen Arbeitsmotivation der Belegschaft folgen höhere Fluktuationszahlen (Blau & Boal, 1987, 297). Zudem wird erfragt, wie leicht es für die Unternehmen im Vergleich zu ihrer direkten Konkurrenz ist, offene Stellen zu besetzen. Bietet man sehr arbeit-

nehmer\*innenfreundliche Arbeitsbedingungen, kann dadurch das Image eines Unternehmens verbessert werden, was wiederum die Attraktivität der Organisation für potenzielle Bewerber\*innen erhöht.

### 3 Methode

#### 3.1 Stichprobe

An der Erhebung nahmen 35 Personen (14 Frauen und 21 Männer) im Alter von 22 bis 67 Jahren ( $M = 44,53$ ,  $SD = 11,85$ ) teil. Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer der Befragten liegt bei 14,20 Jahren ( $SD = 11,17$ ). Von den Befragten gaben 68,60% ( $n = 24$ ) an, direkte Personalverantwortung zu haben. 42,90% ( $n = 15$ ) fühlen sich am ehesten dem Bereich Human Resources zugehörig, 31,40% arbeiten in der Geschäftsführung ( $n = 11$ ) und 20,00% ( $n = 7$ ) im Management. Zwei Personen gaben *Sonstiges* an.

Die Größe der Unternehmen reicht von 35 bis zu 300.000 Beschäftigten, wobei der Median bei 400 Beschäftigten liegt. Die Befragten schätzten den Anteil der weiblichen Belegschaft auf 44,28% ( $SD = 19,54$ ) und gaben an, 32,69% ( $SD = 16,95$ ) seien unter 35 Jahre alt, 22,91% ( $SD = 13,72$ ) seien über 55 Jahre alt, während 3,88% ( $SD = 7,74$ ) mit einem Alter von über 65 Jahren im Unternehmen beschäftigt seien. Die Befragten sind in diversen Branchen tätig und decken dabei sowohl den primären, den sekundären sowie den tertiären Sektor ab.

#### 3.2 Fragebogenentwicklung

Die in dem Fragebogen verwendeten Items habe ich primär von den Definitionen der Indikatoren der Dimension Übergang in den Ruhestand abgeleitet. Des Weiteren ergänzte ich die Items noch um in der Forschung zum Übergang in den Ruhestand als relevant benannte Aspekte. Die vier Subskalen bildete ich analog zu den bestehenden Indikatoren Frühzeitige Übergangsplanung, Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen, Beratung zur Vorbereitung des Lebens im Ruhestand und Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege.

Im Anschluss daran diskutierte ein Expert\*innenkreis bestehend aus Prof. Jürgen Deller, Dr. Anne Wöhrmann und Max Wilckens die ausformulierten Items in Hinblick darauf, ob sie die in den Definitionen enthaltenen Aspekte ausreichend abdecken oder aber Inhalte abfragen, die über den Umfang der Indikatoren hinausgehen. Auch prüfte er ihre intuitive Verständlichkeit. Daraufhin nahm ich Änderungen an den Items vor und entfernte einige Items aus der Skala, da sie für die Definitionen redundante Aspekte behandelten und die Anzahl der Items begrenzt werden musste.

Darüber hinaus beurteilen zwei weitere Expert\*innen aus den Bereichen sozialpsychologische Methodik und empirische kulturwissenschaftliche Forschung sowie zwei fachfremde Personen die Items auf Verständlichkeit, Eindeutigkeit und ob es möglich war, sie zu beantworten. Die fachfremden Personen wurden zusätzlich zu den Expert\*innen befragt, da der Fra-

gebogen ebenfalls überwiegend von Nicht-Psycholog\*innen bearbeitet werden wird. Dadurch können ihnen Unverständlichkeiten und Unstimmigkeiten auffallen, die fachkundige Personen nicht bemerken würden. Daraufhin wurden die Items, die Unverständlichkeiten hervorriefen, umformuliert.

### 3.3 Material

**3.3.1 Items zur Messung des Übergangs in den Ruhestand.** Der finale Fragebogen setzte sich aus 38 Items zusammen (siehe Tabelle C1, Anhang C). Der Indikator Frühzeitige Übergangsplanung umfasste insgesamt drei Items (TTP1-TTP3, z. B. „In unserem Unternehmen nehmen sich Führungskräfte Zeit, um den Übergang in den Ruhestand einzelner Beschäftigter zu planen“). Dem Indikator Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen ließen sich 13 Items (PRaITS1-PRaITS13, z. B. „In unserem Unternehmen wird der Übergang in den Ruhestand flexibel nach den Bedürfnissen der Beschäftigten gestaltet“) zuordnen. Bei den Items PRaITS12 und PRaITS13 handelte es sich jedoch um eine Abfrage des Anteils derer, die die angebotenen Maßnahmen zur individuellen Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand in Anspruch genommen haben. Sie wurden folglich in Prozentangaben erfasst. Daher gehörten sie nicht zu den eigentlichen Items der Skala und wurden bei der Skalenbildung nicht berücksichtigt. Die Indikatoren Beratung zur Vorbereitung des Lebens im Ruhestand und Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege wurden durch 13 (CRP1-CRP13, z. B. „Unser Unternehmen bietet Beschäftigten, die kurz vor dem Eintritt in den Ruhestand stehen, Beratungsangebote um ihre Erwartungen und Pläne für den Ruhestand zu reflektieren“) und neun (CIaMC1-CIaMC9, z. B. „Unser Unternehmen hält zu seinen ehemaligen Beschäftigten im Ruhestand aktiven Kontakt (z. B. in Form eines Alumni-Netzwerks)“) Items gemessen. Die Items wurden anhand einer 7-stufigen Likert-Skala mit den Antwortoptionen *trifft gar nicht zu* bis *trifft voll und ganz zu* erfasst. Die Mehrstufigkeit der Likert-Skala ermöglichte es den Befragten, ihre Positionen differenziert darzustellen (Porst, 2014, 77), während durch die Verbalisierung der Antwortoptionen versucht wurde, eine einheitliche Interpretation sicherzustellen. Dennoch ist eine angemessene und eindeutige Benennung, die insbesondere gleiche Abstände zwischen den Antwortmöglichkeiten herstellt, schwierig zu erreichen (Porst, 2014, 81f). Um diesem Problem entgegenzuwirken und möglichst eine einheitliche Auslegung der Antwortoptionen zu erreichen, wurde vor Beginn der Umfrage eine die Antwortmöglichkeiten erklärende Graphik eingebildet (Anhang D). Zusätzlich gab es für alle Items die Möglichkeit, die Option *keine Angabe* zu wählen.

**3.3.2 Outcomevariablen.** Für die aus fünf Items bestehende OCB Subskala Eigeninitiative nach Staufenbiel und Hartz (2000; T. Staufenbiel, persönliche Kommunikation, 08.05.2018) wurde ein Perspektivenwechsel gemäß des *referent-shift consensus models* nach Chan (1998, 236) von der individuellen auf die organisationale Ebene vorgenommen (z. B.

„Bitte bewerten Sie folgende Aussagen: Die Beschäftigten unseres Unternehmens ergreifen die Initiative, um das Unternehmen vor möglichen Problemen zu bewahren.“). Die Antwortmöglichkeiten reichten auf einer 7-stufigen Likert-Skala von *trifft voll und ganz zu* bis *trifft gar nicht zu*. Für die vorliegende Stichprobe konnte eine gute interne Konsistenz von  $\alpha = .82$  festgestellt werden. Performance wurde anhand der Skala *Company Performance* nach Boehm et al. (2014, 703f; z. B. „Wie schätzen Sie die Performance Ihres Unternehmens im Jahr 2017 im Vergleich zu direkten Konkurrenten in derselben Branche in folgenden Dimensionen ein? – Produktivität der Beschäftigten“) gemessen. Die Antwortmöglichkeiten reichten auf einer 7-stufigen Likert-Skala von *viel schlechter* bis *viel besser*. Die interne Konsistenz betrug hier  $\alpha = .85$ . Die Produktivität der Beschäftigten wurde außerdem differenziert für die unter 35-Jährigen sowie die über 55-Jährigen erfragt. Die Berufszufriedenheit wurde von drei Items (z. B. „Beschäftigte unseres Unternehmens sind im Allgemeinen zufrieden mit ihrer Arbeit“) nach Nagy (2002, 78) gemessen. Auch hier führte ich einen Perspektivenwechsel durch und nahm eine Übersetzung ins Deutsche vor. Hierzu wurde die ursprünglich aus einem Item bestehende Skala zunächst auf Deutsch übersetzt und im Anschluss daran von einer zweiten Person ins Englische rückübersetzt. Zusätzlich zu der allgemeinen Berufszufriedenheit wurde nach der Berufszufriedenheit der unter 35-Jährigen sowie der über 55-Jährigen gefragt (siehe Tabelle C2, siehe Anhang C). Für die Skala Berufszufriedenheit galt  $\alpha = .67$ . Diese interne Konsistenz gilt als fragwürdig. Allerdings ist hier gerade der Einfluss der verschiedenen Maßnahmen auf die Berufszufriedenheit der verschiedenen Altersklassen von Interesse und demnach wurde keine hohe interne Konsistenz der Skala erwartet. Nach dem Krankenstand fragte ich mit zwei Items, indem die Teilnehmer\*innen diesen im Vergleich zur Konkurrenz jeweils für die unter 35-Jährigen sowie für die über 55-Jährigen einschätzen sollten („Wie viel Prozent Ihrer direkten Konkurrenz haben einen geringeren Krankenstand bei den unter 35-jährigen/über 55-jährigen Beschäftigten als Ihr Unternehmen?“). Für den Krankenstand ergab sich eine exzellente interne Konsistenz von  $\alpha = .95$ . Dies ist jedoch darauf zurückzuführen, dass die Skala nur aus zwei Items bestand, welche nur von insgesamt 4 bzw. 5 der Befragten überhaupt beantwortet wurden. Aus diesem Grund wurde dieses Außenkriterium nicht in die spätere Analyse mit aufgenommen. Um die Fluktuation zu messen, fragte ich nach dem prozentualen Anteil der Beschäftigten, die das Unternehmen im Jahr 2017 aufgrund des Eintritts in den Ruhestand, des Eintritts in den Vorruhestand bzw. geblockte Altersteilzeit oder durch freiwillige Kündigung bzw. Kündigung durch das Unternehmens verlassen haben sowie nach dem Anteil derer, die weiterhin im Unternehmen beschäftigt sind. Außerdem wurden die Teilnehmer\*innen befragt, wie einfach es für sie im Vergleich zur Konkurrenz sei, offene Vakanzen zu besetzen. Die Antwortoptionen reichten auf einer 7-stufigen Likert-Skala von *sehr viel einfacher* bis *sehr viel schwieriger*. Des Wei-

teren erhob ich diverse personen- und unternehmensbezogene Daten, um die Güte der Stichprobe hinsichtlich ihrer Generalisierbarkeit besser beurteilen zu können.

### 3.4 Datenerhebung

Um eine erste Prüfung des Erhebungsinstruments durchzuführen, unterzog ich die Items einem Pretest. Dazu sollten sie von mindestens 30 Personen aus den Bereichen Human Resources, der Geschäftsführung oder dem Management bearbeitet werden, welche durch ihre Tätigkeit aber möglichst auch durch demographische und unternehmensbezogene Daten eine für die spätere Zielgruppe des Messinstruments repräsentative Stichprobe darstellen sollten. Laut Porst (2014, 191) ist für die Durchführung eines Pretests eine Stichprobe von 20 bis 50 Teilnehmer\*innen ausreichend. Außerdem wurde eine Mindestanzahl von 20 Mitarbeitenden neben der Voraussetzung, dass in dem Unternehmen Mitarbeitende im ruhestandsfähigen Alter beschäftigt waren oder bereits Mitarbeitende in dem Unternehmen in den Ruhestand gegangen waren, als Ausschlusskriterien festgelegt. Die Mindestgröße von 20 Beschäftigten wurde festgelegt, da kleinere Betriebe häufig keine klar definierten Strukturen und Praktiken für den Umgang mit dem Übergang in den Ruhestand haben und auch wenig altersspezifische Personalmaßnahmen anbieten, wohingegen dies für Großbetriebe entsprechend häufiger der Fall ist (Leber, Stegmaier & Tisch., 2013, 4).

Der Fragebogen wurde als Onlineumfrage über die Umfragen-Applikation *LimeSurvey* durchgeführt, auf die die Teilnehmer\*innen über einen per E-Mail verschickten Link zugreifen konnten. Die Bearbeitungszeit betrug ungefähr 15-18 Minuten. Vor Beginn der Online-Umfrage bedankte ich mich im Namen des Forschungsprojektes auf der Willkommenseite für die Teilnahme und machte Angaben zum Datenschutz nach der DSGVO. Die Umfrage bestand aus insgesamt sieben Seiten, von denen vier den eigentlichen Fragebogen abbildeten, während die anderen drei Seiten formale Inhalte abdeckten. Die Items wurden nach Indikatoren geordnet, jedoch innerhalb eines Indikators randomisiert erhoben. Einige Skalen, welche sozial erwünschte Antworten hervorrufen könnten, teilte ich in verschiedene Frageblöcke auf, um möglichst unvoreingenommene Antworten zu erreichen. Nach Abschluss der Beantwortung des Fragebogens gab es für die Teilnehmer\*innen die Möglichkeit, in einem Freitextfeld zu berichten, wie schwierig die Beantwortung der Fragen für sie gewesen war. Dies ermöglicht es, herauszufinden, welche Items gegebenenfalls unverständlich waren, um dies bei der Interpretation der Ergebnisse sowie bei der Skalenbildung zu berücksichtigen. Die Befragung endete mit einem Dank für die Teilnahme.

Die Datenerhebung fand über einen Zeitraum von drei Wochen (vom 22.08.-12.09.2018) statt. Die Teilnehmenden wurden sowohl über persönliche Kontakte als auch durch Kaltakquise kleiner und mittlerer Unternehmen Deutschlands sowie von Unternehmen verschiedener Größen aus den Regionen Hamburg und Lüneburg rekrutiert. Die Kontaktaufnahme

führte ich sowohl per E-Mail als auch telefonisch durch. Für die Kontaktaufnahme per E-Mail verwendete ich größtenteils ein einheitliches Anschreiben, dem ein auf das Unternehmen zugeschnittener Absatz vorangestellt wurde (siehe Anhang E). Musste die Teilnahme zunächst durch Gremien wie beispielsweise den Betriebsrat genehmigt werden, versendete ich auf Rückfrage zusätzlich zu der E-Mail einen Flyer mit weiterführenden Informationen zum Later Life Work Index (Anhang F). Dies unterließ ich jedoch nach Möglichkeit, um Selbstselektion zu vermeiden sowie die Beeinflussung des Antwortverhaltens zu verhindern. Die Teilnahme an der Umfrage war freiwillig und wurde nicht vergütet.

Insgesamt wurden 374 Unternehmen kontaktiert, von denen 34 Personen den Fragebogen vollständig ausfüllten. Ein zusätzlicher Datensatz konnte für die Skalenanalyse verwendet werden, da alle Items der Dimension Übergang in den Ruhestand ausgefüllt worden waren. Folglich gingen 35 Datensätze in die Skalenanalyse ein. 25 Befragte brachen die Erhebung bereits vor Beantwortung der ersten Items zur Dimension Übergang in den Ruhestand ab, sodass die Daten für die Auswertung nicht verwendet werden konnten. Die Rücklaufquote beläuft sich auf 9,36%.

