DHI

Länger gut und gesund arbeiten können!

Forschungsstand zur alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung im Handwerk

Nicole Stegmüller

Institut für Betriebsführung im Handwerk

Länger gut und gesund arbeiten können!

Forschungsstand zur alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung im Handwerk

Erstellt im Rahmen des DHI Forschungs- und Arbeitsprogramms 2024/2025 unter dem Titel •Altersgerechte Arbeitsgestaltung im SHK-Handwerk im Lichte des hohen Fachkräftebedarfs" beauftragt vom Zentralverband Sanitär Heizung Klima (ZVSHK).

Herausgeber

itb —Institut für Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e. V.
Unterweingartenfeld 6
76135 Karlsruhe
www.itb.de

Zentralverband Sanitär Heizung Klima
Rathausallee 6
53757 Sankt Augustin
www.zvshk.de

Karlsruhe, 2025

Autorin

Nicole Stegmüller

Hinweis zur Zitation

Stegmüller, N. (2025): Länger gut und gesund arbeiten können! Forschungsstand zur alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung im Handwerk. Institut für Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e. V., Karlsruhe.

Danksagung

Ein herzlicher Dank gilt dem Zentralverband Sanitär Heizung Klima (ZVSHK) für die Initiierung und die wertvollen Hinweise, insbesondere Herr Matthias Thiel und Frau Birgit Jünger.

Inhalt

1. Ausgangslage 5

2. Relevanz für das shk-handwerk 8

3. Alternde Belegschaften und Arbeitsfähigkeit: Grundlagen der alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung 11

4. Gestaltungsprinzipien alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung 15

4.1 Arbeitsumgebung (z. B. Arbeitsmittel, Einflüsse auf den Arbeitsplatz) 18

4.2 Arbeitsaufgabe (z. B. Handlungsspielraum, Abwechslungsreichtum) 18

4.3 Arbeitsorganisation (z. B. Arbeitszeit und Arbeitsablauf) 19

4.4 Soziale Beziehungen (mit Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen) 19

4.5 Digitalisierung und KI 19

5. Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung und Arbeitgeberattraktivität 20

6. Alter(n)sgerechte arbeitsgestaltung und der Megatrend ▪Future of Work” 21

7. Fazit/Ausblick 22

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Haus der Arbeitsfähigkeit 13
Abbildung 2: Gestaltungsfaktoren der alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung 17

1. Ausgangslage

Eine alters- und alternsgerechte Arbeitsgestaltung stellt für das Handwerk eine bedeutende Chance dar, die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten langfristig zu sichern und damit einen nachhaltigen Beitrag zur Bewältigung des Fachkräftemangels zu leisten. Im Kontext des demographischen Wandels steht das Handwerk vor besonderen Herausforderungen, die sich voraussichtlich bis 2030 noch weiter verschärfen werden, aufgrund der Renteneintritte der geburtenstarken Jahrgänge.[1] Vor allem die Rekrutierung von Auszubildenden und Fachkräften und der Umgang mit einer alternden Belegschaft durch den gesellschaftlichen Wandel der Altersstruktur sind mögliche Maßnahmen, die im Handwerk große Potenziale haben.[2] Zur Alterung der Belegschaften trägt darüber hinaus auch die Verzögerung des gesetzlichen Renteneintritts durch Anpassung des Renteneintrittsalters bei (vgl. Eierdanz et al, 2019).[3] Derzeit ist die Erwerbsbeteiligung der 60- bis 64-Jährigen in Deutschland so hoch wie noch nie zuvor und ist seit 2014 von 53 % auf 67 % im Jahr 2024 angestiegen.[4]

Insbesondere das SHK-Handwerk erfährt durch den demografischen Wandel eine Doppelbelastung: Zum einen steigt die Auftragslage durch die zunehmende Notwendigkeit zum Ausbau eines altersgerechten Wohnraums —welcher nicht zuletzt zu einer großen Nachfrage im Bereich der Badsanierung führt.[5] Zum anderen sieht sich auch das SHK-Gewerk den aktuellen

[1] Vgl. Statistisches Bundesamt (2022): 12,9 Millionen Erwerbspersonen erreichen in den nächsten 15 Jahren das gesetzliche Rentenalter. Online verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/08/PD22_330_13.html (Abruf: 08.12.2025).
Vgl. Institut der Deutschen Wirtschaft (2024): Die Babyboomer gehen in Rente. Online verfügbar unter: https://www.iwkoeln.de/studien/philipp-deschermeier-holger-schaefer-die-babyboomer-gehen-in-rente.html (Abruf: 08.12.2025).
[2] Vgl. ZDH (2021): Demographie im Handwerk. Online verfügbar unter: https://www.zdh.de/ueber-uns/fachbereich-soziale-sicherung/demografie-im-handwerk/ (Abruf: 08.12.2025).
[3] Vgl. Deutsche Rentenversicherung (o.J.): Wann kann ich in Rente gehen? Online verfügbar unter: https://www.deutsche-rentenversicherung.de/DRV/DE/Rente/Kurz-vor-der-Rente/Wann-kann-ich-in-Rente-gehen/Wann-kann-ich-in-Rente-gehen_detailseite.html#:~:text=Die%20Altersgrenze%20steigt%20stufenweise%20auf,um%20j%C3%A4hrlich%20einen%20Monat%20angehoben (Abruf: 08.12.2025).
[4] Vgl. Statistisches Bundesamt (2024): Erwerbstätigkeit älterer Menschen. Online verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/Aeltere-Menschen/erwerbstaetigkeit.html (Abruf: 08.12.2025).
[5] Vgl. Zentralverband Sanitär Heizung Klima: Barrierefreies Bad und WC —Komfort für Generationen. Online verfügbar unter: https://www.shk-barrierefrei.de/erste-schritte/einleitung (Abruf: 08.12.2025).

Herausforderungen des Handwerks bezüglich Fachkräftemangel und Mangel an Auszubildenden bei alternden Belegschaften gegenüber.[6]

Der demografische Wandel ist einer der Megatrends, die gravierenden Einfluss auf die Gesellschaft nehmen.[7] Weitere Megatrends beziehen sich auf die Gesundheit oder auf die Zukunft der Arbeit (z. B. durch Nutzung von KI und anderen digitalen Technologien), also auch auf die Gestaltung moderner Arbeitswelten unter dem Stichwort ▪Future of Work". Für das Handwerk bedeutet die Berücksichtigung dieser gesellschaftlichen Entwicklungen Chancen: Durch die Bewältigung der Auswirkungen des demografischen Wandels, z. B. durch eine alters- und alternsgerechte Gestaltung der Arbeit im Betrieb.

Grundsätzlich kann zwischen altersgerechter und alter**n**sgerechter Gestaltung von Arbeit unterschieden werden.

- Die **altersgerechte Arbeitsgestaltung** zeichnet sich durch ihren kompensatorischen Charakter aus, nach dem Arbeit derart gestaltet werden soll, dass die Arbeitsbedingungen für die jeweilige Altersgruppe entsprechend möglichst positiv gestaltet sind (vgl. Richter & Mühlenbrock, 2018; Mühlenbrock, 2021; Arbeitskammer des Saarlandes, 2025). Die altersgerechte Arbeitsgestaltung setzt gezielt an den Bedürfnissen spezifischer Altersgruppen an und bietet (kompensatorische) Lösungen, um altersbedingte Einschränkungen auszugleichen. Sie ist besonders relevant, um kurzfristige Anpassungen vorzunehmen und spezifische Anforderungen zu adressieren. Für ältere Arbeitnehmende kann dies beispielsweise den Ausgleich der Leistungsminderung durch Faktoren wie (Berufs-)Erfahrung, Training, die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung oder auch die Nutzung (technischer) Hilfsmittel bedeuten (vgl. Mühlenbrock, 2017). Bei der altersgerechten Arbeitsgestaltung geht es nicht explizit um ältere Arbeitnehmende, sondern beispielsweise auch um Aspekte wie die Einhaltung des Jugendarbeitsschutzgesetzes, welches spezifische Regelungen für Minderjährige vorsieht, aber auch Maßnahmen und Regelungen zur

[6] Kunath. G.; Tiedemann, J. (2025): Fachkräftereport März 2025: Fachkräftemangel kann Investitionsschwung bremsen. KOFA Kompakt. Online verfügbar unter: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/KOFA_kompakt_und_Studien/2025/KOFA_Kompakt_04-2025-Fachkr%C3%A4ftereport-Q1.pdf (Abruf: 08.12.2025).
[7] Vgl. Zukunftsinstitut (2023): Der kompakte Megatrend Überblick. Online verfügbar unter: https://www.zukunftsinstitut.de/blog-megatrend-glossar (Abruf: 08.12.2025).

besseren Vereinbarkeit von Kindererziehung oder Pflege Angehöriger mit dem Beruf können darunterfallen (vgl. Anlauft, 2018).

