

Fachkräftesicherung heißt: gewinnen, halten, gesund halten

Wie Gesundheitsförderung zum strategischen Teil der Fachkräftesicherung wird

Paula Menninghaus, Strong Partners GmbH, Münster

ZUSAMMENFASSUNG

Fachkräftesicherung beginnt lange bevor eine Stelle nicht besetzt werden kann. Es geht darum, Menschen für die Region zu gewinnen, gute Mitarbeitende langfristig zu halten und Arbeit so zu gestalten, dass sie auch nach vielen Berufsjahren gesund möglich ist. Entscheidend ist deshalb auch die Frage, wie lange Menschen gesund arbeiten können und wollen. BGM und BGF sind strategische Maßnahmen und wichtige Hebel für Mitarbeiterbindung, Arbeitsfähigkeit und damit für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.

INHALT

1. Verstehen: Woher kommt der Druck?
2. Einordnen: Was bedeutet Fachkräftesicherung?
3. Konkretisieren: Deutschland, EU und Münsterland
4. Hinterfragen: Warum reichen bisherige Lösungen möglicherweise nicht mehr?
5. Vorausschauen: Welche Herausforderungen kommen auf uns zu?
6. Handeln: Welche Best Practices leiten wir daraus ab?

01 VERSTEHEN

Woher kommt der Druck?

In Lewis Carrolls „Alice hinter den Spiegeln“ (1871) sagt die Rote Königin zu Alice sinngemäß: Hier muss man so schnell rennen, wie man kann, um am selben Fleck zu bleiben. Die Evolutionsbiologie hat daraus die Red-Queen-Hypothese gemacht (Van Valen, 1973): Arten müssen sich ständig weiterentwickeln, nur um im Verhältnis zu ihrer Umwelt nicht zurückzufallen.

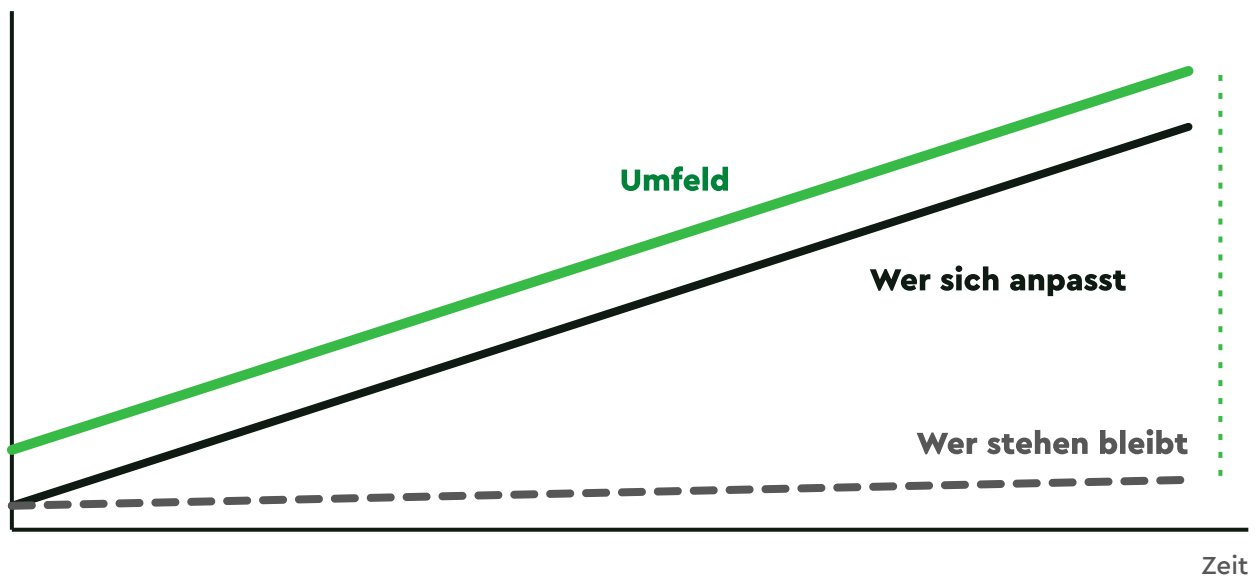


Abb. 1: Red-Queen-Effekt. Wer sich anpasst, hält den Abstand zum Umfeld. Wer stehen bleibt, fällt zurück.