### **3.5 Datenanalyse**

Die Datenanalyse wurde mit dem Statistikprogramm *IBM SPSS Statistics* Version 25 durchgeführt. Zunächst wurden die Items auf ihre Mittelwerte, Standardabweichungen, Trennschärfen sowie die Schiefe hin untersucht. Außerdem wurde die Antwortstruktur der Items mit dem Shapiro-Wilk-Test auf Normalverteilung getestet, da diese für viele der folgenden Verfahren vorausgesetzt wird. Für die im Anschluss daran durchgeführte Hauptkomponentenanalyse wandte ich das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium (KMO) sowie der Bartlett-Test an, um die Passung des Datensatzes für eine Faktorenanalyse zu überprüfen. Um die Anzahl der Faktoren zu bestimmen, nutzte ich sowohl das Kaiser-Kriterium als auch den Scree-Test sowie die Parallelanalyse. Um die optimalen Faktoren zu extrahieren, führte ich Faktorenrotationen mit der Varimax Rotation durch. Für die Skalenbildung bewertete ich die Items in Hinblick auf ihre Korrelationen mit anderen Items, die Kommunalitäten, ihre Antwortstruktur und ihre Ladung auf die Faktoren. Daraufhin maß ich die interne Konsistenz der neu gebildeten Subskalen mithilfe von Cronbachs  $\alpha$  und bildete im Anschluss daran die finalen Subskalen. Hierbei stellten auch die Kriterien, welche interne Konsistenz die Subskala unter Ausschluss des Items hätte sowie die Korrigierte Item-Skala-Korrelation mit der Subskala wichtige Anhaltspunkte dar. Zudem muss natürlich auch eine Bewertung der inhaltlichen Passung der Items zur restlichen Subskala vorgenommen werden. Abschließend untersuchte ich die Kriteriumsvalidität der Subskalen mit explorativen multiplen linearen Regressionen mit den Außenkriterien. Hierbei über-

prüfte ich sowohl die Effekte der gesamten Dimension Übergang in den Ruhestand als auch der Subskalen auf die abhängigen Variablen.

## 4 Ergebnisse

### 4.1 Exploratorische Faktorenanalyse

Für die Durchführung der exploratorischen Faktorenanalyse wurde das Verfahren der Hauptkomponentenanalyse gewählt.

**4.1.1 Voraussetzungen.** Um eine Hauptkomponentenanalyse durchzuführen, müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein. Zunächst sollten mindestens zehn Versuchspersonen pro Variable an der Datenerhebung teilgenommen haben (Nunnally, 1978, 421). Diese Voraussetzung wurde mit 35 Versuchspersonen und 36 Variablen, die in die Hauptkomponentenanalyse einfließen, verletzt. Die zweite Voraussetzung, das Vorhandensein metrischer Variablen, konnte als erfüllt angesehen werden, da die Items durch eine 7-stufige Likert-Skala erfasst wurden. Diese können als quasi-metrisch interpretiert werden (Homburg, 2017, 309). Außerdem sollte jede Komponente mindestens fünf Variablen beinhalten. Die Erfüllung dieser Voraussetzung muss im Laufe der Hauptkomponentenanalyse überprüft werden. Darüber hinaus müssen für die Durchführung einer Hauptkomponentenanalyse genügend hohe Korrelationen zwischen den Variablen gegeben sein. Wie in Anhang G erkennbar, liegen etwa ein Drittel aller Korrelationen bei  $r = .33$  oder höher und circa ein Neuntel der Korrelationen liegt bei  $r = .5$  oder höher. Demzufolge stellt die Höhe der Korrelationen kein Problem dar. Da keine Normalverteilung der Daten festgestellt werden konnte, wurde zusätzlich noch eine Spearman-Korrelation berechnet. Hierbei ergaben sich jedoch sehr ähnliche Ergebnisse. Zwei weitere Kriterien, um zu testen, ob der Datensatz für eine Faktorenanalyse geeignet ist, sind das KMO sowie der Bartlett-Test. Beide können Werte zwischen 0 und 1 annehmen und je höher der Wert ist, desto besser sind die Daten für eine Faktorenanalyse geeignet. Ein Wert von  $.5$  gilt als absolutes Minimum. Für den betrachteten Datensatz ergab sich die Fehlermeldung, dass die Matrix nicht größer als 0 sei und somit konnten sowohl das KMO-Kriterium als auch der Bartlett-Test nicht berechnet werden. Dies ist für die Durchführung einer Hauptkomponentenanalyse als kritisch zu bewerten. Zudem setzen beide Kriterien eine Normalverteilung der Daten voraus, welche bei den vorliegenden Daten nicht beobachtet werden konnte. Dies liegt jedoch vermutlich an der kleinen Stichprobengröße. Die letzte Voraussetzung für eine Hauptkomponentenanalyse bezieht sich auf Singularität beziehungsweise Multikollinearität. Eine stark ausgeprägte Multikollinearität oder sogar Singularität kann die explorative Faktorenanalyse erschweren beziehungsweise unmöglich machen, da es bei einer hohen Korrelation aller Variablen untereinander schwierig ist, die einzelnen Beiträge der Variablen zu den Faktoren zu berechnen. Multikollinearität kann mithilfe der Determinante der Korrelationsmatrix überprüft werden, welche ebenfalls Werte zwischen 0 und 1 annehmen kann. Eine Daumenregel besagt,

dass die Determinante einen Wert über .00001 annehmen sollte. Da in der Datenausgabe die Determinante mit .000 angegeben ist, kann Multikollinearität ebenfalls ein Problem darstellen.

Zusammenfassend lässt sich schließen, dass nicht alle Voraussetzungen für eine Hauptkomponentenanalyse eingehalten wurden und der Datensatz demzufolge möglicherweise nicht für eine Faktorenanalyse geeignet ist. Das Verletzen der Bedingungen lässt sich jedoch häufig darauf zurückführen, dass zu viele Variablen und im Verhältnis dazu zu wenige Beobachtungen vorliegen (Field, 2009, 656). Aus diesem Grund müssen noch weitere Beobachtungen gemacht werden, um eindeutig zu entscheiden, ob sich der Datensatz für eine Faktorenanalyse eignet und die im Folgenden durchgeführte Faktorenanalyse ist unter Vorbehalt zu interpretieren.

**4.1.2 Faktorenextraktion.** Zunächst wurde eine Hauptkomponentenanalyse ohne Rotationen durchgeführt, um herauszufinden, wie viele Komponenten den Daten entsprechen. Hierzu bieten sich drei verschiedene Kriterien an. Das erste Kriterium ist das Kaiser-Guttman-Kriterium. Dabei werden Komponenten mit einem Eigenwert, welcher größer als 1 ist, behalten, da diese so viel Varianz erklären wie eine Variable (Kaiser, 1960, 145). Für den vorliegenden Datensatz ergeben sich somit zehn Komponenten (Tabelle H1, Anhang H). Da das Kaiser-Kriterium jedoch dazu neigt, die Anzahl der Komponenten zu überschätzen (Field, 2009, 641), werden darüber hinaus auch der Scree-Test (Cattell, 1966) sowie die Parallelanalyse nach Horn (1965) für die Bestimmung der Anzahl der Faktoren zurate gezogen. Der Scree-Test ist eine graphische Repräsentation der Eigenwerte und stellt diese den Faktoren gegenüber. Es zeigt sich in der graphischen Darstellung des Scree-Tests üblicherweise ein Knick, der auf die Anzahl der zu extrahierenden Faktoren schließen lässt (Cattell, 1966, 250; Field, 2009, 639). Für die hier erhobenen Daten ließ sich jedoch kein eindeutiger Knick in der Graphik feststellen (Abbildung H1, Anhang H). Deswegen wurde zuletzt die Parallelanalyse durchgeführt. Hierbei wird das Eigenwertediagramm der korrelierten Daten mit einem zweiten Eigenwertediagramm verglichen. Bei diesen zweiten Eigenwerten wird die Annahme getroffen, dass die Variablen unkorreliert sind, also keine darunter liegenden Faktoren existieren. So werden Zufallsdatensätze erzeugt, welche dem betrachteten Datensatz in der Anzahl der Variablen und Beobachtungen entsprechen. Schlussendlich sollen nur diejenigen Faktoren behalten werden, welche einen höheren beobachteten Eigenwert besitzen, als die durchschnittlichen Eigenwerte der simulierten Datensätze. Für den betrachteten Datensatz wurden 50 Zufallsdatensätze erzeugt. Wie in Abbildung H2 und Tabelle H2 in Anhang H erkennbar, ergeben sich durch die Parallelanalyse fünf Faktoren mit den Eigenwerten 10,38; 5,32; 3,43; 2,97 und 2,48. Da die Parallelanalyse als das beste Verfahren gilt (Field, 2009, 641) und diese eine Extraktion von fünf Faktoren empfiehlt, wird die folgende Analyse mit fünf Faktoren durchgeführt. Diese fünf Faktoren erklären 68,60% der Gesamtvarianz (Tabelle H2, Anhang H) und zwischen 90,40% (CRP4)



und 18,00% (PRaITS5) der Varianz der einzelnen Variablen. Für die meisten anderen Items befindet sich der Anteil der erklärten Varianz zwischen 50,00% und 81,00%.

**4.1.3 Faktorenrotation.** Da bei der Hauptkomponentenanalyse die Positionen der Faktoren nach dem Kriterium der Maximierung der Varianzaufklärung gewählt werden, laden zunächst sehr viele Items hoch auf den ersten Faktor, während auf die anderen Faktoren weniger Items laden. Der erste Faktor erfasst demnach zu Beginn nur, was alle Variablen gemeinsam haben – sie messen die Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand. Um nun eine Einfachstruktur zu erreichen, wurde die Faktorenrotation genutzt. Im Anschluss daran sind die Ladungen der Variablen jeweils auf einen Faktor maximiert und auf die anderen minimiert.

In einem ersten Schritt wurde eine oblique Rotation durchgeführt, um zu überprüfen, ob die einzelnen Faktoren miteinander korreliert sind. Wie in Anhang I erkennbar, ist dies jedoch nicht der Fall: Alle Korrelationen liegen zwischen  $r = -.13$  und  $r = .17$ , also unter  $r = .33$ . Aus diesem Grund wurde anschließend eine orthogonale Varimax Rotation durchgeführt. Wie in Tabelle H2, Anhang H erkennbar, ergaben sich durch die Rotation gleichmäßiger verteilte Eigenwerte auf die verschiedenen Faktoren (8,73; 5,76; 3,65; 3,38; 3,05). Dennoch erklärt der erste Faktor weiterhin mit 24,26% deutlich mehr Anteil der Varianz als die anderen Faktoren (8,48%-15,99%; Tabelle H2, Anhang H).

**4.1.4 Skalanalyse.** In Anhang J sind die deskriptiven Itemstatistiken aufgeführt. Wie schon zuvor erwähnt, ergab der Shapiro-Wilk-Test, dass für fast alle Items keine Normalverteilung vorliegt. Eine Ausnahme bilden die Items PRaITS6 und CIaMC9. Die interne Konsistenz der gesamten Skala beträgt  $\alpha = .93$  und ist somit als exzellent zu bewerten.

Die fünf Faktoren, die sich durch die Faktorenrotation ergeben haben, werden durch die im folgenden beschriebene Itemverteilung genauer beleuchtet. Vorweg muss festgehalten werden, dass der fünfte Faktor aufgrund seiner inakzeptablen internen Konsistenz von  $\alpha = -.21$  und auch sonstiger schlechter statistischer Kennwerte verworfen wird. Zwei der vier Items laden hoch negativ auf ihn und zwei der Items haben Cross-Loadings mit anderen Faktoren. Auch inhaltlich ergibt die Skala keinen Sinn, da sich keine inhaltlichen Gemeinsamkeiten zwischen den Items identifizieren lassen. Demnach wird im Folgenden eine Vier-Faktoren-Lösung analysiert.

Der erste Faktor, welcher dem Indikator Beratung zur Vorbereitung des Lebens im Ruhestand entspricht, klärt mit 24,26% den größten Anteil der Varianz auf. Die Items CRP1-CRP10 lassen sich dieser Skala eindeutig zuordnen. Für die Skala ergibt sich eine exzellente interne Konsistenz von  $\alpha = .94$ . Das Item CRP11 lädt mit  $\lambda = -.50$  am höchsten stark negativ auf den vierten Faktor und hat zwei Cross-Loadings (Anhang K). Auch das Item CRP12 lädt mit  $\lambda = .51$  am höchsten auf den vierten Faktor und hat ebenso zwei Cross-Loadings. Somit

sollten die Items CRP11 und CRP12 aufgrund der uneindeutigen Formulierungen aus dem Messinstrument ausgeschlossen werden. Auch erfassen sie keine zentralen Elemente der Definition des Indikators. Das Item CRP13 lädt mit  $\lambda = .74$  am höchsten auf den vierten Faktor, hat aber auch ein Cross-Loading mit dem ersten Faktor. Es hat eine gute Kommunalität von  $h^2 = .77$  und lädt zumindest mit  $\lambda = .44$  auf den ersten Faktor.

Dem zweiten Faktor, der dem Indikator Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen entspricht, lassen sich die Items PRaITS1-PRaITS4, PRaITS6, PRaITS7, PRaITS9 und PRaITS11 zuordnen. Die Skala hat ein Cronbachs Alpha von  $\alpha = .90$ . PRaITS1 lud zwar am höchsten auf den fünften Faktor, weil dieser jedoch verworfen wird, kann das Item ebenfalls dem zweiten Faktor zugeordnet werden, auf den es mit  $\lambda = .48$  lädt. Es zeigt auch gute Korrelationen mit den anderen Items (siehe Tabelle L2, Anhang L). Auch inhaltlich ist dieses Item von großem Interesse, da es die Möglichkeit erfasst, vor dem Ruhestand in Teilzeit zu gehen. Dieser Aspekt stellt einen zentralen Bestandteil der Definition des Indikators dar. Betrachtet man die statistischen Kennzahlen, bieten sich für eine Kurzversion der Subskala die Items PRaITS2, PRaITS3, PRaITS6 und PRaITS11 an. Diese besitzt eine interne Konsistenz von  $\alpha = .89$ . Die Items PRaITS5, PRaITS8 und PRaITS10 wurden aufgrund ihrer schlechten statistischen Kennwerte, nicht vorhandenen Ladung mit dem Faktor sowie inhaltlicher Verzichtbarkeit aus der Skala entfernt.

Der dritte Faktor entspricht dem Indikator Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege. Dieser kann durch die Items CIaMC2 und CIaMC5-CIaMC7 erfasst werden. Hierfür ergibt sich eine akzeptable interne Konsistenz von  $\alpha = .71$ . Diese Items laden am höchsten auf den Faktor, besitzen gute Trennschärfen und decken auch inhaltlich den Indikator gut ab, da sie die Aspekte aktives Kontakthalten, Einbindung in ein Alumni-Netzwerk, Angebot von unentgeltlichen Tätigkeiten sowie Einbindung im Alltag beinhalten. Allerdings gilt dies auch für die Items CIaMC3 und CIaMC4, die aus dem Messinstrument entfernt wurden, da sie nicht bzw. nur negativ auf den dritten Faktor luden. Auch das Item CIaMC1 wurde aus dem Messinstrument entfernt, da nicht auf den dritten Faktor lud. Die Items CIaMC8 und CIaMC9 sind kritisch zu betrachten. Sie haben jeweils Cross-Loadings mit anderen Faktoren, die jedoch negativ sind, und laden beide nicht sehr hoch auf den dritten Faktor. Dennoch erhöhen sie die interne Konsistenz der Subskala auf  $\alpha = .77$  und besitzen hohe Trennschärfen. Inhaltlich sind die Items für die Subskala nicht essentiell, jedoch erfasst Item CIaMC9, ob die vom Unternehmen bereitgestellten Angebote auch angenommen werden, was für eine Identifizierung von möglichen Stell-schrauben von Interesse sein könnte.

Der vierte Faktor enthält die Items TTP2, TTP3 und CRP13. Dieser entspricht nicht direkt dem Indikator Frühzeitige Übergangsplanung, sondern erfasst eher, ob sich Führungs-

kräfte Zeit für ihre Beschäftigten nehmen, den Ruhestand planen und Bedenken der Beschäftigten mit ihnen besprechen. Die Subskala hat ein Cronbachs Alpha von  $\alpha = .79$ . Das Item TTP1 lädt mit  $\lambda = .71$  höher auf den ersten Faktor, hat jedoch auch ein Cross-Loading in Höhe von  $\lambda = .45$  mit dem vierten Faktor. Fügt man dieses Item zu der Skala hinzu, sodass sie mit den Items TTP1-TTP3 die ursprünglich angedachte Skala repräsentiert, ergibt sich ein Cronbachs Alpha von  $\alpha = .74$ , welches sich jedoch auf  $\alpha = .82$  verbessert, wenn das Item TTP3 weggelassen wird (Tabelle L5, Anhang L).