- In Ergänzung dazu beschreibt die **alternsgerechte Arbeitsgestaltung** einen präventiven Ansatz, der während der gesamten Phase der Erwerbstätigkeit den allgemeinen Prinzipien gut gestalteter und menschengerechter Arbeit zufolge anstrebt, die Gesundheit, Kompetenz und Motivation der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern (vgl. Richter & Mühlenbrock, 2018; Mühlenbrock, 2021; Arbeitskammer des Saarlandes, 2025). Insbesondere Maßnahmen wie Arbeitsorganisation, Gesundheitsmanagement und Laufbahngestaltung sind Stellschrauben, um das Altern von betrieblicher Seite aus positiv zu beeinflussen.[8] Durch präventive Maßnahmen im Sinne der alternsgerechten Arbeitsgestaltung können die Auswirkungen natürlicher Alterungsprozesse abgemildert werden (vgl. Arbeitskammer des Saarlandes, 2025).

Sowohl die altersgerechte als auch die alternsgerechte Arbeitsgestaltung sind essenzielle Ansätze, um den Herausforderungen des demografischen Wandels im Arbeitskontext zu begegnen. Beschäftigte können so lange arbeitsfähig bleiben, indem ihre körperliche wie mentale Gesundheit durch eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung erhalten bleibt. Gleichzeitig werden in einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung Aspekte und Maßnahmen vorgestellt, die Arbeitgeber attraktiv machen. Eine Beschäftigung mit diesem Thema ist somit für die Bewältigung der aktuellen Herausforderungen im Handwerk —dem Fachkräfte- und Nachwuchsmangel sowie alternden Belegschaften —essenziell.

[8] Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (2024): Alternsgerechte Arbeitsorganisation. Artikel vom 01.04.2024. Online verfügbar unter: https://www.kofa.de/personalarbeit/arbeitsorganisation/altersgerechte-arbeitsorganisation/ (Abruf: 08.12.2025).

2. Relevanz für das SHK-Handwerk

Die Entwicklungen des demografischen Wandels hinsichtlich des schwindenden Angebots von Erwerbspersonen –Fach- und Nachwuchskräften, wie auch politische Rahmenbedingungen wie die Anpassung des Renteneintrittsalters[9], führen dazu, dass Belegschaften altern. Als Konsequenz sind Betriebe dazu gezwungen, Maßnahmen zu ergreifen, z. B. zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, zur Erhöhung der Arbeitsfähigkeit –und in eine alter(n)sgerechte Gestaltung von Arbeit (vgl. Eierdanz et al, 2019).

Die Situation der Belastung ergibt sich für das SHK-Handwerk vor allem aufgrund dieser vier Gegebenheiten:

1. Die Arbeitsbedingungen in Handwerksbetrieben mit nichtstationären Arbeitsplätzen[10], wie sie beispielsweise auch im SHK-Handwerk vorzufinden sind, sind oftmals durch einen hohen Anteil an körperlichen Beanspruchungen, z. B. durch Heben und Tragen schwerer Lasten, dem wiederholten und dauerhaften Einnehmen von Zwangshaltungen. Diese Bedingungen können einen Einfluss darauf haben, dass Beschäftigte verstärkt Muskel- und Skeletterkrankungen entwickeln (vgl. Möhlmann & Walter, 2022; vgl. Stegmüller, 2025).[11]
2. Für einige Handwerksberufe, wie auch bestimmten Berufsgruppen aus dem SHK-Bereich, bestehen außerdem verstärkt Risikofaktoren wie Lärmbelastung (v. a. bei Behälter- und Apparatebauer:innen) oder dem Ausgesetztsein ungünstiger klimatischer Bedingungen (v. a. bei Klempner:innen, Spengler:innen und Flaschner:innen) oder am Arbeitsplatz, wie z. B. Hitze, im Vergleich zu anderen Berufen (vgl. Baumann et al., 2015; Möhlmann & Walter, 2022; vgl. Stegmüller, 2025).

[9] Vgl. Deutsche Rentenversicherung (o.J.): Wann kann ich in Rente gehen? Online verfügbar unter: https://www.deutsche-rentenversicherung.de/DRV/DE/Rente/Kurz-vor-der-Rente/Wann-kann-ich-in-Rente-gehen/Wann-kann-ich-in-Rente-gehen_detailseite.html#:~:text=Die%20Altersgrenze%20steigt%20stufenweise%20auf,um%20j%C3%A4hrlich%20einen%20Monat%20angehoben (Abruf: 08.12.2025).

[10] Anmerkung: Mit nichtstationären Arbeitsplätzen sind Arbeitsplätze gemeint, die nicht fest sind. Beispielsweise auf Baustellen oder Montagetätigkeiten bei Kundinnen und Kunden, bei denen die Arbeitsplatzbedingungen nur begrenzt beeinflussbar sind.

[11] Siehe hierzu auch: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2024): Mit voller Kraft? Muskeln und Skelett in den Arbeitswelten der Zukunft. Online verfügbar unter: https://doku-arbeitswelten.baua.de/volle-kraft#215636 (Abruf: 08.12.2025).

3. Das Vorherrschen nichtstationären Arbeitsplätze im SHK-Handwerk können in der Konsequenz auch zu einer Dezentralisierung der Organisation des Arbeitsschutzes auf Baustellen führen: Arbeitssicherheitsaspekte bzw. die Vermeidung von Risikofaktoren fallen häufig in den Eigenverantwortlichkeitsbereich der Beschäftigten (vgl. Cordes & Ihm, 2019).
4. Aufgrund der Bedingungen und Voraussetzungen in meist kleinen Betrieben sind ergonomisch sinnvolle Tätigkeitswechsel, Job-Rotation oder die Bereitstellung von Arbeitsplätzen im stationären Bereich oftmals nur begrenzt möglich (vgl. Baumann et al., 2015; vgl. Cordes & Ihm, 2019; vgl. Möhlmann & Walter, 2022).

Die Kombination dieser Bedingungen ergibt ein Spannungsfeld, bestehend aus körperlichen Beanspruchungen und der kleinbetrieblichen Struktur, die nur begrenzte Möglichkeiten für eine Entlastung zulässt und stellt einen bedeutenden Risikofaktor für das gesunde Altern im SHK-Handwerk dar (vgl. Mühlenbrock, 2017; Mühlenbrock, 2021; Arbeitskammer des Saarlandes, 2025).

