

BARMER

Menopause@work

Handlungsempfehlungen für Unternehmen



Autorinnen

Andrea Rumler, Professorin für allgemeine BWL und Marketing, ist an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin tätig. Sie studierte BWL in München, Köln und New York und promovierte an der Universität Köln. Sie war bei der Verlagsgruppe Bertelsmann International und später als Geschäftsführerin des Ligne Roset Showrooms in New York tätig. Andrea Rumler war Projektleiterin von „MenoSupport“ (2023), der ersten deutschlandweiten Studie zum Erleben der Wechseljahre am Arbeitsplatz. Eine MenoSupport-Erhebung wurde in binationalen Forschungsteams auch in Österreich und in der Schweiz durchgeführt. Gemeinsam mit ihrem Kollegen Till Strohsal veröffentlichte sie eine Abschätzung der Folgekosten unbehandelter Wechseljahresbeschwerden für die deutsche Volkswirtschaft.

Miriam Stein ist freie Journalistin und Buchautorin. Sie wurde in Südkorea geboren und wuchs als Adoptivkind in Osnabrück auf, machte ihren High-School-Abschluss in Washington DC und studierte in New York. Zehn Jahre war sie als Kulturchefin der deutschen Ausgabe des Modemagazins „Harper's Bazaar“ tätig. Ihr Buch „Die gereizte Frau“ über die Wechseljahre wurde 2022 ein SPIEGEL-Bestseller. Als Aktivistin und Lobbyistin hat sie maßgeblichen Anteil daran, dass das Thema in Deutschland auch politisch wahrgenommen wird. Als Keynote-Speakerin spricht Miriam Stein in Institutionen, Unternehmen und auf Konferenzen über die gesellschaftspolitischen Auswirkungen der Menopause.



Herausgeber:

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
Badensche Straße 52
10825 Berlin

BARMER
Axel-Springer-Straße 44
10969 Berlin

Redaktion und Konzeption:

Cornelia Weingärtner
Solveig Wessel
Christine Witte

Gestaltung:

Katharina Wanner

Abbildungen

- © miniseries, iStock, Titelseite
- © Uwe Neumann, Autorinnen, Seite 2
- © nadia_bormotova, iStock, Seite 16, Bild 1
- © Nipon Chinnueng, iStock, Seite 16, Bild 2
- © MarLei, iStock, Seite 17, Bild 1
- © YIRU CHEN, iStock, Seite 17, Bild 2
- © Blueastro, iStock, Seite 17, Bild 3
- © Maria Feck, Portrait, Seite 13
- © TAM Akademie GmbH, Portraits, Seite 23, 24
- © Privat, Portrait, Seite 35

Copyright:

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck,
auch auszugsweise, nur mit vorheriger
schriftlicher Genehmigung der BARMER.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung: **Wechseljahre und Arbeitswelt — 4**

I. Aufklären: **Auswirkungen der Wechseljahre auf die Arbeitsfähigkeit**

- 1. Stand der Forschung:**
Aktuelle Daten der MenoSupport-Studie — 7
- 2. Bedarfsanalyse:**
Brauchen Unternehmen eine Menopause-Strategie?
— 11
- 3. Medizinische Expertise:**
Was genau ist die Menopause? — 12
- 4. Menopause-Kompaktwissen:**
Zentrale Fakten im Überblick — 15
- 5. Arbeitsrelevante Symptome:**
Fünf Hauptbeschwerden und ihre Folgen — 16
- 6. Branchenübergreifende Relevanz:**
Berücksichtigung des beruflichen Kontextes — 18
- 7. Checkliste:**
Wechseljahre und Arbeit — 19

II. Sprechen: **Kommunikationsstrategien für den betrieblichen Alltag**

- 1. Normalisierung:**
Einordnung der Wechseljahre als reguläres Thema
im betrieblichen Gesundheitsmanagement — 21
- 2. Kommunikationsexpertise:**
Wie bespreche ich sensible Themen? — 22
- 3. Praxisbeispiele:**
Drei exemplarische Gesprächssituationen — 25
- 4. Miteinander reden:**
Austauschformate unter Kolleginnen — 28
- 5. Checkliste:**
Gespräch mit der Mitarbeiterin — 29

III. Handeln: **Konkrete Maßnahmen und betriebliche Verankerung**

- 1. Zum Start:**
Menopause-Programm entwickeln — 31
- 2. Kollegiale Sensibilisierung:**
Bewusstsein im gesamten Team schaffen — 34
- 3. Organisatorische Implementierung:**
Wer ist wo für das Thema verantwortlich? — 34
- 4. Qualitätssicherung:**
Evaluationskonzepte zur Wirksamkeitsmessung
der Maßnahmen — 38
- 5. Erfolgsbeispiele:**
Analyse von Vorreiterunternehmen — 39
- 6. Checkliste:**
Maßnahmen und Zuständigkeiten — 41

Schlusswort: **Wechseljahre als Erfolgsfaktor — 42**

Anhang — 43

Angebot der BARMER
Links
Quellenverzeichnis

Einleitung:

Wechseljahre und Arbeitswelt

In Deutschland befinden sich laut Statistischem Bundesamt über 11 Millionen Frauen im Alter zwischen 40 und 59 Jahren potenziell in den Wechseljahren.¹ Rund 80 Prozent dieser demografischen Gruppe ist erwerbstätig.² Diese Frauen bringen meist jahrelange Berufserfahrung und Expertise in der Arbeitswelt mit. Angesichts des akuten Fachkräftemangels gewinnt die langfristige Bindung solcher Arbeitnehmerinnen für Unternehmen an strategischer Bedeutung. Dies gilt vor allem für Branchen mit traditionell hohem Frauenanteil wie dem Bildungs-, Gesundheits- und Pflegesektor sowie dem Dienstleistungsbereich. Dieser Leitfaden erklärt, wie Unternehmen durch wirksame Unterstützungsmaßnahmen die Arbeitsfähigkeit und Expertise dieser wertvollen Fachkräfte langfristig sichern können.