**4.1.5 Regressionen mit den Außenkriterien.** Für die explorativen multiplen linearen Regressionen mit den Außenkriterien bilden die drei entsprechend der Indikatoren Beratung zur Vorbereitung des Lebens im Ruhestand, Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen und Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege gebildeten Subskalen sowie die dem vierten Faktor entsprechende Subskala die Prädiktoren. Der vierte Faktor, welcher am ehesten dem Indikator Frühzeitige Übergangsplanung entspricht, wird im Folgenden TTP-Skala genannt.

Es ergaben sich lediglich für die Außenkriterien Berufszufriedenheit, Fluktuation und Performance signifikante Regressionen (siehe Anhang M). Die Skala Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege sagt signifikant positiv das Kriterium Berufszufriedenheit voraus ( $R^2 = 0,20$ ,  $t(27) = 2,59$ ,  $p = .015$ ,  $\beta = 0,45$ ). Für die Berufszufriedenheit wurden auch die einzelnen Items getestet, da diese die Berufszufriedenheit für die verschiedenen Altersgruppen differenziert erfassen. Für das Item JobSat3 („Beschäftigte unseres Unternehmens über 55 Jahre sind im Allgemeinen zufrieden mit ihrer Arbeit“) ergibt sich ein signifikant positiver Effekt ( $R^2 = 0,15$ ,  $t(27) = 2,17$ ,  $p = .039$ ,  $\beta = 0,39$ ) durch die Skala Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege. Die TTP-Skala sagt signifikant das Item JobSat2 („Beschäftigte unseres Unternehmens unter 35 Jahre sind im Allgemeinen zufrieden mit ihrer Arbeit“;  $R^2 = 0,18$ ,  $t(32) = 2,65$ ,  $p = .012$ ,  $\beta = 0,42$ ) sowie das gesamte Kriterium Berufszufriedenheit vorher ( $R^2 = 0,14$ ,  $t(32) = 2,28$ ,  $p = .029$ ,  $\beta = 0,37$ ). Bildet man ein Gesamtmodell der Skala Übergang in den Ruhestand mit den vier Subskalen, wird nur JobSat2 durch die TTP-Skala ( $R^2 = 0,44$ ,  $t(16) = 2,49$ ,  $p = .024$ ,  $\beta = 0,53$ ) signifikant vorhergesagt.

Führt man Regressionen mit allen Prädiktoren der Übergang in den Ruhestand Skala mit den einzelnen Fluktuations-Items als abhängige Variable aus, ergibt sich nur eine signifikante Vorhersage. Die Subskala Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen sagt Turnover5 („Gemessen an der Summe aller Beschäftigten Ihres Unternehmens im Jahr 2017, wie viel Prozent verließen Ihr Unternehmen aufgrund unfreiwilligen Ausscheidens bzw. Kündigung durch das Unternehmen?“) mit einem negativen standardisierten Betakoeffizienten ( $R^2 = 0,49$ ,  $t(11) = -2,61$ ,  $p = .024$ ,  $\beta = -0,64$ ) vorher.

Testet man die Subskalen einzeln, ergeben sich signifikante Vorhersagen durch Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege ( $R^2 = 0,20$ ,  $t(19) = 2,20$ ,  $p = .04$ ,  $\beta = 0,45$ ) und Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen ( $R^2 = 0,24$ ,  $t(16) = 2,23$ ,  $p = .04$ ,  $\beta = 0,49$ ) auf Turnover1 (Anteil derer, die weiterhin im Unternehmen beschäftigt sind). Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege sagt außerdem Turnover4 (Anteil derer, die das Unternehmen freiwillig verlassen haben) negativ voraus ( $R^2 = 0,19$ ,  $t(20) = -2,18$ ,  $p = .042$ ,  $\beta = -0,44$ ) und Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen sagt ebenso Turnover5 ( $R^2 = 0,42$ ,  $t(16) = -3,40$ ,  $p = .004$ ,  $\beta = -0,65$ ) hochsignifikant mit einem negativen Betakoeffizienten vorher. Überdies wurde das Außenkriterium Performance der unter 35-Jährigen hochsignifikant durch Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen ( $R^2 = 0,38$ ,  $t(19) = 3,40$ ,  $p = .003$ ,  $\beta = 0,62$ ) vorhergesagt.

## 5 Diskussion

### 5.1 Ergebnisinterpretation

Die Analyse des Messinstruments ergab schlussendlich eine Vier-Faktoren-Lösung, bei der drei der vier Faktoren den Indikatoren der Dimension Übergang in den Ruhestand entsprechen. Der vierte Faktor erfasst die Dimension Frühzeitige Übergangplanung nicht vollständig.

Mit den Items des ersten Faktors kann der Indikator Beratung zur Vorbereitung des Lebens im Ruhestand inhaltlich gut abgedeckt werden. Die Items CRP11 („In unserem Unternehmen tauschen sich Beschäftigte, die kurz vor dem Eintritt in den Ruhestand stehen, mit Kolleg\*innen über ihre Pläne für den Ruhestand aus.“) und CRP12 („In unserem Unternehmen ist der Ruhestand kein Tabuthema.“) haben vermutlich nicht funktioniert, da sie auch inhaltlich der Skala nicht eindeutig zuzuordnen sind. Sie beschreiben, ob im Unternehmen ein Klima von gegenseitigem Austausch herrscht und weniger, ob ein Beratungsangebot durch die Organisation besteht. Die Items der Kurzskala (CRP1, CRP2, CRP4, CRP7 und CRP9) erfassen inhaltlich den Indikator sehr gut. Sie decken die Aspekte gedankliche Unterstützung durch die Führungskraft bei der Vorbereitung auf den Ruhestand, Ermutigung, Pläne für den Ruhestand zu machen und alternative Aktivitäten für die Tagesgestaltung aufzubauen ab. Darüber hinaus erfasst die Kurzskala, ob die Unternehmen ihren Beschäftigten Informationen zu Möglichkeiten der Tages- und Freizeitgestaltung im Ruhestand bereitstellen und sie dazu ermutigen, den Ruhestand mit ihrem sozialen Umfeld zu besprechen. Dies stimmt mit den in der Definition enthaltenen Aspekten überein.

Der Indikator Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen wird durch den zweiten Faktor inhaltlich gut erfasst. Die Items PRaITS5 und PRaITS8 haben möglicherweise nicht funktioniert, da sie die Aspekte Lebensarbeitszeitkonto und Telearbeit erfassen. Diese Konzepte sind den befragten Personen eventuell nicht bekannt gewesen bzw. die Praktiken sind in

Unternehmen heutzutage noch nicht verbreitet. Würde man die Kurzskala nur nach ihren statistischen Kennwerten auswählen, böten sich die Items PRaITS2, PRaITS3, PRaITS6 und PRaITS11 an. Inhaltlich würde diese Subskala dann jedoch nur noch der flexiblen Reduktion der Arbeitszeit entsprechen. Durch den Indikator sollen jedoch darüber hinaus auch das Berücksichtigen von individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden erfasst werden, was über den reinen Fokus auf die Arbeitsdauer nicht ausreichend abgedeckt wird. Unter inhaltlichen Gesichtspunkten würden sich die Items PRaITS7 (eigenständige Gestaltung der Arbeitszeit), PRaITS8 (Telearbeit) und PRaITS9 (flexible Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand) anbieten sowie ein weiteres Item, das die allgemeine Möglichkeit der Reduktion der Arbeitszeit vor Eintritt in den Ruhestand erfasst. Außerdem müsste PRaITS8 zunächst umformuliert und erneut an einer Stichprobe getestet werden.

Der dritte Faktor entspricht dem Indikator Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege und wird inhaltlich gut durch die ihm zugehörigen Items CIaMC2 und CIaMC5-CIaMC7 erklärt. Sie beinhalten die Aspekte aktives Kontakthalten, Einbindung in ein Alumni-Netzwerk, Angebot von unentgeltlichen Tätigkeiten sowie Einbindung im Alltag. Auch hier ist es möglich, dass viele Konzepte wie Alumni-Newsletter oder regelmäßige Austauschrunden mit Alumni in den Unternehmen noch nicht etabliert sind, was eine Erklärung dafür sein kann, dass die Items CIaMC3 und CIaMC4 aus dem Messinstrument entfernt werden mussten.

Der Indikator Frühzeitige Übergangsplanung kann nicht vollends durch den vierten Faktor erfasst werden. Dies ist primär darauf zurückzuführen, dass für diese Subskala von Anfang an nur drei Items vorgesehen waren. Dadurch ist die Voraussetzung für die Durchführung einer Hauptkomponentenanalyse von mindestens fünf Variablen pro Faktor verletzt. Daher lässt sich zusammenfassend schließen, dass für alle Indikatoren mit Ausnahme des Indikators Frühzeitige Übergangsplanung zufriedenstellende Subskalen gebildet werden konnten.

Die Kriteriumsvalidierung ergab nur wenige signifikante Regressionen. So scheint eine soziale Einbindung die Berufszufriedenheit zu verstärken, was insbesondere für die Beschäftigten im Alter von über 55 Jahren gilt. Es zeigt sich auch am vorliegenden Datensatz, dass ein soziales Netzwerk im Alter zunehmend an Relevanz gewinnt. Auch ergibt sich, dass eine frühzeitige Übergangsplanung die Berufszufriedenheit erhöht und dabei besonders den unter 35-Jährigen wichtig ist. Zudem scheint eine gute Kontaktpflege einen längeren Verbleib der Beschäftigten im Unternehmen zu begünstigen. Bietet das Unternehmen individuelle Übergangslösungen an, so scheint auch ein besonderes Augenmerk auf der Mitarbeiter\*innenbindung zu liegen und dies geht damit einher, dass weniger Beschäftigte das Unternehmen unfreiwillig bzw. durch Kündigung verlassen. Bei der separaten Analyse der einzelnen Subskalen ergibt sich außerdem, dass durch eine fortlaufende Einbindung ehemaliger Beschäftigter im Ruhestand die Mitarbeiter\*innenbindung erhöht wird und demzufolge weniger Beschäftigte

das Unternehmen freiwillig verlassen. Hier ergab sich auch, dass Unternehmen, die individuelle Übergangslösungen anbieten, ihre Beschäftigten seltener entlassen. Folglich scheinen Unternehmen, die sich um die Kontaktpflege mit ihren Ruheständler\*innen bemühen, auch ihre aktuelle Belegschaft eher an die Organisation binden zu wollen, anstatt sie vorschnell zu entlassen. Für das Außenkriterium Performance wurde nur die Performance der unter 35-Jährigen hochsignifikant verbessert, wenn das Unternehmen Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen anbot. Folglich scheint auch bei den jüngeren Beschäftigten schon ein Bedürfnis nach individuellen Arbeitsbedingungen zu bestehen.

## 5.2 Implikationen

Mit der Operationalisierung und ersten Validierung der Dimension Übergang in den Ruhestand konnte ein wichtiger Beitrag zur Entwicklung des LLWI geleistet werden, der das erste umfangreiche Messinstrument darstellt, um erfolgreiche organisationale Praktiken mit dem Fokus auf älteren Beschäftigten zu messen und konkrete Handlungsempfehlungen zu geben. Auch für die Erfassung des Konstrukts erfolgreicher Übergang in den Ruhestand existiert noch keine Skala, die das Konstrukt in vergleichbarem Ausmaß misst und dabei alle vier relevanten Indikatoren vereint. Das durch vorangegangene Studien definierte Konstrukt Übergang in den Ruhestand konnte durch diese Arbeit auch empirisch in einer Stichprobe fast vollständig nachgewiesen werden. Zusätzlich konnten einige Effekte eines guten Übergangs in den Ruhestand auf die Zufriedenheit der Beschäftigten, die Mitarbeiter\*innenbindung und die Performance der Beschäftigten gezeigt werden.

Für die Praxis sind die Ergebnisse ebenfalls relevant. Wird der LLWI nach Fertigstellung in Organisationen eingesetzt, kann dies ggf. fördern, dass die Arbeitsbedingungen besser auf ältere Beschäftigte zugeschnitten werden und dadurch in Unternehmen das Bewusstsein für die Bedürfnisse Älterer verstärkt wird. Durch die Quantifizierung der Ergebnisse können Unternehmen konkret erkennen, wo ihr größter Handlungsbedarf besteht und diesen zielgerichtet angehen. Überdies kann im Speziellen auch die Wichtigkeit der Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand den Unternehmen bewusst werden, da diese spezielle Thematik bisher noch vernachlässigt wird. Gerade die Vielzahl der relevanten Aspekte, wie zum Beispiel, dass Unternehmen ihre Beschäftigten auf dem Weg zum Ruhestand enger betreuen sollten und Beratung und Unterstützung bei der Planung fest in Personalgespräche verankert sein sollten, stellen konkrete Handlungsempfehlungen für Organisationen dar, die ihnen häufig bislang noch nicht bekannt sind. Durch eine leistungsfördernde und wertschätzende Arbeitsumgebung profitiert durch Leistungszunahme der Beschäftigten schlussendlich auch die Organisation, was durch den Index bewusst gemacht werden kann. Überdies kann durch den angebotenen Benchmark mit anderen Unternehmen die Motivation der Betriebe erhöht werden, sich in ihrer Altersfreundlichkeit zu verbessern, um im Wettbewerb um Fachkräfte mit der Konkurrenz mithalten

zu können. Wird die Arbeitsmarktsituation für Ältere verbessert und so ihre Beschäftigungsfähigkeit erhöht sowie ihr Eintritt in den Ruhestand verzögert, kann obendrein dem Problem der durch den demographischen Wandel bedrohten Rentensysteme entgegengewirkt werden.

### 5.3 Limitationen und zukünftiger Forschungsbedarf

Im Folgenden soll auf die Limitationen der vorliegenden Arbeit eingegangen werden. Zunächst muss erneut betont werden, dass die Stichprobe zur Generierung interpretierbarer repräsentativer Ergebnisse deutlich zu klein war, da für die Durchführung einer Hauptkomponentenanalyse zehn Beobachtungen pro Variable hätten gegeben sein müssen. Überdies empfiehlt Green (1991, 499), für die Durchführung von partiellen Regressionen eine Mindestanzahl von  $N \geq 104 + m$ , wobei  $m$  die Anzahl der Prädiktoren darstellt. Das entspricht für dieses Modell einer Stichprobe von mindestens 108 Teilnehmer\*innen und wurde demnach deutlich unterschritten. Dennoch war die Stichprobengröße für die Durchführung eines Pretests angemessen. Auch ist kritisch zu beleuchten, dass für den vorliegenden Datensatz größtenteils keine Normalverteilung festgestellt werden konnte. Dies ist sowohl für die Durchführung einer Hauptkomponentenanalyse als auch für die Voraussetzung der Normalverteilung der Residuen für die Durchführung einer Regression als kritisch zu bewerten. Aus diesem Grund ist die Interpretierbarkeit der Effekte nur eingeschränkt gegeben. Jedoch lässt sich die nicht nachweisbare Normalverteilung der Variablen lässt meist auf das Stichprobenproblem zurückführen.

Dadurch ergibt sich, dass die Voraussetzungen für die Durchführung einer exploratorischen Faktorenanalyse nicht sicher erfüllt waren. Die Kriteriumsvalidierung ergab ebenfalls nur eingeschränkt interpretierbare Ergebnisse sowie wenige signifikante Vorhersagen. Folglich sollten in zukünftigen Forschungsarbeiten auch die Außenkriterien anhand einer größeren Stichprobe erneut überprüft werden. Zudem sollten alle Dimensionen des LLWI gemeinsam erhoben werden, um inhaltliche Überschneidungen zwischen den verschiedenen Dimensionen durch Faktorenanalysen auszuschließen sowie anhand von konfirmatorischen Faktorenanalysen die in dieser Stichprobe gefundene Faktorenstruktur in einer größeren Stichprobe zu überprüfen.