Weitere Belastungsfaktoren, die insbesondere Beschäftigte aus dem Handwerk im Vergleich zu anderen Beschäftigtengruppen benennen, sind die Arbeitszeit (durchschnittlich 48 Wochenstunden) und die Arbeitszeitplanung zuungunsten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (vgl. Möhlmann & Walter, 2022). Spezifisch im SHK-Handwerk bestehen jedoch überwiegend geregelte Arbeitszeiten, z. B. zwischen 7:00-19:00 Uhr, selten Mehrarbeit oder Arbeit an Wochenenden (vgl. Stegmüller, 2025). Ferner nehmen im Handwerk psychische Belastungen zu (Baumann et al, 2015), vor allem der Termin- oder Leistungsdruck wird als belastend empfunden, wohingegen Aspekte wie häufige Arbeitsunterbrechungen oder die Betreuung mehrerer Arbeiten zur selben Zeit seltener vorkommen als in anderen Tätigkeiten (vgl. Möhlmann & Walter, 2022). Arbeitnehmende aus dem Handwerk berichten außerdem seltener, die Arbeit selbst planen und einteilen zu können (vgl. Möhlmann & Walter, 2022). Im SHK-Handwerk zeigt sich jedoch, dass tendenziell viele Handlungs- und Entscheidungsspielräume in der alltäglichen Arbeit erlebt werden (vgl. Stegmüller, 2025).

Besonders der Faktor einer fehlenden sozialen Unterstützung (z. B. Weitergabe von Wissen, gegenseitige Wertschätzung der Arbeit) am Arbeitsplatz kann für Mitarbeitende belastend sein und

emotionale Erschöpfung wie auch eine Verschlechterung der mentalen Gesundheit nach sich ziehen (vgl. Richter & Mühlenbrock, 2018). Auffällig ist jedoch, dass die soziale Unterstützung am Arbeitsplatz im Handwerk höher als im Nicht-Handwerk bewertet wird —sowohl was die Hilfe und Unterstützung von der oder dem direkten Vorgesetzten als auch bei Hilfe und Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen angeht (vgl. Möhlmann & Walter, 2022). Lob und Anerkennung von Vorgesetzten wird jedoch etwas seltener als in anderen Berufsgruppen erlebt (vgl. Möhlmann & Walter, 2022). Im SHK-Handwerk zeigt sich auch hier: die meisten Beschäftigten erleben ein positives soziales Umfeld bei der alltäglichen Arbeit, sowohl in der offenen Kommunikation mit Vorgesetzten als auch in der Anerkennung und Wertschätzung durch Vorgesetze und Kolleg:innen und dem Wissensaustausch (vgl. Stegmüller, 2025). Nach aktuellen Studien ist auch die psychische Gesundheit bei Auszubildenden aus dem Handwerk besser, als in anderen Berufsgruppen, was ebenfalls auf die Arbeitsbedingungen im Handwerk zurückgeführt werden könnte, welche sich z. B. durch körperliche Bewegung, feste Tagesstrukturen und ein gutes Arbeitsklima auszeichnen.[12] Dieses Phänomen betrifft nicht nur die Auszubildenden: Der allgemeine Gesundheitszustand sowie das Wohlbefinden und die Lebenszufriedenheit im Handwerk scheinen von Beschäftigten generell gut eingeschätzt zu werden (vgl. IKK classic, 2025).

Im Kontext des demografischen Wandels und dem damit verbundenen Anstieg des Durchschnittsalters der Belegschaften, ist es von besonderer Bedeutung, Arbeit so zu gestalten, dass sie möglichst von allen Personen, unabhängig von Alter und Geschlecht, durchgeführt werden kann. In der Konsequenz bedeutet dies, dass Arbeitsprozesse, -bedingungen und -umgebungen so gestaltet werden müssen, dass sie flexibel, inklusiv und ergonomisch sind. Das kann z. B. heißen, Arbeitsplätze und Arbeitsmittel so zu gestalten, dass sie an die körperlichen Voraussetzungen und Fähigkeiten unterschiedlicher Altersgruppen und Geschlechter angepasst sind, mit dem Ziel, die Arbeit im Betrieb so zu gestalten, dass sie langfristig Arbeitsfähigkeit, Zufriedenheit und Produktivität sicherstellen kann (vgl. Baumann et al, 2015). Damit ist die Relevanz für die alter(n)sgerechte Gestaltung von Arbeit gegeben und heute womöglich bedeutsamer als je zuvor.

[12] IKK classic (2025): Psychische Erkrankungen bei Azubis nehmen zu: Handwerk deutlich unter dem Durchschnitt. Online verfügbar unter: https://www.ikk-classic.de/presse/pressemitteilungen/Psychische-Erkrankungen-bei-Azubis- (Abruf: 08.12.2025).

3. Alternde Belegschaften und Arbeitsfähigkeit: Grundlagen der alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung

Alterungsprozesse sind komplex und individuell: verschiedene Leistungs- und Persönlichkeitsmerkmale entwickeln sich über die Lebensspanne eines Menschen in verschiedene Richtungen (vgl. Mühlenbrock, 2017). Das bedeutet, dass der Alterungsprozess nicht einheitlich oder linear verläuft und Menschen sich im Laufe ihres Lebens unterschiedlich entwickeln. Während bestimmte Fähigkeiten oder Eigenschaften möglicherweise nachlassen (z. B. Sehschärfe, Gedächtnisleistung), können andere stabil bleiben oder sich sogar verbessern (z. B. fluide Intelligenz, Erfahrungswissen) (vgl. Richter & Mühlenbrock, 2017). Generell gilt zu bedenken, dass im Alterungsprozess körperliche Fähigkeiten zunehmend abnehmen, wohingegen arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse darauf hinweisen, dass geistig-soziale Fähigkeiten der Beschäftigten tendenziell zunehmen (vgl. Baumann et al, 2015; Richter & Mühlenbrock, 2017). Daneben verlaufen Alterungsprozesse schleichend und Funktionseinbußen können –je nach Belastung –auch schon in jüngeren Jahren auftreten –gerade bei hoher Beanspruchung, während die sozialen Fähigkeiten im Alter zunehmen und mögliche Einbußen ausgleichen können (vgl. Mühlenbrock, 2017; Richter & Mühlenbrock, 2018).

Einige der altersbedingten Leistungseinschränkungen (z. B. Muskel-Skelett-Erkrankungen[13]) können auf die Arbeit und die Gestaltung der Arbeit zurückgeführt werden (vgl. Mühlenbrock, 2017). Besonders Berufe, die mit hohen Belastungen einhergehen (z. B. durch einen hohen Anteil an schwerer körperlicher Arbeit) können sich negativ auf Alterungsprozesse und das Risiko für Erkrankungen niederschlagen. Umgekehrt kann sich die Gestaltung von Arbeit, z. B. indem geeignete Maßnahmen ergriffen werden, z. B. eine Anpassung der Arbeitsorganisation, altersbedingte Effekte verzögern und sich somit positiv auf die Gesundheit von Beschäftigten auswirken (vgl. Mühlenbrock 2017; Richter & Mühlenbrock, 2018). Aufgrund der verhältnismäßig langen Lebenszeit, die Menschen bei der Arbeit verbringen, haben die Arbeitsbedingungen einen erheblichen Einfluss auf Gesundheit, Vitalität und Leistungsfähigkeit (vgl. Mühlenbrock, 2017; Richter & Mühlenbrock, 2018).

[13] Siehe hierzu auch: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2024): Mit voller Kraft? Muskeln und Skelett in den Arbeitswelten der Zukunft. Online verfügbar unter: https://doku-arbeitswelten.baua.de/volle-kraft#215636 (Abruf: 08.12.2025).

Daher kommt einer alter(n)sgerechten Gestaltung von Arbeit eine Schlüsselrolle in der Bewältigung der demografischen Herausforderungen zu. Sie ermöglicht es, betriebliche Anforderungen und Gegebenheiten gezielt zu berücksichtigen und passgenaue Maßnahmen für die Arbeitsfähigkeit sowie Motivation der Beschäftigten unabhängig vom Alter langfristig zu sichern. Gleichzeitig trägt sie dazu bei, das Potenzial einer divers zusammengesetzten Belegschaft optimal zu nutzen und die Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben zu stärken.

Ein bekannter Ansatz zur alter(n)sgerechten Gestaltung von Arbeit ist das das Modell nach dem „Haus der Arbeitsfähigkeit" von Ilmarinen (siehe auch Abbildung 1).[14] Es ist ein etabliertes theoretisches Konstrukt für das Demografiemanagement (vgl. Richter & Mühlenbrock, 2018). Dieses Haus zeigt am Modell die Arbeitsfähigkeit des Einzelnen. Die Arbeitsfähigkeit besteht aus vier aufeinander aufbauenden „Stockwerken". Die einzelnen Stockwerke bilden persönliche, individuelle und betriebliche Ressourcen ab.