Für Unternehmen heißt das: Wer sich nicht anpasst, bleibt nicht einfach stehen, sondern fällt im Verhältnis zum Umfeld zurück. Was gestern funktioniert hat, muss morgen nicht mehr ausreichen. Vier Entwicklungen wirken dabei gleichzeitig:

Demografie

Mehr Menschen gehen in Rente, als nachkommen.

Digitalisierung & KI

Aufgaben und Kompetenzen verändern sich.

Wertewandel

Neue Erwartungen an Sinn, Flexibilität und Führung.

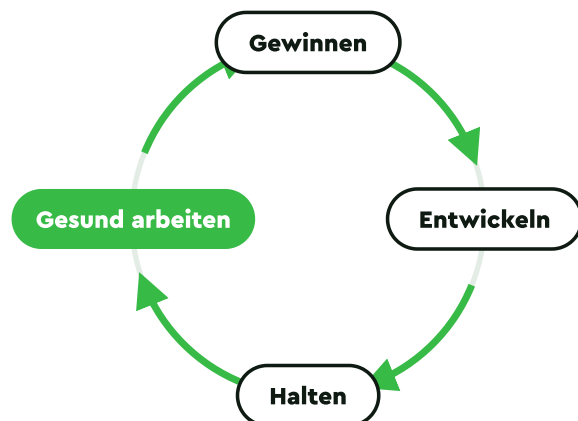
Wettbewerb

Unternehmen werben um dieselben Fachkräfte.

Jede dieser Entwicklungen wäre für sich lösbar. Zusammen verändern sie, was von Unternehmen verlangt wird.

Was bedeutet Fachkräftesicherung?

Wer das Wort Fachkräftesicherung hört, denkt oft zuerst an Recruiting, Ausbildung, Zuwanderung oder Gehalt. Das sind wichtige Themen. Fachkräftesicherung beginnt aber nicht erst, wenn eine Stelle seit sechs Monaten unbesetzt ist. Sie ist ein Zusammenspiel aus vier Bausteinen:



Gewinnen: Menschen für die Region und das Unternehmen begeistern

Entwickeln: Kompetenzen aufbauen und Potenziale nutzen

Halten: Gute Zusammenarbeit und Perspektiven schaffen

Gesund arbeiten: Arbeitsfähigkeit und Wohlbefinden über viele Jahre erhalten

Abb. 2: Fachkräftesicherung als Zusammenspiel von vier Bausteinen

Sichtbar ist dabei oft nur die Spitze: Stellenanzeigen, Recruiting, Employer Branding. Darunter liegt der größere Teil: Entwicklung und Weiterbildung, Bindung und Zusammenarbeit, Führung und Arbeitsgestaltung sowie Gesundheit und Arbeitsfähigkeit. Dazu gehört auch die Frage, ob Unternehmen die Fähigkeiten nutzen, die Menschen bereits mitbringen, oder ob Potenzial verloren geht, weil Arbeitszeiten, Arbeitsbedingungen oder Entwicklungsmöglichkeiten nicht passen.



Abb. 3: Mehr als Recruiting. Sichtbar ist oft nur die Spitze.

Deutschland, EU und Münsterland

Wenige Zahlen zeigen, warum das Thema relevant ist.

13,3 Mio.

Erwerbspersonen erreichen bis 2040 das Renteneintrittsalter, rund 30 %.

+21,9 %

Beschäftigungswachstum im Münsterland 2014–2024, stärkster Wert in NRW.

71 %

der Betriebe im IHK-Bezirk Nord Westfalen sehen Fachkräftemangel als Geschäftsrisiko.