Des Weiteren sind die Ergebnisse auch aus anderen Gründen nur eingeschränkt generalisierbar. Zum einen habe ich etwa die Hälfte der Teilnehmenden durch persönliche Kontakte gewonnen, die größtenteils aus Nordrhein-Westfalen kamen. Abschwächend lässt sich jedoch sagen, dass zumindest die 20 restlichen Teilnehmenden aus ganz Deutschland kamen, wodurch die regionale Zentriertheit nicht ganz so stark ins Gewicht fällt. Über das Feedback-Feld wurde außerdem die Rückmeldung gegeben, dass Unternehmen häufig an verschiedenen Standorten agieren, für die es kein einheitliches Personalkonzept gibt. Teilweise würden sich sogar einige HR-Maßnahmen zwischen den Abteilungen innerhalb eines Unternehmens unterscheiden und

durch die dortige Führungskraft festgelegt werden. Ebenso wird die Generalisierbarkeit der Ergebnisse durch die geringe Rücklaufquote beeinträchtigt. Zunächst habe ich primär die Ansprache per E-Mail genutzt, da diese scheinbar eine große Zeitersparnis bietet. Jedoch erkannte ich schnell, dass diese Art der Ansprache sehr ineffektiv ist und nutzte fortan fast ausschließlich den telefonischen Kanal. Hier fiel die Rücklaufquote deutlich höher aus. Auch gab es viele nicht ausgefüllte Umfragen, die zunächst teilweise oder vollständig durchgelesen wurden und schließlich nicht ausgefüllt wurden. Diese beiden Aspekte lassen auf eine hohe Selbstselektion schließen, was die Generalisierbarkeit der Ergebnisse weiter einschränkt. Ein grundlegendes Problem der Konstruktion des Index ist die Annahme, dass dieser aus organisationaler Sicht beantwortet wird und daher die Führungskraft ihn für ihre Beschäftigten beurteilen kann. Gerade bei Außenkriterien wie der allgemeinen Berufszufriedenheit ist das jedoch kritisch zu hinterfragen. Die Items PRaITS12 und PRaITS13 erfragen bereits, ob Beschäftigte angebotene HR-Maßnahmen in Anspruch nehmen. Die anderen Skalen sollten ebenso um Items dieser Art ergänzt werden, um die Wirksamkeit der Personalpraktiken zu überprüfen.

Durch die Durchführung einer Vielzahl an multiplen linearen Regressionen ergibt sich das Problem der Alphafehler-Kumulierung. Obendrein wurden in dieser Erhebung sowohl die exogene als auch die endogene Variable jeweils von derselben Person bewertet, was das Problem der Einheitsmethodenvarianz (*common-method variance*) hervorrufen kann. Die Einheitsmethodenvarianz stellt eine Verzerrung der Messergebnisse dar. Dem habe ich jedoch durch die überlegte Bestimmung der Reihenfolge der Itemgruppen, die Randomisierung der Items innerhalb der Itemgruppen und die gezielte Positionierung einiger besonders sensibler Items versucht, entgegenzuwirken. Zudem wurden die Befragten auf die Anonymität der Erhebung hingewiesen und es wurden zum Teil faktenbasierte Außenkriterien verwendet, was die Verzerrung abschwächen kann.

Bezüglich einzelner Items bzw. Skalen kritisierten die Befragten häufig, dass diese zum Teil Informationen bei den Befragten voraussetzten, die ihnen nicht zur Verfügung stünden. Das trifft insbesondere auf die Items zu, die Prozentangaben verlangten, Benchmarks mit anderen Unternehmen abfragten oder sensible bzw. abteilungsübergreifend nicht verfügbare Informationen maßen. Beispiele dafür sind der Krankenstand im Vergleich zur Konkurrenz, der Anteil derer, die in Altersteilzeit gegangen sind oder auch die Fluktuation. Die Problematik ist zum Teil auch an der Antwortstruktur der Items zu erkennen. Die beiden Items zum Krankenstand wurden nur von vier bzw. fünf Personen ausgefüllt. Folglich waren die Items daher nicht für die Auswertung verwendbar. In einer weiteren Validierung sollten die von den Befragten kritisierten Items demnach umformuliert werden und keine bzw. eindeutig zu beantwortende Vergleiche mit der Konkurrenz beinhalten.



Ziel der vorliegenden Arbeit war es, die Dimension Übergang in den Ruhestand zu operationalisieren und eine erste Validierung vorzunehmen. Insgesamt konnten die entwickelten Items die Dimension Übergang in den Ruhestand zufriedenstellend erfassen. Für den ersten Indikator müssen jedoch weitere Items entwickelt und validiert werden. Auch muss die Kriteriumsvalidität der Skala ggf. auch mit weiteren Außenkriterien anhand einer größeren Stichprobe geprüft werden.

## 6 Literaturverzeichnis

- Appelbaum, S. H., Gunkel, H., Benyo, C., Ramadan, S., Sakkal, F. & Wolff, D. (2012). Transferring corporate knowledge via succession planning: Analysis and solutions – Part 1. *Industrial and Commercial Training*, 44, 281–289. <https://doi.org/10.1108/00197851211245031>
- Armstrong-Stassen, M. (2008). Organisational practices and the post-retirement employment experience of older workers. *Human Resource Management Journal*, 18, 36–53. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00057.x>
- Armstrong-Stassen, M. & Templer, A. J. (2006). The response of Canadian public and private sector human resource professionals to the challenge of the aging workforce. *Public Personnel Management*, 35, 247–260. <https://doi.org/10.1177/009102600603500307>
- Armstrong-Stassen, M. & Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201–220. <https://doi.org/10.1348/096317908x288838>
- Atchley, R. C. (1989). A continuity theory of normal aging. *The Gerontologist*, 29, 183–190. <https://doi.org/10.1093/geront/29.2.183>
- Blau, G. J. & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12, 288–300. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4307844>
- Boehm, S. A. & Dwertmann, D. J. G. (2015). Forging a single-edged sword: Facilitating positive age and disability diversity effects in the workplace through leadership, positive climates, and HR practices. *Work, Aging and Retirement*, 1, 41–63. <https://doi.org/10.1093/workar/wau008>
- 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, 667–704. <https://doi.org/10.1111/peps.12047>
- Brussig, M. (2011). *Neueinstellungen im Alter: Tragen sie zur verlängerten Erwerbsbiografie bei? (Altersübergangs-Report 03/2011)*. Zugriff über die Website des Instituts für Arbeit und Qualifikation: <http://www.iaq.uni-due.de/auem-report/2011/2011-03/auem2011-03.pdf>
- Buck, H., Kistler, E. & Mendius, H. G. (2002). *Demographischer Wandel in der Arbeitswelt: Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung*. Zugriff über die Website des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation: [http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn\\_nbn\\_de\\_0011-n-96996.pdf](http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-96996.pdf)
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2008). *Erfahrung rechnet sich: Aus Kompetenzen Älterer Erfolgsgrundlagen schaffen*. Zugriff über

- <https://www.bmfsfj.de/blob/93662/8ec515dd463772b68185e682bd9b8ff8/erfahrung-rechnet-sich-data.pdf>
- Callanan, G. A. & Greenhaus, J. H. (2008). The baby boom generation and career management: A call to action. *Advances in Developing Human Resources*, 10, 70–85. <https://doi.org/10.1177/1523422307310113>
- Cattell, R. B. (1966). The scree test for number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1, 245–276. [https://doi.org/10.1207/s15327906mbr0102\\_10](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr0102_10)
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234–246. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.234>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008a). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, 49, 14–23. <https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008b). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49, 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Deller, J., Kern, S., Hausmann, E. & Diederichs, Y. (2008). *Personalmanagement im demographischen Wandel: Ein Handbuch für den Veränderungsprozess*. Heidelberg, Deutschland: Springer.
- Deller, J., Liedtke, P. M. & Maxin, L. M. (2009). Old-age security and silver workers: An empirical survey identifies challenges for companies, insurers and society. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 34, 137–157. <https://doi.org/10.1057/gpp.2008.44>
- Deller, J. & Maxin, L. M. (2009). Berufliche Aktivität von Ruheständlern. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 42, 305–310. <https://doi.org/10.1007/s00391-009-0047-3>
- Deller, J., Pundt, L. & Wöhrmann, A. M. (2015). Führung von Silver Workern. In J. Felde (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung: Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 482–490). Göttingen, Deutschland: Hogrefe.
- Donaldson, T., Earl, J. K. & Muratore, A. M. (2010). Extending the integrated model of retirement adjustment: Incorporating mastery and retirement planning. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 279–289. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.03.003>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London, Großbritannien: SAGE.
- Forschungsunion Wirtschaft und Wissenschaft. (2013). *Deutschlands Zukunft als Produktionsstandort sichern: Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0*. Zugriff über die Website des Bundesministeriums für Bildung und Forschung: [https://www.bmbf.de/files/Umsetzungsempfehlungen\\_Industrie4\\_0.pdf](https://www.bmbf.de/files/Umsetzungsempfehlungen_Industrie4_0.pdf)

- Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. (2014). *Studie „Alternsgerechtes Arbeiten“: Ergebnisbericht mit Unternehmensbeispielen*. Zugriff über [http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn\\_nbn\\_de\\_0011-n-4150197.pdf](http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-4150197.pdf)
- Fretz, B. R., Kluge, N. A., Ossana, S. M., Jones, S. M. & Merikangas, M. W. (1989). Intervention targets for reducing preretirement anxiety and depression. *Journal of Counseling Psychology*, 36, 301–307. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.36.3.301>
- Goinger Kreis. (2015). *Zukunft Personal Beschäftigung: Zwischen Praxis und Innovation, Unternehmen und Gesellschaft*. Wiesbaden, Deutschland: Springer.
- Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis? *Multivariate Behavioral Research*, 26, 499–510. [https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603\\_7](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603_7)
- Homburg, C. (2017). *Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung*. Wiesbaden, Deutschland: Springer.
- Horn, J. L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30, 179–185. <https://dx.doi.org/10.1007/BF02289447>
- Ilmarinen, J. E. (2005). *Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki, Finnland: Finnish Institute of Occupational Health.
- Ilmarinen, J. E. (2012). Aging workers. *Occupational and Environmental Medicine*, 58, 546–546. <https://doi.org/10.1136/oem.58.8.546>
- Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (2018). *ifaa Trendbarometer Arbeitswelt: Auswertung Frühling 2018*. Zugriff über [https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Angebote\\_und\\_Produkte/Studien/Auswertung\\_Fru\\_\\_hjahr\\_2018\\_2.pdf](https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Angebote_und_Produkte/Studien/Auswertung_Fru__hjahr_2018_2.pdf)
- Jaeger, C. & Lennings, F. (2015). Handlungsfeld „Arbeitszeit gestalten“. In Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.), *Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demographischen Wandels* (S. 133–218). Berlin, Deutschland: Springer.
- Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20, 141–151. <https://doi.org/10.1177/001316446002000116>
- Kanfer, R. & Ackermann, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29, 440–458. <https://doi.org/10.2307/20159053>
- Kim, S. & Feldman, D. C. (2000). Working in retirement: The antecedents of bridge employment and its consequences for quality of life in retirement. *Academy of Management Journal*, 43, 1195–1210. <https://doi.org/10.1093/workar/wau007>

- Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R. & Dikkers, J. S. E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197–225. <https://doi.org/10.1002/job.665>
- Kubeck, J. E., Delp, N. D., Haslett, D. K. & McDaniel, M. A. (1996). Does job-related training performance decline with age? *Psychology and Aging*, 11, 92–107. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.11.1.92>
- Leber, U., Stegmaier, J. & Tisch, A. (2013). *Altersspezifische Personalpolitik: Wie Betriebe auf die Alterung ihrer Belegschaften reagieren (IAB-Kurzbericht Nr. 13, Juli 2013)*. Zugriff über die Website des Instituts für Arbeitsmark- und Berufsforschung <http://doku.iab.de/kurzber/2013/kb1313.pdf>
- Lehr, U. & Kruse, A. (2006). Verlängerung der Lebensarbeitszeit: Eine realistische Perspektive? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50, 240–247. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.50.4.240>
- Lohmann-Haislah, A. (2012). *Stressreport Deutschland 2012: Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Zugriff über die Website der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/Gd68.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/Gd68.pdf?__blob=publicationFile&v=6)
- Mayring, P. (2000). Pensionierung als Krise oder Glücksgewinn? Ergebnisse aus einer quantitativ-qualitativen Längsschnittuntersuchung. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 33, 124–133. <https://doi.org/10.1007/s003910050168>
- Naegele, G. & Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. Zugriff über die Website der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef05137en\\_1.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef05137en_1.pdf)
- Nagy, M. S. (2002). Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 77–86. <https://doi.org/10.1348/096317902167658>
- Nocker, A. C. (2017). *Revision and revalidation of the Silver Work Index* (Unveröffentlichte Masterarbeit). Leuphana Universität, Lüneburg, Deutschland.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Porst, R. (2014). *Fragebogen: Ein Arbeitsbuch*. Wiesbaden, Deutschland: Springer.
- Porter, L. W. & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151–176. <https://doi.org/10.1037/h0034829>

- Potočnik, K. & Sonnentag, S. (2013). A longitudinal study of well-being in older workers and retirees: The role of engaging in different types of activities. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 497–521. <https://doi.org/10.1111/joop.12003>
- Prager, J. U., & Schleiter, A. (2006). *Älter werden – aktiv bleiben? Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage unter Erwerbstätigen in Deutschland*. Gütersloh, Deutschland: Bertelsmann Stiftung.
- Prill, S. (2014). *Dimensionen und Indikatoren des Silver Work Index* (Unveröffentlichte Masterarbeit). Leuphana Universität, Lüneburg, Deutschland.
- Quine, S., Wells, Y., De Vaus, D. & Kendig, H. (2007). When choice in retirement decisions is missing: Qualitative and quantitative findings of impact on well-being. *Journal on Ageing*, 26, 173–179. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6612.2007.00251.x>
- Ristau-Winkler, M. (2015). Fachkräfte dringend gesucht: Von der Engpassanalyse zur erfolgreichen Sicherung. In W. Widuckel, K. De Molina, M. J. Ringlstetter & D. Frey (Hrsg.), *Arbeitskultur 2020: Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft* (S. 14–26). Wiesbaden, Deutschland: Springer.
- Sonntag, K. & Seiferling, N. (2017). *Potenziale älterer Erwerbstätiger: Erkenntnisse, Konzepte und Handlungsempfehlungen*. Göttingen, Deutschland: Hogrefe.
- Statistisches Bundesamt (2015). *Bevölkerung Deutschlands bis 2060: 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung*. Zugriff über [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204159004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204159004.pdf?__blob=publicationFile)
- Statistisches Bundesamt (2016, 20. Januar). *Alterung der Bevölkerung durch aktuell hohe Zuwanderung nicht umkehrbar* [Pressemitteilung]. Zugriff über [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/01/PD16\\_021\\_12421.html](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/01/PD16_021_12421.html)
- Statistisches Bundesamt (2017). *Statistisches Jahrbuch: Deutschland und Internationales*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Zugriff über [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/StatistischesJahrbuch2017.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/StatistischesJahrbuch2017.pdf?__blob=publicationFile)
- Staufenbiel, T. & Hartz, C. (2000). Organizational Citizenship Behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Meßinstruments. *Diagnostica*, 46, 73–83. <https://doi.org/10.1026//0012-1924.46.2.73>
- Taylor, M. A., Goldberg, C., Shore, L. M. & Lipka, P. (2008). The effects of retirement expectations and social support on post-retirement adjustment: A longitudinal