- Das unterste Stockwerk bildet die Gesundheit eines Individuums, wobei körperliche wie auch mentale Gesundheit berücksichtigt werden (vgl. Kloimüller et al., 0.J.).[15]
- Die Kompetenzen bilden das zweite Stockwerk des Hauses. Kompetenzen setzen sich aus den Fertigkeiten und dem Wissen einer Person zusammen (vgl. Kloimüller et al., o.J.; Stecker & Zierler, 2018). [16]
- Das dritte Stockwerk wird aus Unternehmenswerten gebildet —inklusive der Unternehmenskultur (vgl. Kloimüller et al., o.J..; Stecker & Zierler, 2018). [17]
- Schließlich wird das letzte Stockwerk aus der Arbeit gebildet, also deren Inhalte, Anforderungen und der Arbeitsumgebung (vgl. Kloimüller et al., o.J..; Stecker & Zierler, 2018).[18]

[14] Vgl. Arbeit und Alter (2023): Haus der Arbeitsfähigkeit. Online abrufbar unter: https://arbeitundalter.at/arbeitsfaehigkeit-und-arbeitsgestaltung/haus-der-arbeitsfaehigkeit (Abruf: 08.12.2025).
[15] Vgl. Arbeit und Alter (2023): Haus der Arbeitsfähigkeit. Online abrufbar unter: https://arbeitundalter.at/arbeitsfaehigkeit-und-arbeitsgestaltung/haus-der-arbeitsfaehigkeit (Abruf: 08.12.2025).
[16] Vgl. Arbeit und Alter (2023): Haus der Arbeitsfähigkeit. Online abrufbar unter: https://arbeitundalter.at/arbeitsfaehigkeit-und-arbeitsgestaltung/haus-der-arbeitsfaehigkeit (Abruf: 08.12.2025).
[17] Vgl. Arbeit und Alter (2023): Haus der Arbeitsfähigkeit. Online abrufbar unter: https://arbeitundalter.at/arbeitsfaehigkeit-und-arbeitsgestaltung/haus-der-arbeitsfaehigkeit (Abruf: 08.12.2025).
[18] Vgl. Arbeit und Alter (2023): Haus der Arbeitsfähigkeit. Online abrufbar unter: https://arbeitundalter.at/arbeitsfaehigkeit-und-arbeitsgestaltung/haus-der-arbeitsfaehigkeit (Abruf: 08.12.2025).

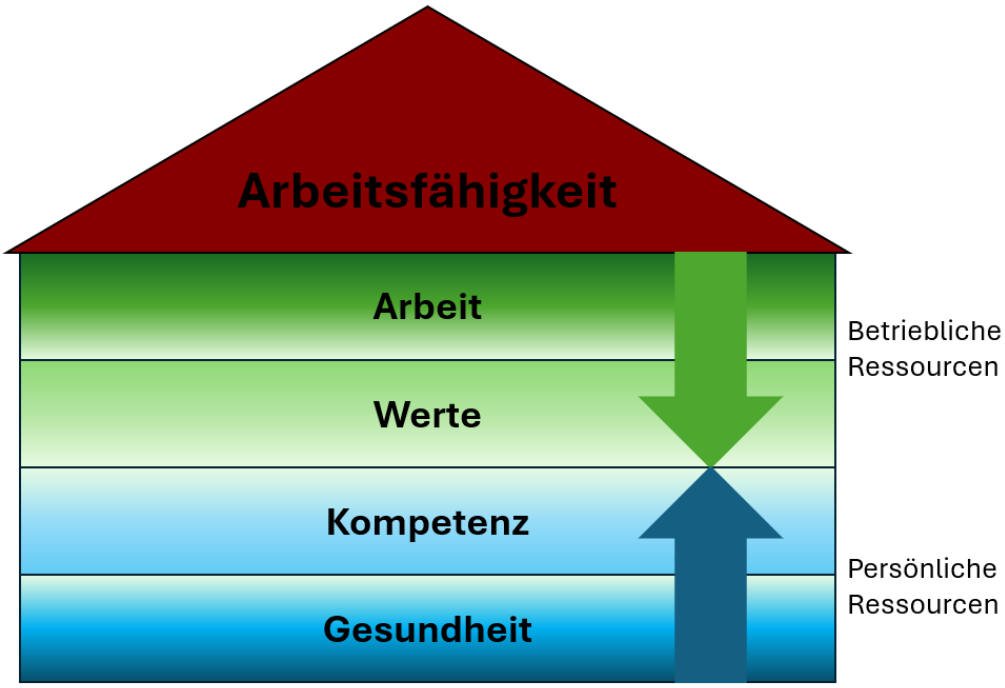

Abbildung 1: Das Haus der Arbeitsfähigkeit

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Arbeit und Alter (2023); Kloimüller et al (o.D.); Anlauft (2018).

Persönliche und individuelle Ressourcen sind vor allem die Gesundheit und Kompetenzen eines Individuums und sie bilden die Arbeitsfähigkeit des Einzelnen (vgl. Kloimüller et al., 0.J.; vgl. Mühlenbrock, 2017; Anlauft, 2018). Im Konzept des Hauses der Arbeitsfähigkeit begegnen diese persönlichen und individuellen Ressourcen den betrieblichen Ressourcen, welche sich aus Unternehmenswerten und der Arbeit zusammensetzen (vgl. Kloimüller et al., o.J..; Stecker & Zierler, 2018). [19] Wenn der Einzelne den Anforderungen und Erwartungen des Betriebs hinsichtlich dessen Arbeitskraft entspricht, wird dies als Leistungsfähigkeit beschrieben (vgl. Anlauft, 2018). Erst wenn alle Faktoren, also alle vier Stockwerke —die Gesundheit, Kompetenzen, (Unternehmens)Werte und Arbeit —stabil aufeinander aufeinander aufbauen können, bzw. gut aufeinander abgestimmt sind, dann ist die Arbeitsfähigkeit ermöglicht (vgl. Kloimüller et al., o.J..; Stecker & Zierler, 2018). [20]

[19] Vgl. Arbeit und Alter (2023): Haus der Arbeitsfähigkeit. Online abrufbar unter: https://arbeitundalter.at/arbeitsfaehigkeit-und-arbeitsgestaltung/haus-der-arbeitsfaehigkeit (Abruf: 08.12.2025).
[20] Vgl. Arbeit und Alter (2023): Haus der Arbeitsfähigkeit. Online abrufbar unter: https://arbeitundalter.at/arbeitsfaehigkeit-und-arbeitsgestaltung/haus-der-arbeitsfaehigkeit (Abruf: 08.12.2025).

Das Fundament des Hauses der Arbeitsfähigkeit bildet das Belastungs-Beanspruchung-Konzept, wobei betriebliche Anforderungen und individuelle Ressourcen der Arbeitnehmenden aufeinander abgestimmt werden müssen (vgl. Kloimüller et al., o.J.; Stecker & Zierler, 2018). Die Arbeitsfähigkeit eines Arbeitnehmenden entsteht demnach durch die Passung von •Leistungsfähigkeit" und •Beschäftigungsfähigkeit", bzw. durch die Passung der betrieblichen Ressourcen mit den persönlichen Voraussetzungen. Die Arbeitsfähigkeit eines Menschen hängt somit nicht nur von seinen individuellen körperlichen und geistigen Fähigkeiten ab, sondern auch von der Art und Weise, wie die Arbeitsumgebung und die Aufgaben mit diesen Fähigkeiten in Einklang gebracht werden. Eine optimale Passung zwischen den betrieblichen Anforderungen und den persönlichen Voraussetzungen fördert nicht nur die Effizienz, sondern auch das Wohlbefinden der Beschäftigten, was zu einer höheren langfristigen Arbeitsmotivation und -zufriedenheit führt.