Deutschland

Laut Statistischem Bundesamt erreichen bis 2040 rund 13,3 Millionen Erwerbspersonen das Renteneintrittsalter. Das ist eine demografische Vorausbetrachtung und keine Prognose unbesetzter Stellen. Sie zeigt aber, wie viel Erfahrung und Arbeitskraft in den nächsten Jahren den Arbeitsmarkt verlässt.

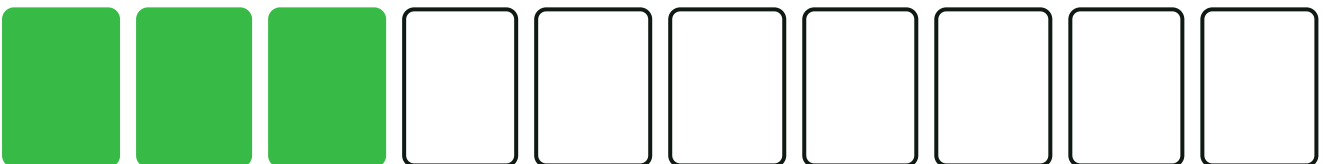


Abb. 4: Rund 3 von 10 Erwerbspersonen erreichen bis 2040 das Renteneintrittsalter (13,3 Mio.). Quelle: Destatis

Im EU-Vergleich

Deutschland hat bereits eine hohe Erwerbstätigenquote und liegt deutlich über dem EU-Durchschnitt, auch bei den 55- bis 64-Jährigen. Fachkräftesicherung ist deshalb nicht allein eine Frage zusätzlicher Arbeitskräfte. Es geht auch darum, wie gut und wie lange Menschen ihre Fähigkeiten einbringen können.

ERWERBSTÄTIGENQUOTE 2025



Quellen: Eurostat, Destatis

Münsterland

Das Münsterland ist wirtschaftlich dynamisch. Zwischen 2014 und 2024 ist die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten um 21,9 Prozent auf rund 700.100 gestiegen, das stärkste Wachstum aller Wirtschaftsregionen in Nordrhein-Westfalen (NRW gesamt: +16,6

Prozent). Gleichzeitig sehen 71 Prozent der Betriebe im IHK-Bezirk Nord Westfalen den Fachkräftemangel als Gefahr für das eigene Unternehmen. Der IHK-Bezirk ist nicht deckungsgleich mit dem Münsterland, beschreibt aber den Druck, unter dem viele Unternehmen der Region stehen.

BESCHÄFTIGUNGSWACHSTUM 2014-2024

+21,9 %

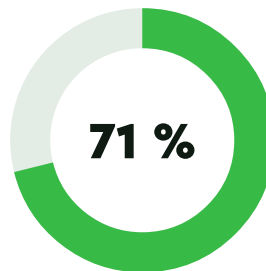


Münsterland

+16,6 %



NRW



der Betriebe im IHK-Bezirk Nord Westfalen sehen Fachkräftemangel als Geschäftsrisiko.

Abb. 5: Münsterland. Quellen: NRW.BANK, Regionalwirtschaftliches Profil Münsterland 2026; IHK Nord Westfalen

Daraus entsteht eine Doppelaufgabe: Unternehmen wollen weiter wachsen und innovativ bleiben. Sie können aber nicht davon ausgehen, dass für jede zusätzliche Aufgabe automatisch zusätzliche Menschen zur Verfügung stehen. Damit wird die Frage wichtiger, wie gut mit den Menschen gearbeitet wird, die schon da sind.

04 HINTERFRAGEN

Warum reichen bisherige Lösungen möglicherweise nicht mehr?

Status-quo-Bias

Menschen und Organisationen bevorzugen das Bekannte, auch wenn eine Veränderung sinnvoll wäre. Die Kosten einer Veränderung sind sofort sichtbar: Aufwand, Budget, Unsicherheit. Die Kosten des Stillstands entstehen schleichend: Fluktuation, Ausfälle, Stellen, die länger offen bleiben. Es lohnt sich, beides bewusst nebeneinanderzulegen. Nichtstun ist auch eine Entscheidung.