Das Thema wird in der betrieblichen Kommunikation jedoch bisher selten besprochen, obwohl nahezu jede Führungskraft beruflich oder privat mit Frauen in dieser Lebensphase zu tun hat. Nach einer Umfrage von „the-change.org“ (2024) betrachten 47 Prozent der Führungskräfte die Wechseljahre als Privatsache.³

Doch eine Kategorisierung der Wechseljahre als privat verkennt die betriebswirtschaftliche Realität. Auch führt diese Denkweise zu erheblichen wirtschaftlichen Konsequenzen. Konkrete Zahlen belegen das Ausmaß: Die deutsche Volkswirtschaft verzeichnet laut einer Berechnung des Forschungsteams der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR) von 2024 jährliche Kosten von 9,4 Milliarden Euro durch wechseljahresbedingte Auswirkungen, verbunden mit fast 40 Millionen Fehltagen.⁴

Ähnliche Verlustberechnungen in anderen Ländern befeuern internationale Diskussionen. So hat auch das World Economic Forum 2025 Frauengesundheit als signifikanten Wirtschaftsfaktor identifiziert.⁵ McKinsey (2024) berechnet das wirtschaftliche Potenzial verbesserter Frauengesundheit auf globaler Ebene mit einem Wert von einer Billion Dollar.⁶ Diese Ergebnisse haben den Grundstein für ein Umdenken und erste, politische Handlungen angestoßen: Die Regierungen in Deutschland und Österreich haben entsprechende Erwähnungen in die jeweiligen Koalitionsverträge aufgenommen, während in Frankreich eine fraktionsübergreifende Initiative bereits gesetzliche Rahmenbedingungen für den Umgang mit Wechseljahren am Arbeitsplatz entwickelt. Auch die Wirtschaft reagiert: Großbritannien hat mit der 2022 eingeführten „Women’s Health Strategy“ bereits einen systematischen Ansatz etabliert und nimmt eine internationale Führungsposition ein. Im britischen Wirtschaftssektor haben bereits mehrere tausend Unternehmen durch standardisierte Unterstützungsprogramme eine offizielle Zertifizierung als wechseljahresfreundlicher Arbeitgeber erlangt.

Der vorliegende Handlungsleitfaden vermittelt einen anwendungsorientierten Umgang mit den Wechseljahren im beruflichen Umfeld. Dazu werden im ersten Teil „Aufklären“ zunächst relevante Daten und Informationen sowie arbeitsrelevante Menopause-Symptome erläutert. Im zweiten Teil „Sprechen“ folgt die Etablierung einer Kommunikationsstrategie, die eine klare und sensible Ansprache des Themas im Arbeitskontext ermöglicht. Der dritte Teil „Handeln“ widmet sich der betrieblichen Verankerung durch konkrete Maßnahmen und einer lösungsorientierten Eingliederung des Themas Wechseljahre ins betriebliche Gesundheitsmanagement. Dazu gehört die branchenspezifische Entwicklung eines Maßnahmenkatalogs für Unternehmen zum sensiblen Umgang mit dem Thema im Arbeitskontext, die mit Hilfe von Expertinnen und Experten aus Arbeitsmedizin, Gynäkologie, betrieblichem Gesundheitsmanagement und Führungskräfteentwicklung erstellt wurde.

9,4 Mrd. €

Jährliche Kosten durch
wechseljahresbedingte
Auswirkungen

40 Mio.

Fehltage pro Jahr

11 Mio.

Frauen zwischen
40–59 Jahren
in Deutschland

Im Zeitalter des zunehmenden Wettbewerbs um qualifizierte Arbeitskräfte ermöglicht eine gezielte Unterstützung von Mitarbeiterinnen in den Wechseljahren die effektive Nutzung vorhandener Fachkompetenz und einen nachhaltigen Gewinn durch längere Berufslaufbahnen von Mitarbeiterinnen. Darüber hinaus werden Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten reduziert. Die britische CIPD-Studie (2023) zeigt einen deutlichen Rückgang der Fehltage und eine Steigerung der Leistungsfähigkeit von Mitarbeiterinnen in den Wechseljahren aufgrund einer gezielten Unterstützung am Arbeitsplatz.⁷

Die Wechseljahre sind keine Krankheit, sondern ein natürlicher Lebensabschnitt, der – vergleichbar mit Schwangerschaft und Pubertät – jede Mitarbeiterin auf individuelle Weise beeinflusst und unterschiedliche Auswirkungen auf deren Arbeitsalltag haben kann. Frauen ab 40 Jahren bringen durch die bereits erwähnte Berufserfahrung fachliche Kompetenz und ein etabliertes berufliches Netzwerk mit. Ihre über die Zeit entwickelten Problemlösungsfähigkeiten und Entscheidungskompetenzen stellen wichtige Ressourcen für Unternehmen dar. Gleichzeitig kann die hormonelle Umstellung während der Wechseljahre temporär zu Herausforderungen führen, die die Arbeitsleistung beeinflussen können. Mit gezielter Unterstützung durch den Arbeitgeber können diese Phasen jedoch gut bewältigt werden. Aufklärung und unterstützende Maßnahmen im beruflichen Kontext tragen maßgeblich dazu bei, diese Talente langfristig im Unternehmen zu halten, was sowohl aus menschlicher als auch aus betriebswirtschaftlicher Perspektive sinnvoll ist und deutliche Vorteile für die gesamte Organisation bietet. ■