Natürlich wird die Arbeitsfähigkeit des Einzelnen auch von externen Faktoren beeinflusst, die durch den Betrieb wie auch die Arbeitnehmenden nicht direkt adressiert werden können, wie beispielsweise Gesellschaft, Politik und das private Umfeld der Arbeitnehmenden (vgl. Kloimüller et al., o.J..; vgl. Stecker & Zierler, 2018). Im Jahr 2016 wurde dieser Ansatz um Megatrends wie Globalisierung, Soziale Medien und den technologischen und demographischen Wandel als externe Einflussfaktoren erweitert, die ebenfalls Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit nehmen, aber nicht direkt vom Arbeitgebenden beeinflusst werden können (vgl. Stecker & Zierler, 2018).

Die Arbeitsfähigkeit im Handwerk und insbesondere im Bau- und Ausbauhandwerk wird in einer aktuellen Studie der IKK classic insgesamt als gut (38 %) bzw. mäßig (57 %) beschrieben. Das Handwerk insgesamt weist eine hohe subjektive Arbeitsfähigkeit —gemessen am Work Ability Index (WAI) —auf und auch die subjektive Einschätzung diese bis zum Renteneintritt erhalten zu können ist zuversichtlich (IKK classic, 2025).

4. Gestaltungsprinzipien alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung

Eine alter(n)sgerechte Gestaltung der Arbeit ist essenziell, um die Arbeitsfähigkeit der Arbeitnehmenden langfristig zu erhalten und damit den demografischen Herausforderungen zu begegnen (vgl. Richter & Mühlenbrock, 2018). Bei der alter(n)sgerechten Gestaltung der Arbeit sollten im Sinne des zuvor beschriebenen theoretischen Konzepts des ▪Haus[es] der Arbeitsfähigkeit" die Motivation und Gesundheit der Beschäftigten als zentrale Aspekte herangezogen werden (vgl. Anlauft, 2018). Wie im vorherigen Kapitel beschrieben, nehmen mit zunehmendem Alter typischerweise körperliche und physiologische Fähigkeiten allmählich ab, wobei die individuellen Unterschiede erheblich sind (vgl. Mühlenbrock, 2021). Dies ist nicht zuletzt davon abhängig, wie lange eine Person ungünstigen Arbeitsbedingungen (z. B. schwerer körperlicher Arbeit) ausgesetzt war und ist (vgl. Mühlenbrock, 2021). Ziel der alter(n)sgerechten Gestaltung von Arbeit ist es also, die Beschäftigungsfähigkeit Arbeitnehmender durch eine gesundheitsförderliche Ausgestaltung der Arbeit (hinsichtlich physischer wie auch psychischer Aspekte) langfristig zu erhalten (vgl. Richter & Mühlenbrock, 2018; Mühlenbrock, 2021; Arbeitskammer des Saarlandes, 2025).

Die körperlichen und psychischen Anforderungen von Tätigkeiten sind unterschiedlich ausgeprägt wie auch die Möglichkeiten einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung vielfältig sind (vgl. Mühlenbrock, 2017). Maßnahmen müssen deshalb auf den konkreten Anwendungskontext im Betrieb zugeschnitten werden (vgl. Mühlenbrock, 2017; Cordes & Ihm, 2019). Schon eine erste schrittweise Annäherung in Form kleiner Veränderungen kann bereits eine große Wirkung auf die Gesundheit der Beschäftigten und den Erhalt der Arbeitsfähigkeit haben (vgl. Mühlenbrock, 2017). Eine alter(n)sgerechte Gestaltung der Arbeit kann nach verschiedenen Prämissen erfolgen und korrektiv, also nach der Identifizierung von Mängeln und Gesundheitsschädigungen angepasst werden oder präventiv, um mögliche gesundheitliche Schädigungen zu vermeiden (vgl. Mühlenbrock, 2017; Arbeitskammer des Saarlandes, 2025). Auch eine prospektive Gestaltung der Arbeit, bei der Arbeitsstrukturen derart gestaltet werden, dass sie sich positiv auf Gesundheit und Persönlichkeitsförderung der Beschäftigten auswirken, ist denkbar (vgl. Mühlenbrock, 2017).

Risikofaktoren und konkrete Gefährdungen am Arbeitsplatz, die sich negativ auf den Alterungsprozess auswirken können sind vielfältig und reichen von physischen Faktoren (z. B. monotone Tätigkeiten, Arbeit unter Zwangshaltung, schweres Heben und Tragen), über psychische Faktoren (z. B. fehlendes Wissen, Stress, mangelnde soziale Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzte), zu physikalischen Einwirkungen (z. B. schlechte Beleuchtung am Arbeitsplatz, klimatische Bedingungen, Vibrationen, Lautstärke) auf den Körper bis hin zu organisationalen Aspekten (z. B. Schichtarbeit, atypische Beschäftigungsverhältnisse) (vgl. Mühlenbrock, 2017; Richter & Mühlenbrock, 2018; Arbeitskammer des Saarlandes, 2025). Eine Gefährdungsbeurteilung kann im Einzelfall Aufschluss darüber geben, welche Bedingungen am spezifischen Arbeitsplatz ungünstig sind und damit Hinweise auf die Gestaltung geeigneter Maßnahmen liefern (vgl. Mühlenbrock, 2017; Arbeitskammer des Saarlandes, 2025).

Für eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung werden im groben vier Gestaltungsprinzipien im betrieblichen Kontext beschrieben, die Hinweise auf eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit hinsichtlich Altersfaktoren geben. Diese sind die Arbeitsumgebung, Arbeitsorganisation, Arbeitsaufgabe und soziale Beziehungen (vgl. Mühlenbrock, 2017; Richter & Mühlenbrock, 2018; Mühlenbrock, 2021). Die Gestaltungsprinzipien des betrieblichen Kontextes stehen dabei den individuellen Merkmalen der Beschäftigten (z. B. Gesundheit, Motivation, Leistung und Produktivität) direkt gegenüber, auf die der Betrieb, gemäß des Konzepts des Hauses der Arbeitsfähigkeit keinen direkten Einfluss hat und sie bestimmen sich wechselseitig (vgl. Mühlenbrock, 2017). Ähnlich dem Konzept des Haus[es] der Arbeitsfähigkeit bauen diese Faktoren aufeinander auf.

Die Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb der vier beschriebenen Gestaltungsprinzipien sind vielfältig. Abbildung 2 zeigt eine literaturbasierte Zusammenstellung der Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb der jeweiligen Gestaltungsfelder, ohne dabei Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben.