KOSTEN DER VERÄNDERUNG

sichtbar und sofort

Aufwand

Budget

Unsicherheit

KOSTEN DES STILLSTANDS

unsichtbar und schleichend

Fluktuation

Ausfälle

offene Stellen

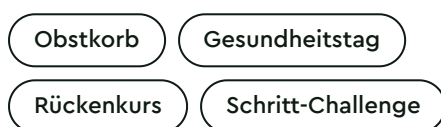
Abb. 6: Status-quo-Bias. Das Bekannte fühlt sich sicherer an.

„Wir machen doch schon BGM!“

Ein Gesundheitstag kann Aufmerksamkeit schaffen, ein Rückenkurs kann Menschen helfen, und manchmal ist ein Obstkorb ein guter Anfang. Die Frage ist, was danach passiert. Wenn Beschäftigte an einem Gesundheitstag lernen, wie wichtig Bewegung ist, und anschließend wieder acht Stunden ohne vernünftige Pause am Schreibtisch sitzen, wurde Wissen vermittelt, aber an den Arbeitsbedingungen hat sich nichts geändert.

Gesundheitsförderung wird strategisch, wenn sie Belastungen versteht, Beschäftigte beteiligt, Arbeitsbedingungen verbessert und ihre Wirkung überprüft. Die entscheidende Frage lautet: Was verändert sich nach der Maßnahme im Arbeitsalltag?

EINZELNE MASSNAHMEN



STRATEGISCHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG

- Belastungen verstehen**
- Beschäftigte beteiligen**
- Arbeitsbedingungen verbessern**
- Wirkung überprüfen**

Abb. 7: Von einzelnen Maßnahmen zu strategischer Gesundheitsförderung

Passen unsere Antworten noch?

Bisherige Antwort

Heutiges Bedürfnis

Stellenanzeige schalten	Sinn, Flexibilität und Entwicklung sichtbar machen
Rückenkurs für alle	Unterschiedliche Belastungen, zunehmend auch mentale
Gesundheitstag einmal im Jahr	Unterstützung im ganz normalen Arbeitsalltag
Benefits-Katalog	Gute Führung, planbare Arbeit, Wertschätzung

Viele dieser Maßnahmen sind nicht falsch. Sie wirken aber nur, wenn sie zu den Bedürfnissen der Menschen und zu den tatsächlichen Belastungen passen.

05 VORAUSSCHAUEN

Welche Herausforderungen kommen auf uns zu?

Längere Berufsbiografien

Wer mit 20 Jahren in den Beruf einsteigt und mit 67 in Rente geht, arbeitet bis zu 47 Jahre. In dieser Zeit verändern sich Lebensumstände, Gesundheit und Prioritäten mehrfach. Schon heute sind in Deutschland 75,3 Prozent der 55- bis 64-Jährigen erwerbstätig. Ältere

Beschäftigte sollten dabei nicht pauschal als weniger belastbar gelten: Erfahrung, Fachwissen und soziale Kompetenz sind wichtige Ressourcen. Gleichzeitig können sich körperliche Voraussetzungen verändern, etwa bei Ergonomie, Regeneration oder Arbeitsorganisation.



75,3 % der 55- bis 64-Jährigen in Deutschland sind erwerbstätig (2025).

Abb. 8: Bis zu 47 Berufsahre, vom Einstieg bis zur Regelaltersgrenze. Quellen: Destatis, Eurostat

Unterschiedliche Lebensphasen

Lebensphase	Was Menschen brauchen
Berufseinstieg und Entwicklung	Orientierung, Feedback, psychologische Sicherheit, gute Lernbedingungen
Beruf und weitere Lebensverantwortung	Planbarkeit, Vereinbarkeit, Unterstützung und realistische Arbeitslast
Spätere Berufsahre	Ergonomie, Regeneration, Wissensweitergabe, passende Entwicklung und Gestaltungsspielräume

QUERSCHNITTSTHEMA

Frauengesundheit und Wechseljahre

Symptome und Auswirkungen unterscheiden sich stark, von kaum spürbar bis zu Schlafproblemen, Hitzewallungen oder Konzentrationsschwierigkeiten. Unternehmen müssen nicht jede gesundheitliche Veränderung kennen oder bewerten. Wichtig ist ein Umfeld, in dem man über relevante Belastungen sprechen kann, ohne sich rechtfertigen zu müssen. Oft helfen einfache Dinge: gute Belüftung, flexible Pausen, passende Arbeitskleidung oder ein vertrauliches Gespräch mit der Führungskraft.