Aufklären

Auswirkungen der Wechseljahre
auf die Arbeitsfähigkeit

1. Stand der Forschung:

Aktuelle Daten der MenoSupport-Studie

Die Menopause hat massive ökonomische Auswirkungen auf Unternehmen. Prof. Dr. Andrea Rumler von der HWR Berlin veröffentlichte mit der MenoSupport-Studie 2023 die erste Querschnittsanalyse zum Thema Wechseljahre und Arbeit in Deutschland.

Die Ergebnisse im Überblick

Knapp 20 Prozent der Frauen ab 55 Jahren geben an, wegen Wechseljahresbeschwerden früher in den Ruhestand gehen zu wollen bzw. schon gegangen zu sein.

Einfluss auf Karriereentscheidungen – Alter > 55 Jahre

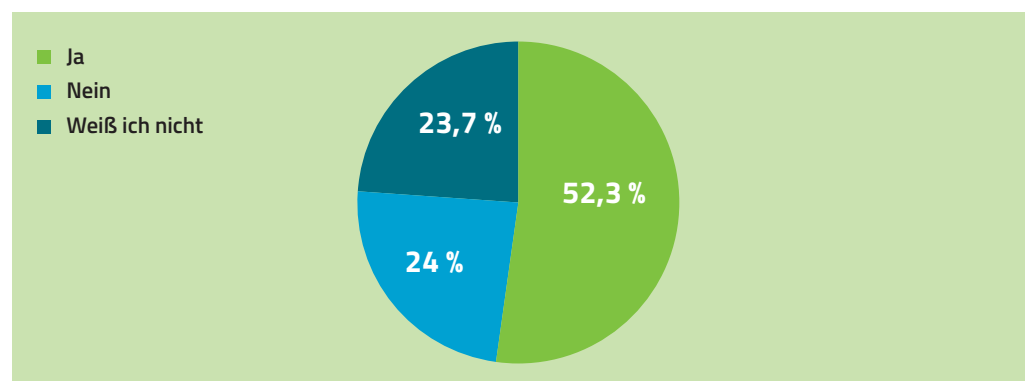
„Haben Wechseljahressymptome schon einmal Einfluss auf Entscheidungen bzgl. Ihres beruflichen Werdegangs gehabt?“

	% der Befragten
Ja, Stunden zu reduzieren	26 %
Ja, früher in den Ruhestand zu gehen	19,4 %
Ja, die Stelle zu wechseln	16,1 %
Ja, eine Auszeit von der Arbeit zu nehmen	15,3 %

52 Prozent der befragten Frauen erklären, dass die Wechseljahre an ihrem Arbeitsplatz ein Tabuthema seien.

Wechseljahre – Tabuthema am Arbeitsplatz

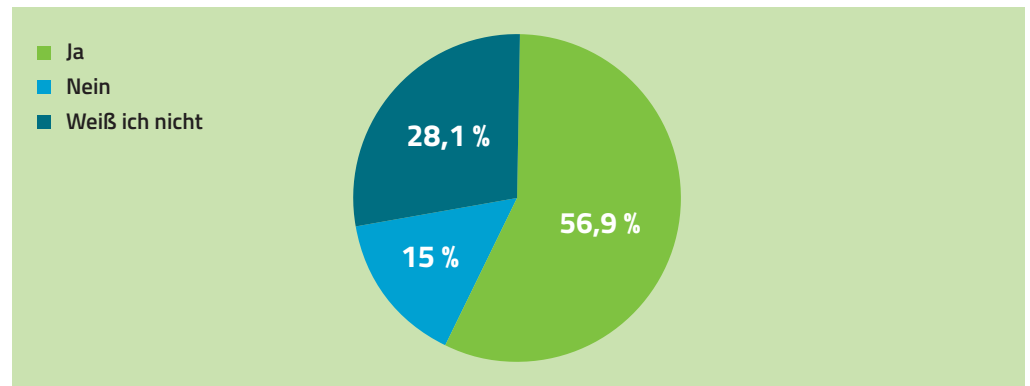
„Würden Sie sagen, dass das Thema Wechseljahre an Ihrem Arbeitsplatz (Ihrem letzten Arbeitsplatz) ein Tabuthema ist?“



56,9 Prozent der befragten Frauen sprechen sich für Unterstützungsangebote am Arbeitsplatz aus.