- analysis. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 458–470.  
<https://doi.org/10.1108/02683940810869051>
- Taylor-Carter, M. A., Cook, K. & Weinberg, C. (1997). Planning and expectations of the retirement experience. *Educational Gerontology*, 23, 273–288. <https://doi.org/10.1080/0360127970230306>
- Turnipseed, D. (1996). Organizational citizenship behaviour: An examination of the influence of the workplace. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(2), 42–47.  
<https://doi.org/10.1108/01437739610111222>
- Wang, M. & Shi, J. (2014). Psychological research on retirement. *Annual Review of Psychology*, 65, 209–233. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115131>
- Wang, M. & Shultz, K. S. (2010). Employee retirement: A review and recommendations for future investigation. *Journal of Management*, 36, 172–206.  
<https://doi.org/10.1177/0149206309347957>
- Wöhrmann, A. M., Deller, J. & Pundt, L. (2018). Complementing AAI at the meso level: The Silver Work Index. In A. Zaidi, S. Harper, K. Howse, G. Lamura & J. Perek-Bialas (Hrsg.), *Building evidence for active ageing policies: Active Index and its potential* (S. 75–94). Singapur, Singapur: Palgrave Macmillan.
- Wöhrmann, A. M., Deller, J. & Wang, M. (2013). Outcome expectations and work design characteristics in post-retirement work planning. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 219–228. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.05.003>
- Wöhrmann, A. M., Deller, J. & Wang, M. (2014). A mixed-method approach to post-retirement career planning. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 307–317.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.02.003>
- Wong, J.Y. & Earl, J. K. (2009). Towards an integrated model of individual, psychosocial, and organizational predictors of retirement adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.12.010>

**Anhang**

Anhang A	Der Later Life Work Index	35
Anhang B	Definition der Dimension Übergang in den Ruhestand und deren Indikatoren	36
Anhang C	Fragebogen der Dimension Übergang in den Ruhestand	38
Anhang D	Erklärung des Antwortformats	45
Anhang E	Anschreiben zur Rekrutierung der Befragten	46
Anhang F	Flyer mit zusätzlichen Informationen zum Forschungsprojekt	48
Anhang G	Korrelationen zwischen allen Items	49
Anhang H	Darstellung der Verfahren zur Komponentenextraktion	50
Anhang I	Komponentenkorrelationsmatrix	52
Anhang J	Deskriptive Statistiken der entwickelten Items	53
Anhang K	Rotierte Komponentenmatrix mit Varimax-Rotation	55
Anhang L	Item-Skala-Statistiken	56
Anhang M	Regressionen mit den Skalen und den Außenkriterien	59
Anhang N	Inhalte des Datenträgers (CD)	67



## Anhang A

### Der Later Life Work Index

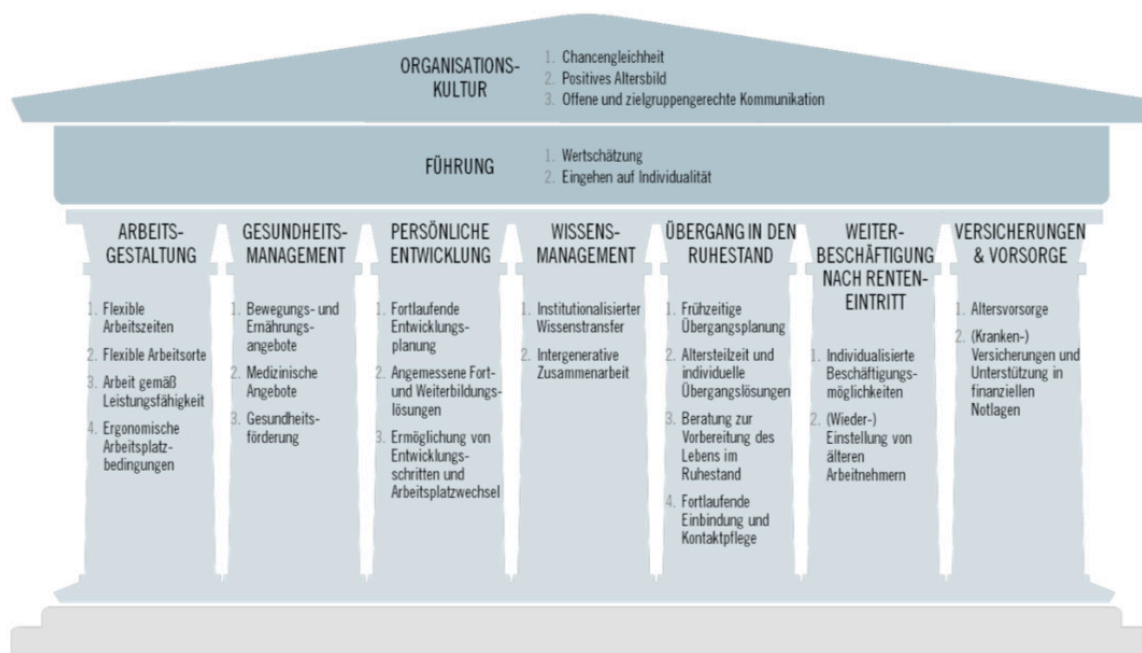


Abbildung A1. Kategoriensystem des Later Life Work Index (Nocker, 2017, 51).

## Anhang B

Definition der Dimension Übergang in den Ruhestand und deren Indikatoren (Nocker, 2017, 56f)

**ÜR – ÜBERGANG IN DEN RUHESTAND**

Die Dimension Übergang in die Ruhestandsphase des Silver Work Index beinhaltet die notwendigen Planungen, Vereinbarungen und Vorbereitungen für jeden Mitarbeiter, der kurz vor dem Ruhestand steht oder in diesen eintritt.

**ÜR1 – Frühzeitige Übergangsplanung**

Mit den Mitarbeitern wird frühzeitig über deren persönliche Planung und mögliche Übergangsszenarien und Nachfolgelösungen gesprochen, um so für diese individuelle Lösungen zu finden. Dies geschieht z. B. im Rahmen der jährlichen Mitarbeitergespräche.

*"Relativ zeitig anfragen: Wie sieht deine Planung aus? Wann wirst du in Rente gehen?"*

**ÜR2 – Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen**

Übergangsszenarien werden an die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter angepasst, wobei diese vor allem durch Flexibilität und Vorstellungskraft gekennzeichnet sind. Zudem sollte eine Altersteilzeit durch graduelle Reduktion der Arbeitszeit angeboten werden. Diese kann über einen längeren oder kürzeren Zeitraum verlaufen, je nach den Bedürfnissen der Mitarbeiter.

*"Es ist nicht für alle Mitarbeiter notwendig, die Arbeitszeit zu reduzieren nach dem Motto "älterer Mitarbeiter heißt weniger arbeiten". Es gilt vielmehr individualisiertere Arbeitszeitarrangements zu treffen."*

**ÜR3 – Beratung zur Vorbereitung des Lebens im Ruhestand**

Organisationen sollten ihre Mitarbeiter durch ein Beratungsangebot darin unterstützen, sich mental auf die Veränderungen durch den Ruhestand einzustellen und die Ruhestandsphase aktiv zu gestalten. Beispielsweise kann die individuelle Vorbereitung durch einen strukturierten Ansatz, der persönliche Erwartungen und Pläne reflektiert, gefördert werden. Außerdem können die Mitarbeiter darin unterstützt werden, alternative Beschäftigungsmöglichkeiten aufzubauen.

*"Dass man Perspektiven aufzeigt, wie man die Zeit im Ruhestand gestalten kann und überhaupt erst mal das Bewusstsein schafft, dass man sie gestalten muss"*

**ÜR4 – Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege**

Es werden Maßnahmen ergriffen, um den Kontakt zu Mitarbeitern, die sich im Übergang in die Ruhestandsphase befinden, zu halten und ihnen zu vermitteln, dass sie weiterhin Teil der Organisation sind, z.B. durch eine aktive Beziehungspflege in Form eines Alumni-Netzwerks, die Einladung zu Veranstaltungen oder durch das Angebot zur Übernahme freiwilliger Aufgaben im Unternehmen.

*"Ausgeschiedene Wissensträger in irgendeiner Form vernetzen, weiterbilden, unternehmensweit nach der Verrentung ein Netzwerk bieten und den Austausch organisieren"*

## Anhang C

## Fragebogen der Dimension Übergang in den Ruhestand

**Entwickelte Items zu den vier Indikatoren****Frühzeitige Übergangsplanung** (Cronbachs  $\alpha = .79$ )

In unserem Unternehmen ...

- TTP1 1. ... besprechen Führungskräfte mit ihren Beschäftigten frühzeitig (z. B. ab einem Alter von 55 Jahren), wie der Übergang in den Ruhestand gestaltet werden soll.
- TTP2 2. ... nehmen sich Führungskräfte Zeit, um den Übergang in den Ruhestand einzelner Beschäftigter zu planen.
- TTP3 3. ... ist die Nachfolge für jeden Beschäftigten, der in den Ruhestand geht, frühzeitig geplant.
- CRP13 4. ... nehmen sich Führungskräfte Zeit, um die Bedenken ihrer Beschäftigten hinsichtlich des Ruhestands zu besprechen.

**Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen** (Cronbachs  $\alpha = .90$ )

In unserem Unternehmen ...

- PRaITS1 1. ... haben alle Beschäftigten die Möglichkeit, die letzten Jahre vor Eintritt in den Ruhestand in Teilzeit zu arbeiten.
- PRaITS2 2. ... können Beschäftigte im Rahmen des Übergangs in den Ruhestand ihre wöchentliche Arbeitszeit auf 50% oder weniger reduzieren.
- PRaITS3 3. ... können Beschäftigte im Rahmen des Übergangs in den Ruhestand ihre wöchentliche Arbeitszeit auf 51-80% reduzieren.
- PRaITS4 4. ... können Beschäftigte durch geblockte Altersteilzeit früher in den Ruhestand gehen.
- PRaITS5 5. ... können Beschäftigte mit einem Lebensarbeitszeitkonto (auch Zeitwertkonto) schon in jungen Jahren für einen früheren Eintritt in den Ruhestand oder Teilzeit im Alter Stunden ansparen.
- PRaITS6 6. ... können Beschäftigte vor Eintritt in den Ruhestand ihre Arbeitszeit selbst gestalten (z. B. Gleitzeit oder bei Schichtarbeit keine Nachschichten).
- PRaITS7 7. ... ist eine Reduktion der wöchentlichen Arbeitszeit auch dann möglich, wenn das Team bzw. die Abteilung voll ausgelastet sind.
- PRaITS8 8. ... können Beschäftigte vor Eintritt in den Ruhestand regelmäßig von zu Hause aus arbeiten (Telearbeit).

- PRaITS9 9. ... wird der Übergang in den Ruhestand flexibel nach den Bedürfnissen der Beschäftigten gestaltet.
- PRaITS10 10. ... können Beschäftigte individuell nach ihren persönlichen Bedürfnissen wählen, wann sie in den Ruhestand gehen.
- PRaITS11 11. ... können Beschäftigte individuell nach ihren persönlichen Bedürfnissen wählen, ab wann sie in Altersteilzeit arbeiten.
- PRaITS12 12. Wie viel Prozent der Beschäftigten, die 2017 in den Ruhestand gegangen sind, haben zuvor eine Reduktion der Arbeitszeit in Anspruch genommen?
- PRaITS13 13. Wie viel Prozent der Beschäftigten, die 2017 in den Ruhestand gegangen sind, haben zuvor regelmäßig von zu Hause aus gearbeitet?

### **Beratung zur Vorbereitung des Lebens im Ruhestand (Cronbachs $\alpha = .94$ )**

Unser Unternehmen ...

- CRP1 1. ... unterstützt Beschäftigte, die kurz vor dem Eintritt in den Ruhestand stehen, aktiv darin, sich gedanklich auf den Ruhestand vorzubereiten.
- CRP2 2. ... ermutigt Beschäftigte, die kurz vor dem Eintritt in den Ruhestand stehen, aktiv dazu, Pläne für den Ruhestand zu machen.
- CRP3 3. ... bietet Beschäftigten, die kurz vor dem Eintritt in den Ruhestand stehen, Beratungsangebote um ihre Erwartungen und Pläne für den Ruhestand zu reflektieren.
- CRP4 4. ... ermutigt Beschäftigte, die kurz vor dem Eintritt in den Ruhestand stehen, alternative Aktivitäten für ihre Tagesgestaltung im Ruhestand aufzubauen (z. B. Ehrenamt, Reisen, Familie).
- CRP5 5. ... ermutigt Beschäftigte, die kurz vor dem Eintritt in den Ruhestand stehen, in Vereine oder gesellschaftliche Gruppen einzutreten (z. B. Chor, Sportverein, Nachbarschaftsverein).
- CRP6 6. ... bietet Beschäftigten Informationen zu Möglichkeiten der Tages- und Freizeitgestaltung im Ruhestand (z. B. Bücher, Artikel, Broschüren, Internet/Intranetseiten).
- CRP7 7. ... bietet Beschäftigten Informationen zum Thema Ruhestand (z. B. Bücher, Artikel, Broschüren, Internet-/Intranetseiten).
- CRP8 8. ... bietet Beschäftigten Informationen zum Umgang mit möglichen psychischen Folgen des Eintritts in den Ruhestand (z. B. Bücher, Artikel, Broschüren, Internet-/Intranetseiten).

- CRP9 9. ... ermutigt Beschäftigte, die kurz vor dem Eintritt in den Ruhestand stehen, den eigenen Ruhestand mit ihre/m Partner/in, Freund/innen oder der Familie zu besprechen.
- CRP10 10. ... ermutigt Beschäftigte, die kurz vor dem Eintritt in den Ruhestand stehen, den eigenen Ruhestand mit anderen Ruheständler/innen zu besprechen.

**In unserem Unternehmen...**

- CRP11 11. ... tauschen sich Beschäftigte, die kurz vor dem Eintritt in den Ruhestand stehen, mit Kolleg/innen über ihre Pläne für den Ruhestand aus.
- CRP12 12. ... ist der Ruhestand kein Tabuthema.
- CRP13 13. ... nehmen sich Führungskräfte Zeit, um die Bedenken ihrer Beschäftigten hinsichtlich des Ruhestands zu besprechen.

**Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege (Cronbachs  $\alpha = .71$ )**

**Unser Unternehmen ...**

- CIaMC1 1. ... ermöglicht es ehemaligen Beschäftigten im Ruhestand, weiterhin an den sozialen Aktivitäten des Unternehmens (z. B. Sportgruppen, Betriebsfeste) teilzunehmen.
- CIaMC2 2. ... hält zu seinen ehemaligen Beschäftigten im Ruhestand aktiven Kontakt (z. B. in Form eines Alumni-Netzwerks).
- CIaMC3 3. ... informiert ehemalige Beschäftigte im Ruhestand über die aktuellen Entwicklungen im Unternehmen (z. B. Newsletter, Alumni-Newsletter,...).
- CIaMC4 4. ... ermöglicht es ehemaligen Beschäftigten im Ruhestand sich regelmäßig (z. B. bei Treffen eines Alumni-Netzwerkes) auszutauschen.
- CIaMC5 5. ... ermöglicht es allen ehemaligen Beschäftigten im Ruhestand bei Interesse unentgeltlich weiterhin kleinere Tätigkeiten zu übernehmen (z. B. Mentor für jüngere Beschäftigte, Organisation von Betriebsfesten).
- CIaMC6 6. ... ermöglicht es ehemaligen Beschäftigten im Ruhestand auch weiterhin im Alltag Angebote unseres Unternehmens zu nutzen (z. B. Kantine, Stammtisch, andere Vergünstigungen).

**Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen:**

- CIaMC7 7. Unser Unternehmen steht mit dem Großteil der ehemaligen Beschäftigten auch 5 Jahre nach deren Eintritt in den Ruhestand noch in aktivem Kontakt.

- CIaMC8 8. Beschäftigte unseres Unternehmens stehen in fachlichem Austausch mit ihren ehemaligen Kollegen, die bereits im Ruhestand sind.
- CIaMC9 9. Ehemalige Beschäftigte unseres Unternehmens im Ruhestand nehmen die Angebote unseres Unternehmens wahr, um in aktivem Austausch mit dem Unternehmen zu bleiben (z. B. Betriebsfeste, Jahresfeiern, Alumni-Netzwerk, Austauschrunden).