Neue Erwartungen an Arbeit

Zwei Seiten verändern sich gleichzeitig. Arbeit verlangt mehr: digitale Kompetenzen, Tempo und Komplexität, lebenslanges Lernen und mehr Verantwortung. Menschen erwarten mehr: Flexibilität, Sinn, Gesundheit, Entwicklung und Wertschätzung. Fachkräftesicherung gelingt dort, wo beides zusammenpasst und Menschen gesund arbeiten können und wollen.

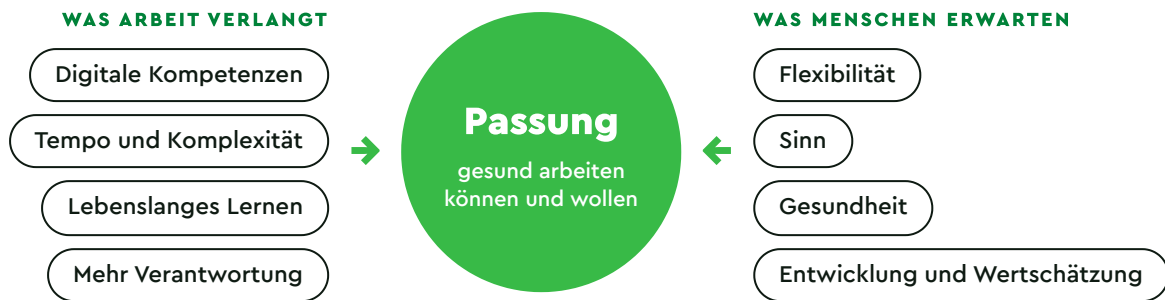


Abb. 9: Neue Anforderungen und neue Erwartungen an Arbeit

06 HANDELN

Welche Best Practices leiten wir daraus ab?

Lebensphasenorientierte Gesundheitsförderung: zwei Perspektiven

Gesundheitsförderung lässt sich aus zwei Richtungen denken. Die erste Frage lautet: Was belastet Menschen an ihrem konkreten Arbeitsplatz? Dazu gehören körperliche Belastung, Zeitdruck und Arbeitsmenge, Schichtarbeit und Erholung, Bewegungsmangel sowie Zusammenarbeit und Führung. Die zweite Frage lautet: Was brauchen Menschen in ihrer jeweiligen Lebensphase, etwa beim Berufseinstieg, bei Familien- und Pflegeverantwortung, in den Wechseljahren, bei Neuorientierung oder im Übergang in spätere Berufsjahre?

Beide Perspektiven gehören zusammen. Ein Lebensphasenmodell ersetzt keine Gefährdungsbeurteilung und keine Analyse der Arbeitsbelastungen, es ergänzt sie. Dieselbe Arbeitsbedingung kann für unterschiedliche Menschen unterschiedlich wirken.

Individuum, Team und System

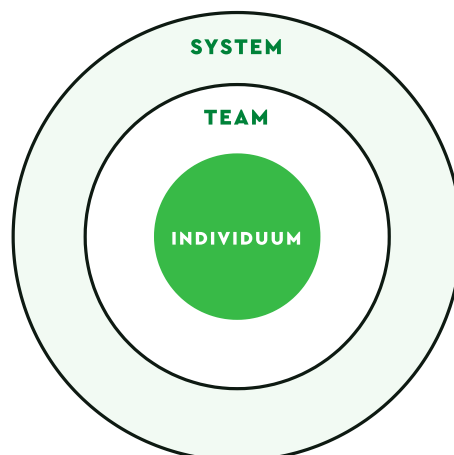


Abb. 10: Gesundheit entsteht auf drei Ebenen

Ebene	Leitfrage	Ansatzpunkte
System	Wie ist Arbeit organisiert?	Arbeitszeiten, Personalplanung, Ergonomie, Prioritäten, Pausen, Führungskultur
Team	Wie arbeiten wir miteinander?	Unterstützung, Kommunikation, Vertretung, Umgang mit Fehlern, gegenseitige Rücksichtnahme
Individuum	Was kann ich selbst beeinflussen?	Bewegung, Regeneration, Ernährung, Stresskompetenz, persönliche Grenzen und Hilfsangebote