Organisationale Unterstützung

„Wünschen Sie sich Unterstützungsangebote von Ihrem Arbeitgeber zum Thema Wechseljahre?“



68 Prozent der befragten Frauen wünschen sich eine „offene Kommunikation“.

Kommunikation – Präferenzen

„Ich wünsche mir eine offene Kommunikation zum Thema Wechseljahre am Arbeitsplatz.“

	% der Befragten
Stimme überhaupt nicht zu	2,5 %
Stimme eher nicht zu	5,5 %
Teils / teils	24,4 %
Stimme eher zu	30,0 %
Stimme voll und ganz zu	37,6 %
Gesamt	100 %

Entsprechende Maßnahmen stoßen bei den Mitarbeiterinnen auf große Zustimmung: 65 Prozent der befragten Frauen nennen laut MenoSupport-Studie eine betriebsärztliche Betreuung hilfreich, sogar 76 Prozent wünschen sich eine Sensibilisierung der Führungskräfte, 73 Prozent eine wechseljahresfreundliche Arbeitsatmosphäre und 72 Prozent eine Sensibilisierung der Mitarbeitenden.⁸

Hilfreiche Unterstützungsangebote

„Welche der folgenden Maßnahmen zur Unterstützung in den Wechseljahren würden Sie als hilfreich empfinden?“

Sensibilisierung für das Thema bei den Führungskräften	76,4 %
Etablierung einer wechseljahresfreundlichen Arbeitskultur	73,2 %
Flexible Arbeitszeitmodelle	72,8 %
Sensibilisierung für das Thema bei den Mitarbeitenden	71,7 %
Offene Kommunikation	71,6 %

Die Top 5 Beschwerden, unter denen die Befragten leiden, sind mit 95 Prozent körperliche und geistige Erschöpfung, zu 94 Prozent Schlafstörungen, 92 Prozent Reizbarkeit, 88 Prozent depressive Verstimmungen und zu 82 Prozent Hitzewallungen und Schwitzen.

Wechseljahressymptome – Top 5

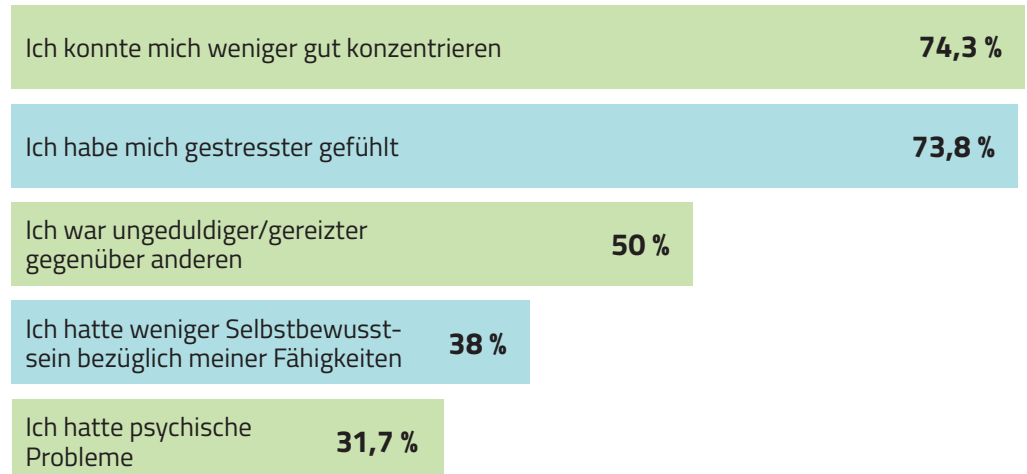
„Welche der nachfolgenden Wechseljahresbeschwerden haben Sie persönlich bereits erlebt?“

Körperliche und geistige Erschöpfung	94,8 %
Schlafstörungen	93,5 %
Reizbarkeit	92,1 %
Depressive Verstimmung	88,2 %
Wallungen, Schwitzen	82,3 %

Diese Beschwerden führen zu einer Beeinflussung der Arbeitsfähigkeit: 74 Prozent der Befragten können sich weniger gut konzentrieren, knapp 74 Prozent fühlen sich gestresst, 50 Prozent ungeduldig gegenüber anderen, 38 Prozent klagen über weniger Selbstbewusstsein und knapp 32 Prozent erlebten mentale Probleme wie depressive Verstimmungen bei der Ausübung der Tätigkeit.

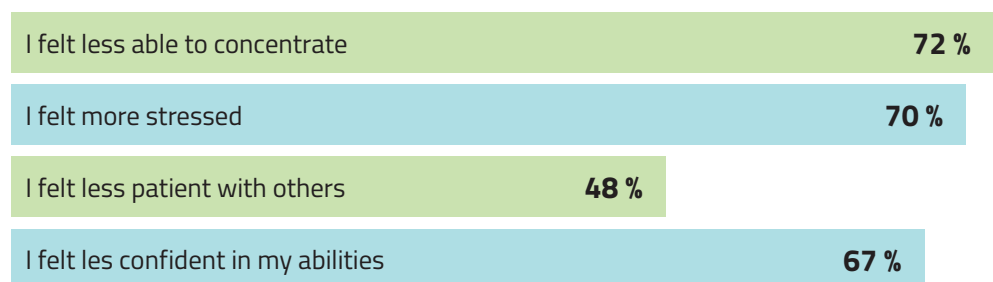
Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit – Top 5

„In welcher Art und Weise haben Ihre Wechseljahressymptome Ihre Arbeitsfähigkeit beeinflusst?“



Die Ergebnisse der MenoSupport-Studie verdeutlichen, dass Wechseljahresbeschwerden die berufliche Tätigkeit von Frauen beeinträchtigen. Die Resultate decken sich mit denen aus Erhebungen im internationalen Vergleich: Laut einer Studie unter britischen Frauen, erhoben vom House of Commons (2021), geben in Großbritannien 72 Prozent der Befragten an, sich weniger gut konzentrieren zu können, 70 Prozent fühlen sich gestresst und 67 Prozent weniger selbstbewusst.⁹