### Outcomevariablen

**Eigeninitiative** (Staufenbiel & Hartz, 2000; T. Staufenbiel, persönliche Kommunikation, 08.05.2018; Cronbachs  $\alpha = .82$ )

Die Beschäftigten unseres Unternehmens ...

1. ... beteiligen sich regelmäßig und aktiv an Besprechungen und Versammlungen im Unternehmen.
2. ... informieren sich über neue Entwicklungen im Unternehmen.
3. ... machen innovative Vorschläge zur Verbesserung der Qualität in der Abteilung.
4. ... bilden sich laufend, um ihre Arbeit besser zu machen zu können.
5. ... ergreifen die Initiative, um das Unternehmen vor möglichen Problemen zu bewahren.

**Performance** (Boehm, Kunze und Bruch, 2014, 703f; Cronbachs  $\alpha = .85$ )

Wie schätzen Sie die Performance Ihres Unternehmens im Jahr 2017 im Vergleich zu direkten Konkurrenten in derselben Branche in folgenden Dimensionen ein?

1. Unternehmenswachstum
2. Gewinn
3. Produktivität der Beschäftigten
4. Produktivität der Beschäftigten im Alter unter 35 Jahren
5. Produktivität der Beschäftigten im Alter über 55 Jahren

**Berufszufriedenheit** (Nagy, 2002, 78; Cronbachs  $\alpha = .67$ )

Beschäftigte unseres Unternehmens ...

1. ... sind im Allgemeinen zufrieden mit ihrer Arbeit.
2. ... unter 35 Jahren sind im Allgemeinen zufrieden mit ihrer Arbeit.

3. ... über 55 Jahren sind im Allgemeinen zufrieden mit ihrer Arbeit.

**Krankenstand** (Cronbachs  $\alpha = .95$ )

Wie viel Prozent Ihrer direkten Konkurrenz haben einen geringeren Krankenstand?

1. ... bei den unter 35-jährigen Beschäftigten als Ihr Unternehmen?
2. ... bei den über 55-jährigen Beschäftigten als Ihr Unternehmen?

**Fluktuation**

Gemessen an der Summe aller Beschäftigten Ihres Unternehmens im Jahr 2017, wie viel Prozent ...

1. ... sind weiterhin im Unternehmen beschäftigt?
2. ... verließen Ihr Unternehmen aufgrund des Eintritts in den Ruhestand mit mindestens 65 Jahren?
3. ... verließen Ihr Unternehmen aufgrund des Eintritts in den Vorruhestand oder durch geblockte Altersteilzeit?
4. ... verließen Ihr Unternehmen aufgrund freiwilliger Kündigung bzw. auf eigenen Wunsch?
5. ... verließen Ihr Unternehmen aufgrund freiwilliger Kündigung bzw. auf eigenen Wunsch?
6. ... verließen Ihr Unternehmen aufgrund unfreiwilligen Ausscheidens bzw. Kündigung durch das Unternehmen?

**Offene Vakanzen**

Offene Stellen zu besetzen, ist für uns im Vergleich zur Konkurrenz ...



**Merkmale der Befragten****Geschlecht**

Bitte wählen Sie ihr Geschlecht.

1. männlich
2. weiblich
3. Divers/Anders
4. Keine Angabe

**Alter**

Wie alt sind Sie? [Freifeld]

**Dauer**

Seit wie vielen Jahren arbeiten Sie in dem Unternehmen, für das Sie aktuell tätig sind?  
[Freifeld]

**Ebene**

Welcher Gruppe in Ihrem Unternehmen würden Sie sich am ehesten zugehörig fühlen?

1. Human Resources
2. Geschäftsführung
3. Management
4. Sonstiges: (Freies Antwortfeld)

**Verantwortung**

Haben Sie direkte Personalverantwortung?

1. ja
2. nein
3. keine Angabe

**Merkmale des Unternehmens****Größe**

Wie viele Beschäftigte hat Ihr Unternehmen? [Numerische Eingabe absolut]

**Struktur**

Wie viel Prozent der Beschäftigten Ihres Unternehmens ... [Numerische Eingabe in %]

1. ... sind unter 35 Jahre alt?
2. ... sind über 55 Jahre alt?

3. ... sind über 65 Jahre alt?

4. ... sind weiblich?

*Art der Tätigkeit*

5. ... führen Tätigkeiten aus, die überwiegend an einem Büroarbeitsplatz stattfinden?

6. ... führen Tätigkeiten aus, die ein Studium oder eine vergleichbare Qualifikation voraussetzen?

7. ... führen Tätigkeiten aus, die keine abgeschlossene Berufsausbildung voraussetzen?

**Branche**

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

1. Landwirtschaft, Forstwirtschaft, Fischerei
2. Bergbau
3. Baugewerbe
4. Industriegüter
5. Konsumgüter
6. Transport, Kommunikation, Energie, Gas, Sanitätsdienst
7. Großhandel
8. Einzelhandel
9. Finanz-, Versicherungs- und Immobilienwirtschaft
10. Dienstleistungen
11. Öffentliche Verwaltung
12. Sonstiges [Freies Antwortfeld]

**Fachkräftemangel**

Bitte bewerten Sie die folgende Aussage:

1. In unserer Branche herrscht ein großer Fachkräftemangel.

## Anhang D

## Erklärung des Antwortformats

Für die Erhebung ist es wichtig, dass Sie die Antwortmöglichkeiten für die folgenden Fragen richtig verstehen. Bei vielen Fragen haben Sie die Möglichkeit, zwischen sieben Antworten zu wählen. Diese reichen von "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll und ganz zu". Die Antwortmöglichkeiten können Sie wie folgt verstehen:

Trifft gar nicht zu	Trifft kaum zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft meist zu	Trifft voll und ganz zu	Keine Angabe
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Können oder möchten Sie nicht einschätzen

Gilt für keinen Beschäftigten der Organisation

Gilt für ungefähr die Hälfte der Beschäftigten der Organisation und / oder in mittlerem Maße

Gilt für alle Beschäftigten der Organisation in höchstem Maße

Abbildung D1. Die Erklärung des Antwortformats diente einem einheitlicheren Verständnis der Antwortoptionen.

## Anhang E

## Anschreiben zur Rekrutierung der Befragten

Sehr geehrte Damen und Herren,

da Ihnen der verantwortungsbewusste Umgang mit Ihren Beschäftigten sehr wichtig zu sein scheint und bereits Themen wie Gesundheitsförderung & Prävention sowie Personalentwicklung präsent auf Ihrer Website angesprochen werden, wende ich mich mit meinem Anliegen an Sie. Vielleicht ist ja ein weiteres Thema für Sie von Interesse: der optimale betriebliche Umgang mit älteren Mitarbeitenden, der auch vor dem Hintergrund des demographischen Wandels sehr wichtig ist.

Ich schreibe aktuell im Fach Wirtschaftspsychologie an der Leuphana Universität Lüneburg meine Bachelorarbeit zum so genannten Later Life Work Index. Dieser Index wird unter der Leitung von Prof. Dr. Jürgen Deller entwickelt und beschäftigt sich mit dem Aufdecken von erfolgreichen Personalpraktiken für ältere Beschäftigte. Meine Bachelorarbeit deckt die Entwicklung und Validierung eines Teilaspekts des Indexes – die Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand – ab.

Dazu bin ich auf der Suche nach Interviewpartner/innen aus dem Bereich Human Resources oder dem allgemeinen Management. Darüber hinaus sollte Ihr Unternehmen mindestens 20 Beschäftigte haben und Sie sollten Mitarbeitende im ruhestandsfähigen Alter beschäftigen bzw. bereits beschäftigt haben. Pro Unternehmen benötige ich nur eine/n Teilnehmer/in. Das Ausfüllen des Fragebogens dauert ca. 15-18 Minuten.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie mir und dem Forschungsvorhaben Ihre wertvolle Zeit zur Verfügung stellen könnten und dieses Projekt durch Ihre Teilnahme unterstützen würden. Gerne erläutere ich Ihnen den Index bei Interesse nochmals detaillierter und stehe für Rückfragen jederzeit zur Verfügung. Nach Fertigstellung des Indexes können Sie selbstverständlich Zugriff auf den gesamten Fragebogen erhalten, um Ihr Unternehmen im Umgang mit älteren Beschäftigten auch im Vergleich mit anderen Unternehmen einschätzen zu können und gegebenenfalls Verbesserungspotenziale aufzudecken.

Selbstverständlich werden Ihre Angaben und Ergebnisse streng vertraulich behandelt. Die Datenschutzbestimmungen finden Sie zu Beginn der Befragung. Wenn Sie Interesse haben, an der Umfrage teilzunehmen, klicken Sie einfach auf folgenden Link:

<https://survey.leuphana.de/index.php/163366?lang=de>

Auch im Namen der Forschungsgruppe und Prof. Dr. Jürgen Deller bedanke ich mich herzlich im Voraus für die Teilnahme und freue mich auf Ihre Rückmeldung!

Mit besten Grüßen

Clarissa Borries

Anhang F

Flyer mit zusätzlichen Informationen zum Forschungsprojekt



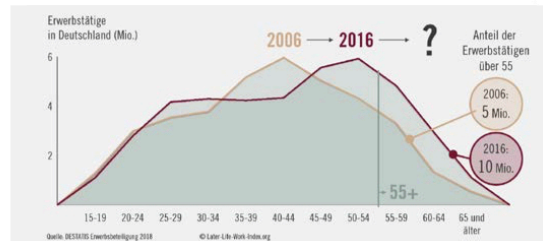
Anmeldung zur Teilnahme unter [www.later-life-work-index.org](http://www.later-life-work-index.org)

Nachhaltig erfolgreich mit älteren Beschäftigten:  
Entwicklung des Later Life Work Index (LLWI)

Um den Herausforderungen einer alternden Belegschaft auf betrieblicher Ebene zu begegnen, entwickelt die Leuphana Universität Lüneburg gemeinsam mit Partnern aus Wissenschaft und Praxis einen Index für den **erfolgreichen betrieblichen Umgang mit älteren Beschäftigten** (~55+), den **Later Life Work Index (LLWI)**. Die Dimensionen des Index umfassen alle relevanten Aspekte einer produktiven, gesundheitserhaltenden und motivierenden Beschäftigung von Personen über 55 Jahren (siehe Abbildung unten).

Ziele des Projektes

1. Identifikation der wichtigsten Voraussetzungen für eine **nachhaltige und erfolgreiche Beschäftigung Älterer** (Erhalt von Motivation, Gesundheit und Leistung)
2. Aufbau einer **Benchmark-Datenbank** für einen erfolgreichen betrieblichen Umgang mit älteren Beschäftigten
3. Ermöglichung von **Selbsteinschätzungen** und dem Vergleich von betrieblicher Praxis hinsichtlich älteren Beschäftigten
4. Verständnis der **Rahmenbedingungen** für eine erfolgreiche Beschäftigung Älterer



Hintergrund: Demographischer Wandel

Die Zahl der **Erwerbstätigen im Alter von über 55 Jahren hat sich von 5 Mio. in 2006 auf knapp 10 Mio. in 2016 verdoppelt** (siehe Abbildung oben). Während bei den 55-59-jährigen die Zunahme durch Fortschreiten der Baby-Boomer Generation zurückzuführen ist, zeigt sich bei den über 60-jährigen ein substantieller Anstieg der Erwerbstätigkeit. Dem entgegen steht in vielen Branchen ein zunehmender **Fachkräftemangel**, der Unternehmen vor Nachwuchsprobleme stellt.

Was bedeutet dieser Wandel für Betriebe und Organisationen?

- Höhere Anforderungen an die **Nachfolgeplanung** und den **Wissenserhalt** aufgrund von mehr Verrentungen.
- **Teamstrukturen** mit einem höheren Anteil Älterer.
- Neue Herausforderungen für die **Unternehmenskultur und Führung**, um Arbeit generationsübergreifend erfolgreich zu gestalten.
- Die Notwendigkeit, **Arbeitsbedingungen** an die Kapazitäten und Kompetenzen Älterer anzupassen und diese insbesondere im Zeitalter der **Digitalisierung** gezielt auszubauen.

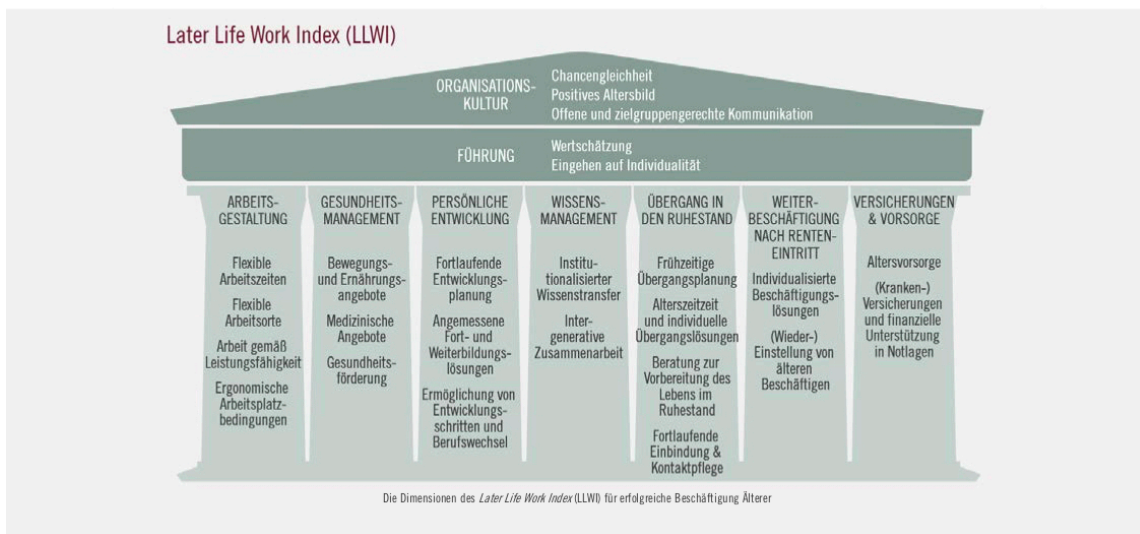
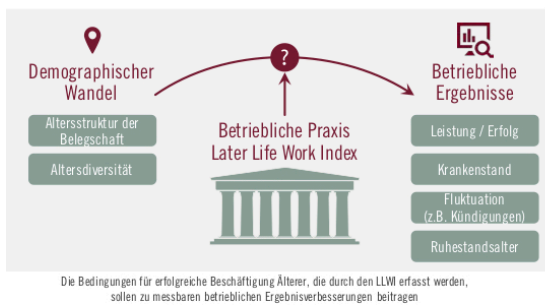


Abbildung F1. Die zusätzlichen Informationen über die Entwicklung und den Sinn und Zweck des Later Life Work Index wurden auf Rückfrage der Unternehmen nach weiteren Informationen, oder, wenn die Teilnahme durch innerbetriebliche Gremien, wie z. B. den Betriebsrat, abgesegnet werden musste, versendet.