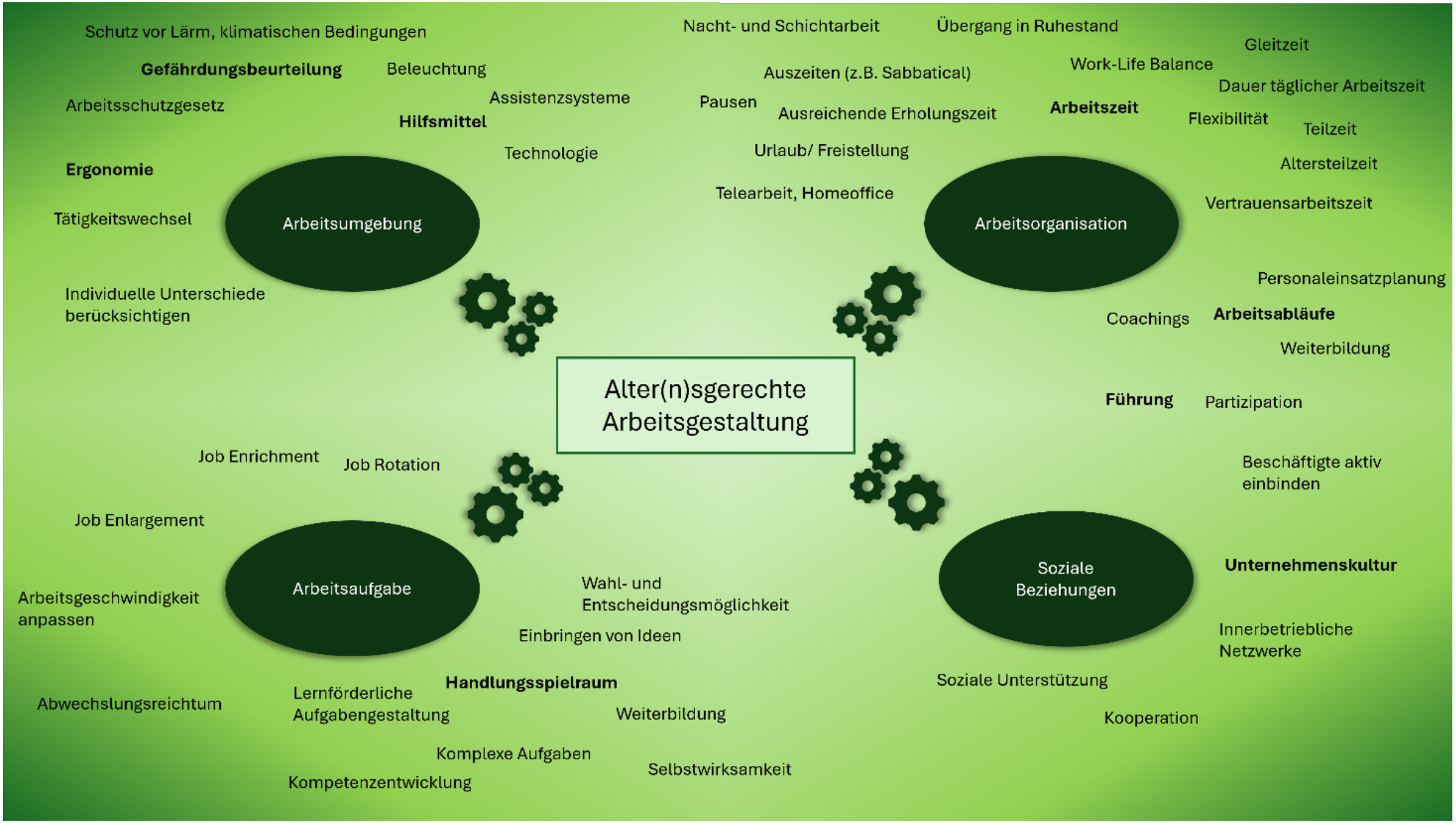

Abbildung 2: Gestaltungsfaktoren der alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mühlenbrock, (2017 & 2021), Anlauft (2018), Richter & Mühlenbrock (2018), Möhlmann & Walter (2022) sowie Arbeitskammer des Saarlandes (2025)

4.1 Arbeitsumgebung (z. B. Arbeitsmittel, Einflüsse auf den Arbeitsplatz)

Die Arbeitsumgebung beschreibt vor allem die Einhaltung der klassischen Aspekte des Arbeitsschutzes sowie den Umgang mit den Veränderungen der körperlichen Leistungsfähigkeit (vgl. Mühlenbrock, 2021; Arbeitskammer des Saarlandes, 2025). Der Arbeitgeber ist durch das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) verpflichtet, eine Gefährungsbeurteilung des Arbeitsplatzes durchzuführen, um Mängel im Arbeitskontext aufzudecken.[21] Bei der alter(n)sgerechten Gestaltung der Arbeitsumgebung geht es schließlich darum, die Arbeitsumgebung hinsichtlich Arbeitsmittel und physikalischer wie physischer Merkmale des Arbeitsplatzes möglichst so zu gestalten, dass kein negativer Effekt auf die Gesundheit der Beschäftigten entsteht (vgl. Mühlenbrock, 2017). Die Zusammenstellung der Literaturbetrachtung (Abbildung 2) zeigt hierunter vor allem die Gestaltungsaspekte der Auswahl von geeigneten Hilfsmitteln (z. B. Technologie, Assistenzsysteme), der Gefährdungsbeurteilung und der Berücksichtigung der Ergonomie am Arbeitsplatz.

4.2 Arbeitsaufgabe (z. B. Handlungsspielraum, Abwechslungsreichtum)

Die Arbeitsaufgabe kann ebenfalls derart gestaltet werden, dass sie sich positiv –oder zumindest nicht negativ –auf die Gesundheit und Motivation der Beschäftigten auswirkt. Um die kognitive Leistungsfähigkeit zu erhalten, müssen Arbeitsaufgaben angemessen fordern und fördern und haben damit direkten Einfluss auf Arbeitsmotivation und -zufriedenheit (vgl. Mühlenbrock, 2017; Mühlenbrock, 2021). Von zentraler Bedeutung sind Handlungsspielräume für Beschäftigte, da sie besonders positiv auf die Motivation und Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten wirken (vgl. Mühlenbrock, 2021). Abbildung 2 zeigt als Ergebnis der Literaturaufbereitung in diesem Kontext vor allem Möglichkeiten der Kompetenzentwicklung, der Weiterbildung, des Einbringens von Ideen in Arbeitsaufgaben, Wahl- und Entscheidungsmöglichkeiten und Selbstwirksamkeit der Beschäftigten als Gestaltungsaspekte (Abbildung 2). Einseitige Anforderungen können durch abwechslungsreiche Aufgaben kompensiert werden; gleichzeitig erweitern sie das Fähigkeitenprofil und die Einsatzmöglichkeiten. Aufgabenvielfalt wirkt sich positiv auf die Arbeitsmotivation, -

[21] Bundesministerium für Justiz (2024): Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz – ArbSchG § 5 Beurteilung der Arbeitsbedingungen. Online abrufbar unter: https://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/__5.html (Abruf: 08.12.2025).

zufriedenheit und -leistung aus (vgl. Mühlenbrock, 2021). Dabei kann auf konkrete Gestaltungsmöglichkeiten wie Job Enrichment, Job Enlargement oder Job Rotation zurückgegriffen werden (vgl. Mühlenbrock, 2021).

4.3 Arbeitsorganisation (z. B. Arbeitszeit und Arbeitsablauf)

In Zusammenhang mit der Arbeitsorganisation lassen sich die Gestaltung der Arbeitszeit von der Gestaltung der Arbeitsabläufe unterscheiden (vgl. Mühlenbrock, 2021). Allerdings muss bei Maßnahmen dieser Art aufgepasst werden, dass die Entlastung der Älteren nicht zu einer Überbelastung Jüngerer führt (vgl. Mühlenbrock, 2021). Gestaltungsmöglichkeiten, die in der Literaturarbeit identifiziert wurden, beziehen sich vorrangig auf Flexibilität der Arbeitszeit, ausreichend Erholungszeit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Telearbeit und Homeoffice (wo möglich) und die Personaleinsatzplanung (Abbildung 2).

4.4 Soziale Beziehungen (mit Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen)

Das soziale Umfeld bei der Arbeit bildet einen zentralen Faktor für Zufriedenheit, Gesundheit und Leistung der Beschäftigten. Ein wichtiger Aspekt ist die soziale Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen sowie Führungskräften (vgl. Mühlenbrock, 2021). Ein schlechtes Betriebs- und Gruppenklima, insbesondere fehlende Unterstützung können sich negativ auf die emotionale Erschöpfung und das Wohlergehen von Beschäftigten auswirken, was sich bei Älteren stärker bemerkbar macht als bei Jüngeren (vgl. Mühlenbrock, 2021). Gestaltungsfaktoren gemäß der Literaturarbeit (Abbildung 2) beziehen sich vor allem auf die Führung, Partizipationsmöglichkeiten durch Beschäftigte und der Unternehmenskultur.