Vergleich mit der Befragung in Großbritannien (GB) 2021



Eine US-Studie der Society for Women's Health Research (2024) ergab, dass eine von vier Frauen aufgrund von Wechseljahresbeschwerden sich gegen eine Beförderung entscheidet, eine von drei Frauen die Arbeitszeit reduziert und zwei von fünf Befragten die Anstellung wechseln wollen.¹⁰

Auswirkungen der Wechseljahre auf Frauen am Arbeitsplatz



Aufklärung kann wechseljahresbedingten Einschränkungen am Arbeitsplatz entgegenwirken. Eine vergleichende US-Studie (Safwan et al., 2024) bestätigt, dass eine frühzeitige Unterstützung am Arbeitsplatz häufig an Unwissen scheitert.¹¹ Eine umfassende, faktenbasierte Wissensvermittlung ist somit die Basis für jegliche Implementierung von Menopause-Strategien. Frauen, die mehr Wissen über die Wechseljahre haben, bekommen laut einer Studie der Stanford-University (Persson et al., 2025) eine bessere Behandlung bei Ärztinnen und Ärzten und sind somit schneller wieder arbeitsfähig.

2. Bedarfsanalyse:

Braucht das Unternehmen eine Menopause-Strategie?

Die Einführung eines wirksamen Menopause-Programms erfordert eine Bedarfsanalyse.

Zunächst sollte die Ausgangslage durch Analyse anonymisierter Personaldaten erfasst werden, um die Altersstruktur der Belegschaft und mögliche Hinweise auf wechseljahresbedingte Ausfallmuster zu identifizieren:

- Wie viele Mitarbeiterinnen befinden sich in der relevanten Altersgruppe (40–60 Jahre)?
- Gibt es bereits Krankheits- oder Fluktuationsmuster, die auf wechseljahresbedingte Herausforderungen hinweisen könnten?

Fehlzeitenberichte der Krankenkassen unterstützen diese Analyse, während die Prüfung bestehender Strukturen im betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) und der Personalentwicklung wichtige Anknüpfungspunkte liefert. Die zusätzliche Einbindung von Betriebsärztinnen und -ärzten sowie die Implementierung im BGM tragen zum nachhaltigen Erfolg bei. Es empfiehlt sich ein zeitlich begrenztes Pilotprojekt mit klaren, messbaren Zielen. Diese strukturierte Vorgehensweise sichert bedarfsgerechte Maßnahmen, die durch eine kontinuierliche Evaluation optimiert werden können. Als Einstieg eignen sich Sensibilisierungsvorträge, die das Bewusstsein schärfen und den Weg für weiterführende Angebote ebnen.

[Mehr Informationen in Kapitel III, Abschnitt 4](#)

3. Medizinische Expertise:

Was genau ist die Menopause?

Grundsätzlich markiert die Menopause das Ende der Fruchtbarkeit der Frau. Die Wechseljahre, medizinisch auch Klimakterium genannt, bezeichnen den Lebensabschnitt, der dem Zeitpunkt der Menopause vorausgeht.

Im Allgemeinwissen wird die Menopause auf ein einziges Symptom reduziert: Hitzewallungen. Obwohl dieses Symptom tatsächlich bei vielen Frauen auftritt, zeigt es sich typischerweise erst in späteren Phasen der Wechseljahre. Frühe Anzeichen wie Schlafstörungen und chronische Erschöpfung werden oft weder von den betroffenen Mitarbeiterinnen selbst noch von medizinischem Fachpersonal mit der hormonellen Umstellung in Verbindung gebracht.

Dr. Katrin Schaudig

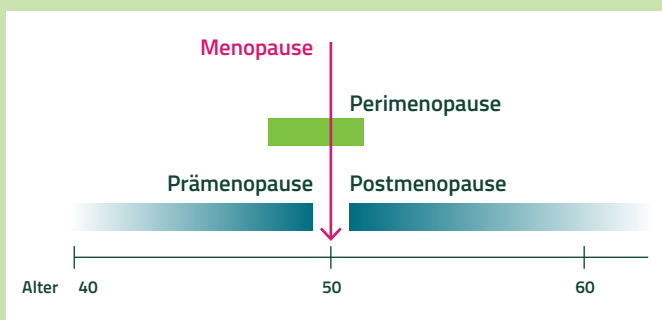
Dr. Katrin Schaudig ist Gynäkologin mit Spezialisierung für gynäkologische Endokrinologie. Im Medizinstudium in Heidelberg und München entschied sie sich bereits früh für die Weiterbildung zur Gynäkologin, die sie im Klinikum Rechts der Isar (Technische Universität München) absolvierte. Seit 1992 lebt sie in Hamburg, wo sie sich auf den weiblichen Hormonhaushalt spezialisierte. Seit 2003 leitet sie zusammen mit Dr. Anneliese Schwenkhagen eine Schwerpunktpraxis für Hormonstörungen bei Frauen in Hamburg. Sie ist Präsidentin der Deutschen Menopause Gesellschaft (seit 2020) und eine gefragte Rednerin in ihrem Spezialgebiet. Zum Thema Menopause ist sie Co-Host des Podcasts #hormongesteuert.

Frau Dr. Schaudig, leiden eigentlich alle Frauen unter Wechseljahresbeschwerden?