Anhang G

Korrelationen zwischen allen Items

Tabelle G1  
Korrelationen zwischen allen Items

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35				
1. TTP1	1																																						
2. TTP2	.70**	1																																					
3. TTP3	.29	.48**	1																																				
4. PRaITS1	.16	.09	.13	1																																			
5. PRaITS2	.40*	.28	.04	.69**	1																																		
6. PRaITS3	.20	.27	.09	.48**	.81**	1																																	
7. PRaITS4	.43*	.22	-.03	.25	.48**	.50**	1																																
8. PRaITS5	.03	.16	-.10	.11	.24	.19	.10	1																															
9. PRaITS6	.45**	.45**	.00	.50**	.80**	.74**	.51**	.42*	1																														
10. PRaITS7	.32	.35*	.12	.25	.50**	.57**	.48**	.17	.47**	1																													
11. PRaITS8	.14	.13	-.21	.12	.24	.40*	.19	-.07	.23	.17	1																												
12. PRaITS9	.17	.14	.13	.61**	.60**	.60**	.46**	.06	.59**	.32	.18	1																											
13. PRaITS10	.21	.35*	-.01	.32	.31	.14	.10	.14	.37*	.34	-.01	.41*	1																										
14. PRaITS11	.37*	.17	-.05	.53**	.67**	.48**	.75**	.07	.58**	.49**	.11	.62**	.35	1																									
15. CRP1	.39*	.35*	.17	-.07	.00	-.09	.13	-.21	-.15	.22	.13	.06	.40*	.12	1																								
16. CRP2	.36*	.28	.15	.03	.20	.20	.26	.03	.11	.24	.11	.31	.44*	.24	.84**	1																							
17. CRP3	.34	.15	.09	.04	.30	.30	.49**	.09	.27	.15	.12	.40*	.06	.47**	.50**	.68**	1																						
18. CRP4	.43*	.14	.36*	.33	.16	.09	.26	-.22	-.10	.13	.23	.26	.16	.24	.77**	.65**	.39*	1																					
19. CRP5	.49**	.27	.19	.33	.42*	.37*	.47*	-.03	.33	.21	.33	.49**	.27	.47**	.68**	.69**	.68**	.72**	1																				
20. CRP6	.36*	.31	.09	.24	.35	.42*	.53**	.21	.37*	.25	.24	.40*	.20	.39*	.47**	.63**	.76**	.35	.71**	1																			
21. CRP7	.70**	.43*	.33	-.03	.07	-.09	.35	-.17	-.05	.01	.15	.14	.15	.25	.76**	.62**	.55**	.70**	.61**	.50**	1																		
22. CRP8	.34*	.23	.10	-.11	-.03	.09	.30	-.29	-.09	.09	.42*	-.05	.02	.04	.67*	.50**	.45**	.52**	.55**	.62**	.66**	1																	
23. CRP9	.36*	.28	.24	-.01	.05	.09	.14	-.14	-.05	.35	.29	.28	.46**	.15	.86**	.78**	.36*	.78**	.66**	.38*	.67**	.55**	1																
24. CRP10	.42*	.25	.09	.30	.35	.24	.44*	.05	.19	.18	.14	.26	.30	.45*	.70**	.76**	.69**	.73**	.69**	.55**	.60**	.39*	.60**	1															
25. CRP11	.04	-.08	-.06	-.01	.01	.11	.15	.08	.05	-.03	.37	-.09	-.01	.09	.13	.23	.36	.18	.32	.27	.09	.12	.14	.40*	1														
26. CRP12	.28	.49**	.57**	.33	.35	.41*	.32	.05	.39**	.27	.17	.53**	.06	.25	.12	.35*	.23	.26	.19	.26	.16	.12	.21	.16	-.04	1													
27. CRP13	.52**	.78**	.42*	.08	.20	.22	.28	.09	.28	.25	.02	.11	.40	.18	.56**	.49**	.23	.25	.34	.40*	.46**	.35*	.38*	.33	.09	.38*	1												
28. CiaMC1	.01	.00	.25	-.24	-.15	-.17	-.21	.02	-.17	-.26	-.06	-.02	-.04	-.10	.18	.15	.20	.18	-.04	-.10	.25	.15	.23	.22	-.04	.21	.04	1											
29. CiaMC2	.03	.16	.16	.16	-.02	-.11	.15	-.19	-.36	-.05	-.14	.29	-.06	.20	.27	.13	.15	.13	.11	.14	.24	.28	.07	-.01	.25	.21	.31	-.33	1										
30. CiaMC3	.29	.22	.23	-.33	-.10	-.15	-.07	-.03	-.15	-.20	.15	-.17	.12	-.08	.40*	.42*	.11	.25	.22	.14	.52**	.25	.43*	.26	-.06	-.02	.33	.37*	.33	1									
31. CiaMC4	.16	.12	.15	-.32	.06	.26	.09	-.29	.09	.02	.12	.10	-.06	.03	.17	.23	.45*	.06	.20	.15	.22	.18	.18	.14	.09	.19	.12	.41*	.61**	.33	1								
32. CiaMC5	.04	.15	.24	.33	-.20	.14	.03	-.21	-.18	-.14	.35	.21	.03	.15	.44*	.48**	.28	.64**	.48**	.37*	.38*	.48**	.43*	.42*	.11	.30	.32	.15	.45*	.24	-.10	1							
33. CiaMC6	-.05	.19	.04	-.08	-.09	.18	.22	.11	-.11	.23	.24	.10	.07	.04	.28	.28	.16	.18	.13	.17	.16	.24	.34	.08	-.02	.33	.22	.12	.27	-.05	.16	.41*	1						
34. CiaMC7	.06	.16	.27	.26	-.06	.02	-.02	-.51**	-.08	.07	.14	.28	.46*	.06	.37*	.22	.03	.40*	.24	.03	.18	.27	.44*	.26	-.01	.26	.13	.07	.64**	-.13	.25	.34	.20	1					
35. CiaMC8	.16	.23	.37*	.12	-.25	-.10	-.17	-.48**	-.28	-.15	-.04	.10	.05	-.10	.39*	.33	-.07	.46**	.16	.05	.35*	.35	.44*	.18	-.19	.39*	.28	.28	.62**	.25	.17	.64**	.30	.51**	1				
36. CiaMC9	.11	.23	.37*	.12	-.25	-.10	-.17	-.48**	-.28	-.15	-.04	.10	.05	-.10	.39*	.33	-.07	.46**	.16	.05	.35*	.35	.44*	.18	-.19	.39*	.28	.28	.62**	.25	.17	.64**	.30	.51**	1				
36. CiaMC9	.11	.23	.37*	.12	-.25	-.10	-.17	-.48**	-.28	-.15	-.04	.10	.05	-.10	.39*	.33	-.07	.46**	.16	.05	.35*	.35	.44*	.18	-.19	.39*	.28	.28	.62**	.25	.17	.64**	.30	.51**	1				
36. CiaMC9	.11	.23	.37*	.12	-.25	-.10	-.17	-.48**	-.28	-.15	-.04	.10	.05	-.10	.39*	.33	-.07	.46**	.16	.05	.35*	.35	.44*	.18	-.19	.39*	.28	.28	.62**	.25	.17	.64**	.30	.51**	1				

Anmerkung: \* p < .05 \*\* p < .01

## Anhang H

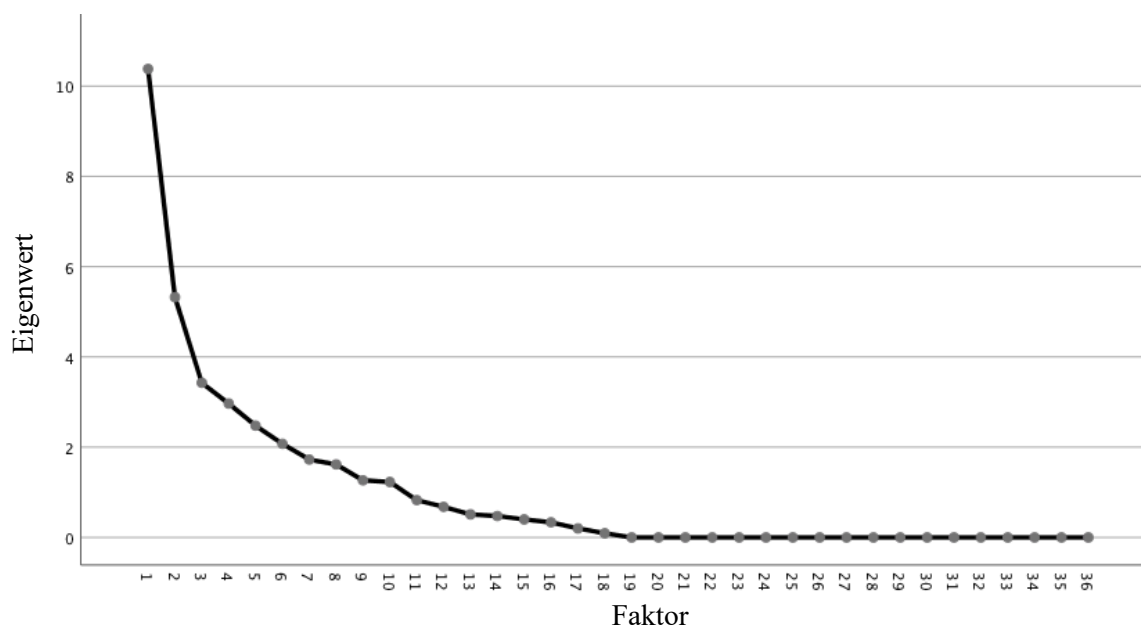
## Darstellung der Verfahren zur Komponentenextraktion

Tabelle H1

*Komponentenextraktion nach dem Kaiser-Kriterium*

Komponente	Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	10,38	28,83	28,83
2	5,32	14,79	43,62
3	3,43	9,52	53,14
4	2,97	8,24	61,38
5	2,48	6,88	68,26
6	2,08	5,76	74,02
7	1,73	4,79	78,81
8	1,62	4,50	83,31
9	1,27	3,51	86,82
10	1,23	3,41	90,24

*Anmerkung.* Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.



*Abbildung H1.* Scree-Test zur Bestimmung der Anzahl der Faktoren. Der Knick der Kurve indiziert die Anzahl der zu extrahierenden Faktoren.



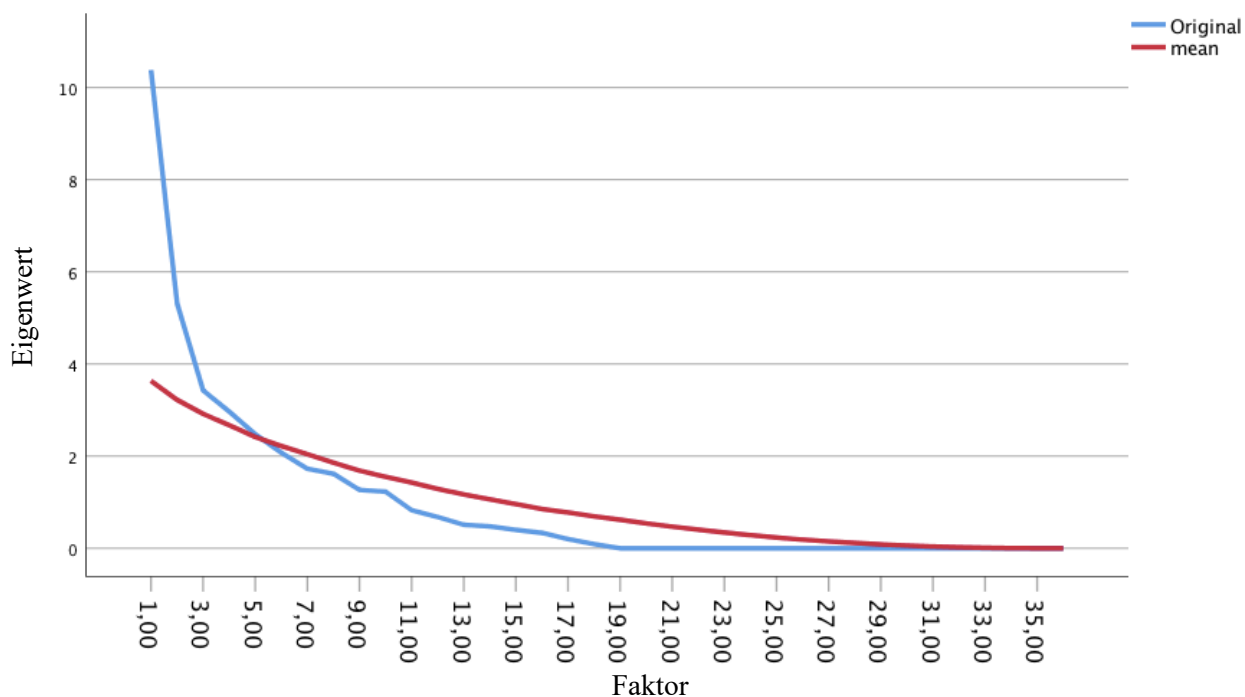


Abbildung H2. Parallelanalyse zur Bestimmung der Anzahl der Faktoren. Durch den Schnittpunkt der Kurven lässt sich die Anzahl der Faktoren bestimmen.

Tabelle H2

*Komponentenextraktion nach der Parallelanalyse*

Komponente	Summen von quadrierten			Rotierte Summe von quadrierten		
	Faktorladungen für Extraktion			Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	10,38	28,83	28,83	8,73	24,26	24,26
2	5,32	14,79	43,62	5,76	15,99	40,25
3	3,43	9,52	53,14	3,65	10,15	50,39
4	2,97	8,24	61,38	3,38	9,39	59,78
5	2,48	6,88	68,26	3,05	8,48	68,26

Anmerkung. Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Anhang I  
Komponentenkorrelationsmatrix

Tabelle I1

*Komponentenkorrelationsmatrix nach Durchführung einer obliquen Rotation*

Komponente	1	2	3	4	5
1	1				
2	.12	1			
3	.17	0	1		
4	-.02	-.13	-.02	1	
5	.12	0	0	-.03	1

*Anmerkung.* Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Oblimin mit Kaiser-Normalisierung.

## Anhang J

## Deskriptive Statistiken der entwickelten Items

Tabelle J1

*Mittelwerte, Standardabweichungen und Schiefe der Items*

Item	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Schiefe
TTP1	35	3,94	1,86	0,03
TTP2	35	4,89	1,64	-0,65
TTP3	35	4,69	1,59	-0,48
PRaITS1	31	4,48	2,05	-0,26
PRaITS2	32	4,06	1,76	0,32
PRaITS3	30	4,37	1,54	0,06
PRaITS4	32	3,72	2,20	0,05
PRaITS5	29	2,07	1,96	1,82
PRaITS6	32	3,72	1,65	-0,12
PRaITS7	32	3,88	1,91	-0,05
PRaITS8	32	3,56	1,81	0,36
PRaITS9	33	4,88	1,43	-0,59
PRaITS10	33	5,18	1,79	-1,12
PRaITS11	31	3,71	2,15	0,17
CRP1	34	2,91	1,87	0,97
CRP2	34	3,12	2,04	0,74
CRP3	33	2,33	1,56	1,42
CRP4	32	2,31	1,66	1,56
CRP5	32	1,94	1,34	1,74
CRP6	33	2,24	1,64	1,67
CRP7	33	1,85	1,40	1,76
CRP8	33	2,15	1,42	1,05
CRP9	33	2,97	1,96	0,87
CRP10	32	2,63	1,83	1,17
CRP11	30	5,80	0,89	-0,22
CRP12	35	6,26	1,40	-2,60
CRP13	35	4,91	1,63	-0,50
CIaMC1	34	4,97	1,95	-0,59
CIaMC2	33	3,45	2,27	0,48

Fortsetzung Tabelle F1

Item	N	M	SD	Schiefe
CIaMC3	33	2,58	1,89	0,99
CIaMC4	31	3,00	2,15	0,95
CIaMC5	32	3,03	2,13	0,77
CIaMC6	33	3,33	2,33	0,36
CIaMC7	32	3,44	2,02	0,44
CIaMC8	33	3,21	1,47	0,23
CIaMC9	32	3,91	1,75	-0,16

Anhang K  
 Rotierte Komponentenmatrix mit Varimax-Rotation

Tabelle K1

*Rotierte Komponentenmatrix mit Varimax-Rotation*

	Komponente				
	1	2	3	4	5
CRP2	.89				
CRP1	.88				
CRP4	.88				
CRP6	.86				
CRP9	.85				
CRP10	.83				
CRP5	.78	.37			
TTP1	.71			.45	
CRP3	.70				-.51
CRP8	.70		.34	.41	
CRP7	.66				
PRaITS6		.90			
PRaITS2		.88			
PRaITS3		.82			
PRaITS11		.75			
PRaITS7		.72		.39	
PRaITS9		.68		-.41	
PRaITS4	.50	.68			
CIaMC9		-.44	.34		
CIaMC7			.76		
CIaMC2			.72		
CIaMC5	.37		.62		
PRaITS8			.55		
CIaMC3		-.38	-.51		
CIaMC8		-.36	.44		
CIaMC6			.41		
PRaITS5			-.39		
TTP2	.47			.74	
CRP13	.44			.70	
TTP3				.66	
CRP12	.33		.35	.51	
CRP11	.43		.40	-.50	
CIaMC4					-.86
PRaITS10					.76
PRaITS1		.48			.66
CIaMC1		-.35			-.50

*Anmerkung.* Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

<sup>a</sup> Die Rotation ist in 8 Iterationen konvergiert.