4.5 Digitalisierung und KI

Über die literaturbasierten Gestaltungsansätze der alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung hinaus wird hier zusätzlich der Aspekt der Digitalisierung und neuer Technologien angeführt und aufgenommen. Der Einsatz von an die Tätigkeit angepassten Digitalisierungsmaßnahmen und technischen Hilfsmitteln, wie für das SHK-Handwerk beispielsweise der Einsatz von Exoskeletten oder Datenbrillen, kann sich positiv auf die Gesundheit und die Sicherheit Beschäftigten auswirken (vgl. Mühlenbrock, 2017; Cordes & Ihm, 2019; Eierdanz et al, 2019; Möhlmann & Walter,

2022; ZVSHK, 2024). Zentral für den Einsatz digitaler Technologien ist, dass das primäre Augenmerk bei der Einbindung in Arbeitskontexte auf der Verbesserung der Arbeitsbedingungen liegt (vgl. Cordes & Ihm, 2019; Eierdanz et al, 2019). Für ältere Mitarbeitende kann ein Einsatz neuer Technologien am Arbeitsplatz körperliche Einschränkungen kompensieren, die Arbeitssicherheit fördern und bei Gedächtniserkrankungen unterstützen (vgl. Mühlenbrock, 2017).

Durch den Einsatz neuer Technologien am Arbeitsplatz können sich allerdings auch neue Risikofaktoren ergeben, die bei der alter(n)sgerechten Gestaltung von Arbeitsbedingungen berücksichtigt werden müssen. Konkret bezieht sich dies auf die Verlagerung von körperlichen Anforderungen der Arbeit hin zu kognitiven Anforderungen, welche zwar eine physische Entlastung bedeutet, allerdings auch zur psychischen Belastung z. B. Überforderung, Arbeitsverdichtung, Stress durch ständige Erreichbarkeit, Unsicherheit und Angst führen kann (vgl. Cordes & Ihm, 2019). Gleichzeitig kann es auch zu neuen physischen (Fehl-)Belastungen, Ablenkungen und Unfällen kommen, insbesondere dann, wenn die Gestaltung der Maßnahmen nicht nach Gesichtspunkten einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung stattgefunden hat (vgl. Cordes & Ihm, 2019). Ein zentraler Faktor ist hierbei eine entsprechende Qualifizierung der Mitarbeitenden hinsichtlich der Nutzung der neuen Technologien (vgl. Mühlenbrock, 2017; Cordes & Ihm, 2019).

5. Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung und Arbeitgeberattraktivität

Im Zuge der Betrachtung der Arbeitgeberattraktivität, die im Jahr 2020 vom Institut für Betriebsführung im DHI e.V. (itb) und der Handwerkskammer Münster herausgegeben wurde, könnte festgestellt werden, dass vor allem die Arbeitsgestaltung ein essenzieller Faktor für die Arbeitgeberattraktivität ist (vgl. Cordes & Ruoff, 2020; Cordes, 2024). Maßnahmen der Arbeitsgestaltung sind demnach eine der wichtigsten Stellschrauben für die Arbeitgeberattraktivität, noch wichtiger als Aspekte der Führung, der Unternehmenskultur und der Flexibilität (vgl. Cordes & Ruoff, 2022; Cordes, 2024). In Maßnahmen wie Arbeitsgestaltung, der Förderung der Gesundheit der Beschäftigten, der Arbeitssicherheit, der Führung und der Unternehmenskultur können Handwerksbetriebe, die meist kleine und mittlere Unternehmen sind, noch vor monetären Anreizen positive Anreize setzen, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden (vgl. Cordes, 2024). Besonders spannend ist bei dieser Betrachtung und an den Ergebnissen der durchgeführten Studien, dass sich diese Erkenntnisse zu einem großen Teil mit den

Gestaltungshinweisen und Vorschlägen für alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung decken. Viele der Aspekte, die im Zusammenhang mit der Arbeitgeberattraktivität genannt werden (vgl. Cordes & Ruoff, 2022), sind in der Literatur zur alter(n)sgerechten Gestaltung der Arbeit zusammengefasst und bilden eine Grundlage für die alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung. Demnach könnte ebenfalls geschlussfolgert werden, dass eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung sich positiv auf die Arbeitgeberattraktivität auswirkt.

6. Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung und der Megatrend „Future of Work“

Ein aktueller Megatrend, der in der Arbeitswelt immer stärker in den Fokus rückt ist •Future of Work” —was die moderne Arbeitsplatzgestaltung meint.[22] Dabei werden häufig Aspekte wie die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben, Flexibilisierung, Agilität, Wertebasierung und Sinnstiftung der Arbeit genannt und die Digitalisierung fungiert als Beschleuniger dieser Veränderungsprozesse (vgl. Hofmann et al, 2019). Zentrale Faktoren sind der Ort der Arbeitserbringung, die Organisation der Arbeit, der Führungsaspekt wie auch die Sinnstiftung der Arbeit (vgl. Hofmann et al, 2019). Gerade im Handwerk liegen hier vielfältige Möglichkeiten, auch unter Berücksichtigung der oben beschriebenen Gestaltungsaspekte der alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung, sich unter anderem in diesem Bereich nochmals sichtbar zu machen und als attraktiver Arbeitgeber aufzustellen.

Im Handwerk werden zahlreiche Flexibilisierungsmöglichkeiten der Arbeit (insbesondere in Bezug auf die Arbeitszeitgestaltung) gesehen, die auf die Arbeitgeberattraktivität wirken können[23][24] und auch im Sinne einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung gestaltet werden können. Weitere Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich der •Future of Work” können beispielsweise durch eine offene Kommunikation der Bedürfnisse der Mitarbeitenden, der Abstimmung gegenseitiger Erwartungen, den Umgang mit Homeoffice (wo möglich) und einer guten Fehlerkultur

[22] Vgl. Zukunftsinstitut (2023): Megatrend Future of Work. Online abrufbar unter: https://www.zukunftsinstitut.de/zukunftsthemen/megatrend-future-of-work (Abruf: 08.12.2025).
[23] Vgl. ZDH (2023): Mehr Flexibilität macht den Unterschied. Online abrufbar unter: https://www.zdh.de/presse/veroeffentlichungen/interviews-und-statements/mehr-flexibilitaet-macht-den-unterschied/ (Abruf: 08.12.2025).
[24] Vgl. Handwerkmagazin (2021): Arbeitszeit: Einfluss der Mitarbeiter nimmt zu. Online abrufbar unter: https://www.handwerk-magazin.de/arbeitszeit-einfluss-der-mitarbeiter-nimmt-zu-233451/ (Abruf: 08.12.2025).

erreicht werden.[25] Unter anderem diese Aspekte sind in der literaturbasierten Darstellung der Gestaltung einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung (Abbildung 2) erkennbar, was nahelegt, dass die alter(n)sgerechte Gestaltung von Arbeit ein möglicher Faktor ist, um mit den aktuellen Herausforderungen der Demografie und des Fachkräftemangels umzugehen.

7. Fazit/Ausblick

Die alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung ist vor allem vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, des daraus resultierenden Fach- und Nachwuchskräftemangels und der alternden Belegschaften äußerst relevant und aktuell. Das Ziel ist es, durch eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten so lange wie möglich zu erhalten, indem betriebliche Kontexte weitgehend gesundheitsförderlich gestaltet werden. Aus der hier durchgeführten Betrachtung geht hervor, dass das SHK-Handwerk ein Arbeitsfeld ist, das von teilweise schwerer körperlicher Arbeit geprägt ist. Das Handwerk generell zeigt einige Risikofaktoren auf, auf die im Zuge einer eingehenden Betrachtung im Sinne einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung eingegangen werden kann. Aus diesem Grund sollte eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung im SHK-Handwerk ernst genommen werden. Die Gestaltungsmöglichkeiten, wie sie hier auf einer theoretischen Ebene beschrieben werden, sind zahlreich. Die individuellen betrieblichen Kontexte sollten bei der Maßnahmengestaltung unbedingt berücksichtigt werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Erkenntnis, dass bereits kleine Schritte und Maßnahmen dazu beitragen die Arbeitsbedingungen gesundheitsförderlich und alter(n)sgerecht zu gestalten.