Laut einer älteren Studie hat ein Drittel kaum Beschwerden, ein Drittel hat deutliche Beschwerden und ein Drittel so starke Beschwerden, dass die Lebensqualität leidet. Wenn man auch milde Beschwerden dazu nimmt, dann würde ich wahrscheinlich sagen, dass fast alle Frauen irgendwas merken. Meiner Meinung nach muss man bewerten, wie schlimm die Symptome sind und wie stark sie die betroffene Frau beeinträchtigen.

Nochmal von der Expertin: Was genau ist eigentlich die Menopause und was sind die Wechseljahre?

Die Menopause ist ein Zeitpunkt, kein Zeitraum. Sie bezeichnet die letzte Blutung im Leben einer Frau, der mindestens ein Jahr keine weitere folgt. In der westlichen Welt findet die Menopause ungefähr zwischen dem 51. und 52. Lebensjahr statt. Die Wechseljahre sind die Jahre vor und nach der Menopause.



In welchem Alter kommen Frauen in die Wechseljahre?

Die Symptome der Wechseljahre können schon zehn Jahre vor der Menopause losgehen: Bei jemandem, der mit 51 Jahren die Menopause hat, gehen mit 41 Beschwerden los, bei manchen dieser Frauen aber vielleicht erst mit 45 oder mit 48. Wenn jemand die Menopause mit 48 hat, dann kann es schon Ende 30 zu Symptomen kommen.

Über welche Symptome sprechen wir hier?

Mit der Menopause haben Frauen einen kontinuierlichen Östrogenmangel. Da ist das Thema Hitzewallungen sehr dominant. Aber in der Zeit davor, die ja schon zu den Wechseljahren dazugehört, haben Frauen kaum Hitzewallungen –



oder nicht stark. Was in diesem Zeitraum eine Rolle spielt, sind unter anderem Stimmungslabilität und Konzentrationsschwierigkeiten – das, was man als „Brain Fog“ bezeichnet.

„Brain Fog“ oder auch Gehirnebel meint beispielsweise, dass man mitten im Satz vergisst, was man sagen wollte oder einem Namen einfach entfallen. Das beeinträchtigt die Arbeitsfähigkeit. Gibt es noch andere arbeitsrelevante Symptome?

Kopfschmerzen und Migräne finde ich auch relativ typisch. Sie hängen mit den starken Schwankungen des Östrogenspiegels zusammen. Ein weiteres wichtiges Symptom sind Schlafstörungen, die oft das allererste Anzeichen der Wechseljahre sind.

Gibt es eine „wechseljahresspezifische“ Schlafstörung?

Der Klassiker ist: Man geht müde ins Bett, schläft drei Stunden und wird wieder wach. Schon an der Qualität des Aufwachens merkt man: Ich werde nicht wieder einschlafen können. Dann liegen die Frauen ein, zwei Stunden wach. In den frühen Morgenstunden schlafen sie wieder ein und nach einer Stunde klingelt der Wecker.

Klingt nicht nach guter Erholung.

Passiert einem das drei Tage hintereinander, kann man Schlaflosigkeit eigentlich als Folter bezeichnen. Natürlich sinkt dann auch die Leistungsfähigkeit. Es folgen Dünnhäutigkeit, Freudlosigkeit und Konzentrationsstörungen. Alles zusammen ergibt einen Cocktail, der es für Frauen schwer macht, normal zu funktionieren. Damit muss man umgehen.

Haben Sie einen Vorschlag?

Ich glaube, allen voran muss ein Bewusstsein vorhanden sein. Vor allem bei der Frau selbst und dann bei der Umgebung. Menschen um die Frau herum können nicht einfach mit den Achseln zucken und sagen, naja, die ist halt mal gerade schlecht drauf. Das ist schwierig.

Macht die Frau ihre Beschwerden öffentlich, wird sie angreifbar.

Die Frage: „Werde ich dann abgestempelt?“ steht auf jeden Fall im Raum. „Ach Gott, schon wieder die Hormone.“ Insofern muss man sich überlegen, wie öffentlich sollte eine Frau ihre Beschwerden machen. Kann man davon ausgehen, dass es ein gewisses Verständnis gibt? Ich baue eigentlich auf Letzteres, weil ich glaube, dass es wichtig ist, wenn das Umfeld versteht, was passiert.

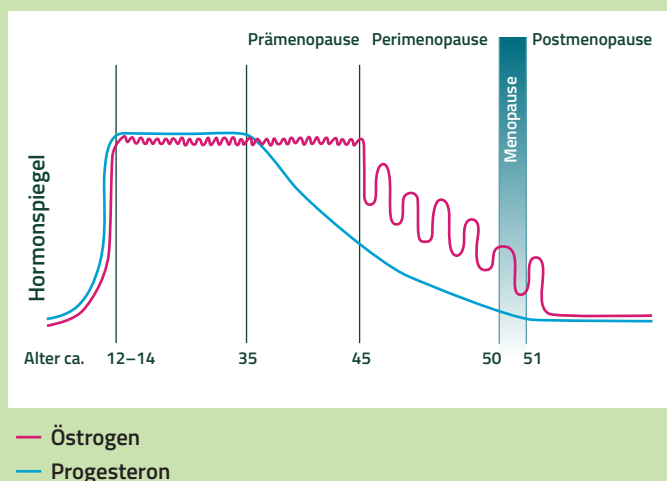
Kann das Umfeld aus Ihrer Praxiserfahrung Beschwerden lindern?