Ein Beispiel: Ein Unternehmen bietet einen Workshop zur Stressbewältigung an. Das ist die individuelle Ebene. Unterstützt sich das Team anschließend gegenseitig bei der Priorisierung, kommt die Teamebene hinzu. Klärt die Führung außerdem, welche Aufgaben bei hoher Auslastung Vorrang haben und welche liegen bleiben dürfen, verändert sich auch das System. Erst dieses Zusammenspiel macht aus einem guten Impuls eine Veränderung, die im Alltag eine Chance hat. Die drei Ebenen wirken zusammen, keine ersetzt die andere.

„Wir dürfen Menschen nicht ausschließlich darin trainieren, Belastungen besser auszuhalten. Wir müssen auch prüfen, welche Belastungen wir verändern können.“

Vom Bedarf zur passenden Maßnahme

01	02	03	04
Verstehen	Priorisieren	Umsetzen	Prüfen
Welche Belastungen gibt es? Welche Ressourcen sind vorhanden? Was sagen Beschäftigte und Führungskräfte?	Was hat die größte Relevanz? Was lässt sich tatsächlich verändern? Welche Bereiche brauchen unterschiedliche Lösungen?	Arbeitsbedingungen verbessern, Teams beteiligen, individuelle Angebote ergänzen.	Wurde das Angebot genutzt? Hat sich etwas verändert? Was muss angepasst werden?

Abb. 11: Vom Bedarf zur passenden Maßnahme

REFLEXION FÜR EUER UNTERNEHMEN

Denkt an einen Menschen, den ihr unbedingt halten möchtet.

Was müsste sich in seinem Arbeitsalltag verändern, damit er auch in drei bis fünf Jahren noch gerne und gesund bei euch arbeitet? Vielleicht eine bessere Schichtplanung, klarere Prioritäten, eine andere Aufgabenverteilung, mehr Entwicklungsmöglichkeiten oder die Möglichkeit, ein gesundheitliches Thema anzusprechen, ohne dass es unangenehm wird.

Fazit: Fachkräftesicherung beginnt im Arbeitsalltag

Fachkräftesicherung beginnt nicht erst beim Recruiting. Sie beginnt an jedem ganz normalen Arbeitstag: darin, wie wir miteinander umgehen, wie wir Arbeit organisieren, wie wir mit Belastungen umgehen und ob Menschen ihre Fähigkeiten langfristig einbringen können.

Gesundheitsförderung kann nicht jedes Fachkräfteproblem lösen. Sie ersetzt keine gute Bezahlung, keine Ausbildung, keine vernünftige Personalplanung und keine gute Führung. Aber sie kann ein wichtiger Teil der Antwort sein. Dafür muss nicht immer das größte Programm am Anfang stehen. Manchmal beginnt es mit einer besseren Frage, einem offenen Gespräch oder einer Arbeitsbedingung, die tatsächlich verändert wird.

Menschen gewinnen.

Potenziale entwickeln.

Gesundheit erhalten.

Arbeit besser gestalten.

Quellen

- NRW.BANK: Regionalwirtschaftliches Profil Münsterland 2026
- IHK Nord Westfalen: Fachkräftesituation im IHK-Bezirk Nord Westfalen
- Statistisches Bundesamt (Destatis): Erwerbspersonen, die bis 2040 das Renteneintrittsalter erreichen; Erwerbstätigenquoten 2025
- Eurostat: Erwerbstätigenquoten nach Altersgruppen, 2025
- Van Valen, L. (1973): A New Evolutionary Law. Evolutionary Theory 1
- Carroll, L. (1871): Through the Looking-Glass