Anhang L  
Item-Skala-Statistiken

Tabelle L1

*Item-Skala Statistik für die Subskala Beratung zur Vorbereitung des Lebens im Ruhestand*

	Korrigierte Item- Skala-Korrelation	Quadrierte multiple Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
CRP1	.86	.87	.93
CRP2	.85	.84	.93
CRP3	.68	.77	.94
CRP4	.77	.83	.93
CRP5	.82	.80	.93
CRP6	.66	.79	.94
CRP7	.77	.70	.93
CRP8	.65	.68	.94
CRP9	.77	.79	.93
CRP10	.79	.78	.93

Tabelle L2

*Item-Skala Statistik für die Subskala Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen*

	Korrigierte Item- Skala-Korrelation	Quadrierte multiple Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
PRaiTS1	.60	.58	.90
PRaiTS2	.85	.84	.88
PRaiTS3	.75	.77	.89
PRaiTS4	.65	.67	.90
PRaiTS6	.80	.72	.88
PRaiTS7	.53	.41	.91
PRaiTS9	.74	.61	.89
PRaiTS11	.78	.79	.88

Tabelle L3

*Item-Skala Statistik für die Subskala Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege*

	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Quadrierte multiple Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
CIaMC2	.57	.43	.61
CIaMC5	.49	.26	.66
CIaMC6	.43	.23	.70
CIaMC7	.53	.41	.63

Tabelle L4

*Item-Skala Statistik für die TTP-Skala*

	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Quadrierte multiple Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
TTP2	.75	.63	.59
TTP3	.48	.24	.87
CRP13	.70	.60	.65

Tabelle L5

*Item-Skala Statistik für die Items TTP1-TTP3*

	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Quadrierte multiple Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
TTP1	.58	.49	.65
TTP2	.75	.58	.45
TTP3	.41	.24	.82

Tabelle L6

*Item-Skala Statistik für den fünften Faktor*

	Korrigierte Item- Skala-Korrelation	Quadrierte multiple Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
CIaMC1	-.09	.18	-.13 <sup>a</sup>
CIaMC4	.05	.19	-.21 <sup>a</sup>
PRaiTS1	-.27	.29	.22
PRaITS10	.15	.09	-.67 <sup>a</sup>

*Anmerkung.* <sup>a</sup> Der Wert ist negativ aufgrund einer negativen mittleren Kovarianz zwischen den Items. Dies verstößt gegen die Annahmen über die Zuverlässigkeit des Modells.



Anhang M

Regressionen mit den Skalen und den Außenkriterien

Tabelle M1

Modellübersicht der Regressionsanalyse mit der Subskala Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege als Prädiktor und der abhängigen Variable Berufszufriedenheit (N = 29)

Modell	R	R <sup>2</sup>	Angepasstes R <sup>2</sup>	Standardfehler der Schätzung	Änderung R <sup>2</sup>	Änderungsstatistik		
						Änderung in F	df1	df2
1	0,45	0,20	0,17	0,74	0,20	1	27	.015

Tabelle M2

Koeffizienten der Regressionsanalyse mit der Subskala Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege als Prädiktor und der abhängigen Variable Berufszufriedenheit

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	t	Sig.	95% Konfidenzintervalle für B		Korrelationen			
	B	Standardfehler				Untergrenze	Obergrenze	Nullter Ordnung	Partiell	Teil	
1	4,58	0,32	14,29	.000	3,93	5,24					
	0,23	0,09	2,59	.015	0,05	0,42	.45	.45	.45		.45
	Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege										

Tabelle M3

Modellübersicht der Regressionsanalyse mit der Subskala Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege als Prädiktor und der abhängigen Variable Berufszufriedenheit der über 55-Jährigen (N = 29)

Modell	R	R <sup>2</sup>	Angepasstes R <sup>2</sup>	Standardfehler der Schätzung	Änderungsstatistik			
					Änderung R <sup>2</sup>	df1	df2	Sig. Änderung in F
1	0,38	0,15	0,12	1,05	0,15	1	27	.039

Tabelle M4  
Koeffizienten der Regressionsanalyse mit der Subskala Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege als Prädiktor und der abhängigen Variable Berufszufriedenheit der über 55-Jährigen

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	Beta	t	Sig.	95% Konfidenzintervalle für B		Korrelationen		
	B	Standardfehler					Untergrenze	Obergrenze	Nullter Ordnung	Partiell	Teil
1	Konstante	4,52	0,46		9,92	.000	3,59	5,46			
	Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege	0,28	0,13	0,39	2,17	.039	0,02	0,54	.39	.39	.39

Tabelle M5  
Modellübersicht der Regressionsanalyse mit der TTP-Skala als Prädiktor und der abhängigen Variable Berufszufriedenheit der unter 35-Jährigen (N = 34)

Modell	R	R <sup>2</sup>	Angepasstes R <sup>2</sup>		Standardfehler der Schätzung		Änderung in F		df1	df2	Sig. Änderung in F
			R <sup>2</sup>	F	R <sup>2</sup>	F	Änderung in F				
1	0,42	0,18	0,15	0,95	7,01	1	32	.012			

Tabelle M6  
Koeffizienten der Regressionsanalyse mit der TTP-Skala als Prädiktor und der abhängigen Variable Berufszufriedenheit der unter 35-Jährigen

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	Beta	t	Sig.	95% Konfidenzintervalle für B		Korrelationen		
	B	Standardfehler					Untergrenze	Obergrenze	Nullter Ordnung	Partiell	Teil
1	Konstante	3,76	0,61		6,15	.000	2,51	5,01			
	TTP-Skala	0,32	0,12	0,42	2,65	.012	0,07	0,57	.42	.42	.42

Tabelle M7  
Modellübersicht der Regressionsanalyse mit der TTP-Skala als Prädiktor und der abhängigen Variable Berufszufriedenheit (N = 34)

Modell	R	R <sup>2</sup>	Angepasstes R <sup>2</sup>		Standardfehler der Schätzung		Änderung in F		df1	df2	Sig. Änderung in F
			R <sup>2</sup>	F	R <sup>2</sup>	F	Änderung in F				
1	0,37	0,14	0,11	0,73	5,20	1	32	.029			

Tabelle M8

Koeffizienten der Regressionsanalyse mit der TTP-Skala als Prädiktor und der abhängigen Variable Berufszufriedenheit

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		t	Sig.	95% Konfidenzintervalle für B		Korrelationen		
	B	Standardfehler	Beta	Beta			Untergrenze	Obergrenze	Nullter Ordnung	Partiell	Teil
1	Konstante	4,34	0,47		9,30	.000	3,39	5,29			
	TTP-Skala	0,21	0,09	0,37	2,28	.029	0,02	0,40	.37	.37	.37

Tabelle M9

Modellübersicht der Regressionsanalyse mit den vier Subskalen der Dimension Übergang in den Ruhestand als Prädiktoren und der abhängigen Variable Berufszufriedenheit der unter 35-Jährigen (N = 21)

Modell	R	R <sup>2</sup>	Angepasstes R <sup>2</sup>	Standardfehler der Schätzung	Änderungsstatistik			Sig. Änderung in F	
					Änderung R <sup>2</sup>	Änderung in F	df1		
1	0,66	0,44	0,30	0,73	0,44	3,11	4	16	.045

Tabelle M10

Koeffizienten der Regressionsanalyse mit den vier Subskalen der Dimension Übergang in den Ruhestand als Prädiktoren und der abhängigen Variable Berufszufriedenheit der unter 35-Jährigen

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		t	Sig.	95% Konfidenzintervalle für B		Korrelationen		
	B	Standardfehler	Beta	Beta			Untergrenze	Obergrenze	Nullter Ordnung	Partiell	Teil
1	Konstante	4,26	1,04		4,08	.001	2,05	6,47			
	Beratung zur Vorbereitung des Lebens im Ruhestand	-0,22	0,14	-0,37	-1,55	.141	-0,52	0,08	-0,20	-0,36	-0,29
	Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen	-0,26	0,12	-0,42	-2,10	.052	-0,52	0	-0,44	-0,47	-0,39
	Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege	0,14	0,11	0,26	1,26	.225	-0,10	.38	.11	.30	.24
	TTP-Skala	0,44	0,18	0,53	2,49	.024	0,07	.82	.28	.53	.47

Tabelle M11  
 Modellübersicht der Regressionsanalyse mit den vier Subskalen der Dimension Übergang in den Ruhestand als Prädiktoren und der abhängigen Variable Kündigung aus der Skala Fluktuation (N = 16)

Änderungsstatistik						
Modell	R	R <sup>2</sup>	Angepasstes R <sup>2</sup>	Standardfehler der Schätzung	Änderung in F	Sig. Änderung in F
1	0,70	0,49	0,30	2,24	2,61	,094

Tabelle M12  
 Koeffizienten der Regressionsanalyse mit den vier Subskalen der Dimension Übergang in den Ruhestand als Prädiktoren und der abhängigen Variable Kündigung aus der Skala Fluktuation

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten			t	Sig.	95% Konfidenzintervalle für B			Korrelationen			
	B	Standardfehler	Beta			Untergrenze	Obergrenze	Nullter Ordnung	Partiell	Teil		
1	Konstante	7,77	3,45	2,25	,046	0,17	15,37					
	Beratung zur Vorbereitung des Lebens im Ruhestand	0,19	0,50	0,37	,720	-0,92	1,29			-0,20	,11	,08
	Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen	-1,15	0,44	-0,64	,024	-2,13	-0,18			-0,61	-0,62	-0,56
	Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege	-0,54	0,38	-0,31	,182	-1,37	0,30			-0,38	-0,39	-0,31
	TTP-Skala	0,17	0,62	0,07	,784	-1,19	1,54			-0,03	,08	,06

Tabelle M13  
 Modellübersicht der Regressionsanalyse mit der Subskala Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege als Prädiktor und der abhängigen Variable Verbleib im Unternehmen aus der Skala Fluktuation (N = 21)

Änderungsstatistik						
Modell	R	R <sup>2</sup>	Angepasstes R <sup>2</sup>	Standardfehler der Schätzung	Änderung in F	Sig. Änderung in F
1	0,45	0,20	0,16	7,03	4,85	,040

Tabelle M14  
Koeffizienten der Regressionsanalyse mit der Subskala Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege als Prädiktor und der abhängigen Variable Verbleib im Unternehmen aus der Skala Fluktuation

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	t	Sig.	95% Konfidenzintervalle für B			Korrelationen			
	B	Standardfehler				Beta	Untergrenze	Obergrenze	Nullter Ordnung	Partiell	Teil	
1	82,26	3,76		21,90	.000	74,40	90,12					
Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege	2,13	0,97	0,45	2,20	.040	0,11	4,15	.45	.45	.45	.45	.45

Tabelle M15  
Modellübersicht der Regressionsanalyse mit der Subskala Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen als Prädiktor und der abhängigen Variable Verbleib im Unternehmen aus der Skala Fluktuation (N = 18)

Modell	R	R <sup>2</sup>	Angepasstes R <sup>2</sup>	Änderungsstatistik					
				Standardfehler der Schätzung	Änderung in R <sup>2</sup>	Änderung in F	Änderung in df2	Sig. F	
1	0,49	0,24	0,19	5,42	0,24	4,97	1	16	.040

Tabelle M16  
Koeffizienten der Regressionsanalyse mit der Subskala Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen als Prädiktor und der abhängigen Variable Verbleib im Unternehmen aus der Skala Fluktuation

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	t	Sig.	95% Konfidenzintervalle für B			Korrelationen			
	B	Standardfehler				Beta	Untergrenze	Obergrenze	Nullter Ordnung	Partiell	Teil	
1	82,60	4,02		20,53	.000	74,07	91,13					
Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen	2,02	0,91	0,49	2,23	.040	0,10	3,94	.49	.49	.49	.49	.49

Tabelle M17  
 Modellübersicht der Regressionsanalyse mit der Subskala Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege als Prädiktor und der abhängigen Variable freiwillige Kündigung aus der Skala Fluktuation (N = 22)

Modell	R	R <sup>2</sup>	Angepasstes R <sup>2</sup>	Standardfehler der Schätzung	Änderungsstatistik			Sig. Änderung in F	
					Änderung R <sup>2</sup>	Änderung in F	df2		
1	0,44	0,19	0,15	4,30	0,19	4,74	1	20	.042

Tabelle M18  
 Koeffizienten der Regressionsanalyse mit der Subskala Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege als Prädiktor und der abhängigen Variable freiwillige Kündigung aus der Skala Fluktuation

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten	Standardisierte Koeffizienten	Beta	t	Sig.	95% Konfidenzintervalle für B			Korrelationen
						Untergrenze	Obergrenze	Nullter Ordnung	
1	Konstante	9,81	2,26	4,34	.000	5,10	14,53		
	Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege	-1,28	0,59	-2,18	.042	-2,51	-0,05	-.44	-.44

Tabelle M19  
 Modellübersicht der Regressionsanalyse mit der Subskala Alterstzeit und individuelle Übergangslösungen als Prädiktor und der abhängigen Variable Kündigung aus der Skala Fluktuation (N = 18)

Modell	R	R <sup>2</sup>	Angepasstes R <sup>2</sup>	Standardfehler der Schätzung	Änderungsstatistik			Sig. Änderung in F	
					Änderung R <sup>2</sup>	Änderung in F	df2		
1	0,65	0,42	0,38	2,09	0,42	11,53	1	16	.004

Tabelle M20

*Koeffizienten der Regressionsanalyse mit der Subskala Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen als Prädiktor und der abhängigen Variable Kündigung aus der Skala Fluktuation*

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	t	Sig.	95% Konfidenzintervalle für B		Korrelationen		
	B	Standardfehler				Beta	Untergrenze	Obergrenze	Nullter Ordnung	Partiell
1	Konstante	7,27	1,54	4,72	.000	4,01	10,54			
	Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen	-1,18	0,35	-3,40	.004	-1,92	-0,44	-,65	-,65	-,65

Tabelle M21

*Modellübersicht der Regressionsanalyse mit der Subskala Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen als Prädiktor und der abhängigen Variable Produktivität der Beschäftigten unter 35 Jahren (N = 21)*

Modell	R	R <sup>2</sup>	Angepasstes R <sup>2</sup>	Änderungsstatistik			
				Standardfehler der Schätzung	Änderung in F	Sig. Änderung in F	
1	0,62	0,38	0,35	0,64	11,56	19	.003

Tabelle M22

*Koeffizienten der Regressionsanalyse mit Subskala Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen als Prädiktor und der abhängigen Variable Produktivität der Beschäftigten unter 35 Jahren*

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	t	Sig.	95% Konfidenzintervalle für B		Korrelationen		
	B	Standardfehler				Beta	Untergrenze	Obergrenze	Nullter Ordnung	Partiell
1	Konstante	3,3	0,43	7,68	.000	2,39	4,19			
	Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen	0,3	0,10	3,40	.003	0,13	0,54	.62	.62	.62

Anhang N

Inhalte des Datenträgers (CD)

Auf dem vorliegenden Datenträger befinden sich:

1. Die vorliegende Arbeit
2. Die verwendete Literatur (sofern in digitaler Form vorhanden)
3. Der Datensatz der Erhebung (SPSS)
4. Die Syntax der Erhebung (SPSS)



**Eidesstattliche Erklärung**

Ich versichere, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit eigenständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel verwendet habe. Ich versichere, alle Stellen der Arbeit, die wortwörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen wurden, als solche kenntlich gemacht und die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt zu haben.

Bonn, den 01.11.2018

Clarissa Borries