Kann es. Gerade bei Frauen mit mittleren Beschwerden kommt es darauf an, wie sich das Umfeld verhält, ob die Menschen um die Frau herum verstehen, was passiert. Ich erlebe häufig, dass Frauen in dieser Übergangsphase ihre Lebensumstände für die Symptome verantwortlich machen und dann zur Psychotherapie geschickt werden. Dort heißt es, sie müssten an ihrem Leben etwas ändern, aber eigentlich sind es die Wechseljahre.

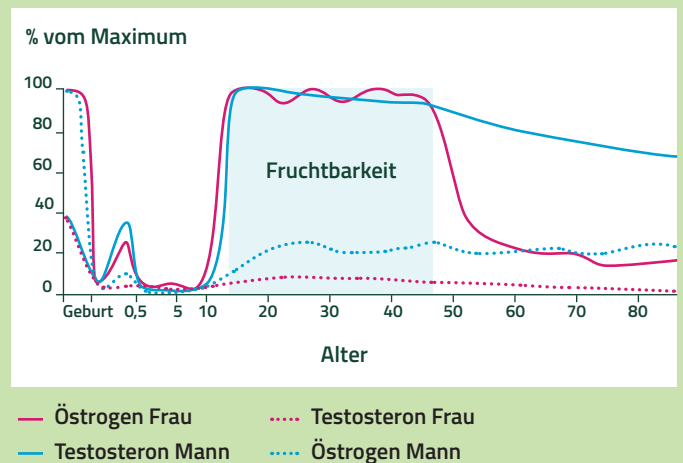
Männer haben auch hormonelle Umstellungen. Sind die vergleichbar mit den Wechseljahren?

Es gibt beim Mann keine Umstellung, sondern ein allmähliches Schwächerwerden der Hormonproduktion, was, wenn man so will, ein Alterungsprozess ist. Es kann im Einzelfall ähnliche Symptome auslösen, sprich auch mal Hitzewallungen, Schlafstörungen oder Stimmungsschwankungen.

Hormonabfall bei Frauen



Hormonabfall bei Männern und Frauen im Vergleich



Der Grat zwischen Unterstützung, Awareness und Abstempeln ist im Umgang mit den Wechseljahren am Arbeitsplatz schmal. Haben Sie Vorschläge, wo Führungskräfte eingreifen können?

An der Stelle Awareness. Es müssen innerhalb des Betriebes Angebote für Frauen gemacht werden. Aufklärung über Vorträge beispielsweise, vielleicht sogar mehrfach. Dann wäre es hilfreich, wenn die Frauen eine Einzelberatung bekämen. In Gesprächen könnte man sie befragen: Was genau ist das Problem?

Sie bieten Einzelgespräche in Unternehmen mit Ihrer Praxis an. Was empfehlen Sie den Frauen?

Ich gucke erstmal, wo das Hauptbeschwerdebild ist. Dann kommt die Frage nach dem Leidensdruck: Die allerwichtigste Frage ist, wie stark beeinträchtigen die Mitarbeiterinnen ihre Symptome?

Was kann bei der Hormonumstellung helfen?

Man kann mit allgemeinen Maßnahmen wie Veränderung des Lebensstils viel erreichen. Sport hilft zum Beispiel gut gegen Kopfschmerzen, Migräne, Schlafstörungen und depressive Verstimmungen. Dazu gibt es Daten. Wobei Sport definitiv nicht gegen die Hitzewallung hilft, aber gegen eine Gewichtszunahme – das ist zum Beispiel tatsächlich belegt. Wenn ein deutlicher Leidensdruck besteht, bin ich sehr dafür, Frauen mit Hormonen zu behandeln. Das ist aber immer eine individuelle Entscheidung.

4. Menopause-Kompaktwissen: Zentrale Fakten im Überblick

1 Definition & Zeitverlauf

Die Menopause markiert das Ende der fruchtbaren Phase einer Frau und tritt durchschnittlich mit 51–52 Jahren ein.

Die Menopause ist keine Krankheit, sondern eine natürliche Lebensphase – vergleichbar mit der Pubertät.

Die Wechseljahre (med. Perimenopause) sind der Übergangszeitraum vor der Menopause und dauern etwa vier bis sieben Jahre.

Symptome können bereits ab Anfang 40 auftreten – bis zu zehn Jahre vor der eigentlichen Menopause. In Einzelfällen treten sie früher auf oder werden in jedem Lebensalter durch medizinische Eingriffe (z.B. bei schweren Erkrankungen) ausgelöst.

2 Grundlagen & Symptome

Grund für Beschwerden ist eine abnehmende Produktion von Östrogen und Progesteron, die zu körperlichen und psychischen Veränderungen führt.

Häufige arbeitsrelevante Symptome sind Schlafstörungen, Konzentrationsprobleme („Brain Fog“), Stimmungsschwankungen, Erschöpfung und Hitzewallungen.

3 Betroffenheit & Intensität

Die Intensität der Symptome variiert. Ein Drittel der Frauen hat kaum Beschwerden, ein Drittel deutliche und ein Drittel so starke Beschwerden, dass die Lebensqualität erheblich eingeschränkt wird.

Nach neuen Studien erleben etwa 85 Prozent der weiblichen Bevölkerung Symptome der Wechseljahre.¹²

Aktuellen britischen Daten zufolge verfügen weniger als die Hälfte über entsprechendes Wissen oder notwendige ärztliche Unterstützung.¹³

4 Versorgungssituation & betriebliche Relevanz

90 Prozent aller betroffenen Frauen suchen ärztliche Hilfe,¹⁴ stoßen jedoch häufig auf unzureichendes Fachwissen, da das Thema im Medizinstudium kaum behandelt wird.