Dabei kann das Handwerk aufgrund seiner Betriebsstrukturen in Form von oftmals kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) von seinen Besonderheiten und Stärken Gebrauch machen und sich so im Vergleich zu anderen Branchen vorteilhaft im Wettbewerb um Fachkräfte platzieren. Die oftmals kleinbetriebliche Struktur führt dazu, dass Veränderungsprozesse und Anpassungen schnell und flexibel umgesetzt werden können und häufig zu nahezu familiären Verhältnissen im Betrieb, die sich sehr positiv auf die erlebte soziale Unterstützung in Betrieben auswirken (vgl. Eierdanz et al, 2019; vgl. Möhlmann & Walter, 2022). Aspekte und Maßnahmen der

[25] Vgl. Handwerkmagazin (2023): New Work: So funktioniert die neue Arbeitskultur im Handwerk. Online abrufbar unter: https://www.handwerk-magazin.de/new-work-so-funktioniert-die-neue-arbeitskultur-im-handwerk-250806/ (Abruf: 08.12.2025).

alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung finden sich insbesondere auch in Konzepten der •Future of Work" –der modernen Arbeitsplatzgestaltung –wieder wie auch in der Betrachtung von Faktoren zur Arbeitgeberattraktivität. Umso bedeutsamer ist es für Handwerksbetriebe in oftmals leicht umzusetzende Maßnahmen hinsichtlich einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung zu investieren, ihr inhärentes Innovationspotenzial zu nutzen und sich damit demografiefest und zukunftsfähig aufzustellen.

Literatur:

Anlauft, W. (2018): Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung: Ziele, Orientierungen und Erfolgsfaktoren bei betrieblichen Gestaltungsprojekten. Online abrufbar unter: https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/0342-300X-2018-1-66.pdf (Abruf: 08.12.2025).

Arbeitskammer des Saarlandes (2025): Alterns-/Altersgerechtes Arbeiten. Arbeitskammer des Saarlandes. Referat Betriebliche Sicherheit und Gesundheitsschutz. Online abrufbar unter: https://www.arbeitskammer.de/fileadmin/user_upload/----------AK_Download_Datenbank----------/AK-Themenportale/Gute_Arbeit/Kachel_Arbeits-_und_Gesundheitsschutz/Alternsgerechtes_Arbeiten.pdf (Abruf: 08.12.2025).

Baumann, A.; Ritter, A.; Ihm, A. (2015): Länger im Handwerk arbeiten können: Ein niedrigschwelliges Beratungskonzept zur Sensibilisierung von Unternehmern kleiner Betriebe des Bauhaupt- und Ausbaugewerbes für ▪alterskritische" Gestaltungsfaktoren. Online abrufbar unter: https://gfa2015.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de/inhalt/A.1.3.pdf (Abruf: 08.12.2025).

Cordes. A.; Ihm, A. (2019): Auswirkungen des Einsatzes digitaler Technologien auf die Arbeit in Unternehmen des Handwerks. Online abrufbar unter: https://gfa2019.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de/inhalt/A.1.2.pdf (Abruf: 08.12.2025).

Cordes, A.; Ruoff, V. (2020): Arbeitgeberattraktivität & Handwerk. Instrumente, Strategien und Prozesse. Eine Praxisbroschüre aus dem Handwerk für das Handwerk. Online verfügbar unter: https://www.itb.de/projekte/arbeitgeberattraktivitaet/ (Abruf: 08.12.2025).

Cordes, A. (2024): Gesunde und sichere Arbeit als Faktoren der Arbeitgeberattraktivität im Handwerk. In: In: Dettmers, J., Tisch, A., Trimpop, R. (Hrsg.): Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Gesundheitsförderliche Arbeit = attraktive Arbeit? Arbeitsgestaltung in Zeiten des Fachkräftemangels. S. 195-198. Online abrufbar unter: https://www.itb.de/veroeffentlichungen/ (Abruf: 08.12.2025).

Eierdanz, F.; Herzog-Buchholz, E.; Sieling, E.; Schick, K. (2019): Demokratiefestigkeit 4.0 — Chancen des digitalen Wandels zur Förderung von Beschäftigungsfähigkeit und Arbeitgeberattraktivität nutzen. Online verfügbar unter: https://www.researchgate.net/publication/337882482_Demografiefestigkeit_40_-_Chancen_des_digitalen_Wandels_zur_Forderung_von_Beschaftigungsfahigkeit_und_Arbeitgeberattraktivitat_nutzen (Abruf: 08.12.2025).

Hofmann, Dr. J.; Piele, A.; Piele, C. (2019): New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle. Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation IAO Stuttgart. Online abrufbar unter: https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/2dbcef2e-a9ef-4000-addc-42c3beec95ad/content (Abruf: 08.12.2025).

Hünefeld, L.; Kopatz, F. (2022): Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) – Wer bekommt sie Angeboten, wer nimmt sie in Anspruch? baua:Fakten 41. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

IKK classic (2025): So gesund ist das Handwerk. Gesundheitsverhalten, Resilienz und Arbeitsfähigkeit. Repräsentative deutschlandweite Befragung zum Thema •So gesund ist das Handwerk". Online abrufbar unter: https://cdn.ikk-classic.de/exporter/17751-so-gesund-ist-das-handwerk-langbericht.pdf (Abruf: 08.12.2025).

Kloimüller, I.; Klausz, G.; Czeskleba, R. (o.D): Das Haus de Arbeitsfähigkeit bauen. Eine Bauanleitung um Arbeitsfähigkeit zu erhalten und zu fördern. Online abrufbar unter: https://www.waiplus.online/files/Das%20Haus%20der%20Arbeitsf%C3%A4higkeit%20bauen%20Bauanleitung.pdf (Abruf: 08.12.2025).

Mühlenbrock, I. (2017): Alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung. Grundlagen und Handlungsfelder für die Praxis. 2. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2017. Online verfügbar unter: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/Arbeitsgestaltung (Abruf: 08.12.2025).

Mühlenbrock, I. (2021): Alters- und alternsgerechte Arbeitsgestaltung –Offene Fragen für Wissenschaft und betriebliche Praxis. In: Richter, G. (Hrsg.): Arbeit und Altern. Eine Bilanz nach 20 Jahren Forschung und Praxis. doi.org/10.5771/9783748909378 (Abruf: 08.12.2025)

Möhlmann, S.; Walter, G. (2022): Arbeitsbedingungen im Handwerk. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. baua: Fakten.

Richter, G.; Mühlenbrock, I. (2018): Herausforderungen und Handlungsbedarfe einer alterns- und altersgerechten Arbeitsgestaltung. WSI Mitteilungen 2018. Online abrufbar unter: https://www.wsi.de/data/wsimit_2018_01_richter.pdf (Abruf: 08.12.2025).

Stecker, C.; Zierler, C. (2018): Erhalt der Arbeitsfähigkeit von Generationen. Die Bedeutung von Führung. WSI Mitteilungen 2018. Online abrufbar unter: https://www.boeckler.de/data/wsimit_2018_01_stecker.pdf (Abruf: 08.12.2025).

Stegmüller, N. (2025): Länger gut und gesund arbeiten können! Leitfaden zur Gestaltung alternsgerechter Arbeit im SHK-Handwerk. Institut für Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e. V., Karlsruhe. Online abrufbar unter: https://www.itb.de/projekte/altersgerechte-arbeitsgestaltung/ (Abruf: 08.12.2025).

Zentralverband Sanität Heizung Klima (2024): Abschlussbericht •Handwerksgeselle 4.0". BMAS-Förderprogramm: Zukunftsfähige Unternehmen und Verwaltungen im digitalen Wandel. Lern- und Experimentierräume für Arbeitsinnovationen. INQA-Projekt •Handwerksgeselle 4.0. Online abrufbar unter: https://www.hwg40.de/fileadmin/user_upload/PDF/Abschlussbericht_final.pdf (Abruf: 08.12.2025).