Betriebliche Aufklärung und Unterstützung können helfen, diese Wissenslücke zu schließen, Fehlzeiten zu reduzieren und die Arbeitsfähigkeit zu erhalten.¹⁵

5. Arbeitsrelevante Symptome:

Fünf Hauptbeschwerden und ihre Folgen

Hormonelle Veränderungen und ihre körperlichen sowie psychischen Auswirkungen haben direkte Konsequenzen für den Arbeitsalltag. Insbesondere fünf Symptome wirken sich konkret auf verschiedene Aspekte der beruflichen Leistungsfähigkeit aus.



Erschöpfung/Schlafprobleme

Durch hormonelle Umstellungen im Körper kommt es zu Ein- und Durchschlafproblemen. Schlafentzug beeinträchtigt den gesamten Körper und die Leistungsfähigkeit. Häufig sind körperliche und geistige Erschöpfung die Folge von Schlafproblemen. Die resultierende Müdigkeit wirkt sich auf Konzentration, Produktivität und Entscheidungsfähigkeit aus, was für Unternehmen ein relevanter Leistungsfaktor ist.



Konzentrationsschwierigkeiten

Viele Frauen in den Wechseljahren berichten von temporären kognitiven Einschränkungen und Konzentrationschwierigkeiten. Diese können die professionelle Effizienz bei komplexen Aufgaben beeinträchtigen und sollten berücksichtigt werden. Durch Schlafprobleme, aber auch durch Östrogenabfall, kann es zu vorübergehenden Lücken im Kurzzeitgedächtnis kommen.¹⁶ Die SWAN-Studie (Study of Women's Health Across the Nation) zur Gesundheit US-amerikanischer Frauen in der Lebensmitte berichtet über eine Beeinträchtigung der kognitiven Leistung, vor allem der Lernfähigkeit, während der Wechseljahre. In der Zeit nach den Wechseljahren verbessert sich diese wieder auf das ursprüngliche Niveau.¹⁷



Hitzewallungen

Hitzewallungen äußern sich als plötzliche Erwärmung, die vom Brustbereich über den Hals bis in den Kopf steigt. Diese Hitze hält normalerweise 1 bis 5 Minuten an und kann in seltenen Fällen bis zu einer Stunde dauern.¹⁸ Herzklopfen, Schweißausbrüche und sogar Panik können Hitzewallungen begleiten. Zu Beginn der Wechseljahre hätten Frauen kaum Hitzewallungen, zumindest „nicht stark“, bestätigt Dr. Schaudig. Später belasten sie die Mitarbeiterin, denn das unvorhersehbare Auftreten kann besonders im professionellen Umfeld zu Unbehagen führen und die Konzentration während wichtiger Besprechungen oder Präsentationen stören.



Stimmungsschwankungen/ depressive Verstimmungen

Sowohl hormonelle Veränderungen als auch Schlafstörungen können zu Motivationsproblemen, Reizbarkeit, Angst oder depressiven Verstimmungen führen.¹⁹ Diese emotionalen Schwankungen können sich auf die Teamdynamik, Motivation und Kommunikation im Arbeitsumfeld auswirken und erfordern ein gewisses Maß an Verständnis bei den Mitarbeitenden.



Muskel- und Gelenkschmerzen

Während der Wechseljahre treten bei Mitarbeiterinnen aufgrund des Östrogenmangels mitunter Schmerzen und Steifheit in Muskeln und Gelenken auf. Diese hormonell bedingten Beschwerden beeinflussen den Stoffwechsel von Knochen und Gelenken und können die Mobilität und Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz einschränken.

Gut zu wissen

Im Augenblick sind über 30 unterschiedliche Symptome der Menopause bekannt. Dazu gehören beispielsweise auch Kopfschmerzen, Schwindel und Tinnitus.

6. Branchenübergreifende Relevanz:

Berücksichtigung des beruflichen Kontextes

Frauen arbeiten in allen Berufen. In vielen Branchen, wie in der Pflege, Lehre und Erziehung, gibt es sogar deutlich mehr Mitarbeiterinnen als Mitarbeiter.

In der Pflege sind laut Statistischem Bundesamt 85 Prozent der Beschäftigten Frauen,²⁰ in Schulen 73 Prozent,²¹ in kaufmännischen Bürotätigkeiten über 65 Prozent und in der Dienstleistung und im Verkauf knapp 62 Prozent.²² Diese Sektoren gehören zu den Branchen, die besonders unter dem Fachkräftemangel leiden.²³

Berufe mit hohem Frauenanteil

In der Pflege	85 %
In Schulen	73 %
In kaufmännischen Bürotätigkeiten	65 %
Im Dienstleistungsbereich	62 %
Im Verkauf	62 %

Erhebungen des Statistischen Bundesamtes zeigen, dass die Berufstätigkeit von Frauen zwischen 45 und 55 Jahren den höchsten Stand erreicht: Über 80 Prozent sind in dieser Altersgruppe erwerbstätig.²⁴ Die meisten Frauen dieser Alterskohorte erleben in dieser Phase die Wechseljahre. Eine irische Studie im Pflegesektor (O'Neill et al., 2023) zeigt, dass 35 Prozent der Krankenschwestern schon zwischen 41 und 45 Jahren erstmals Wechseljahressymptome erleben.²⁵

Jede Berufsgruppe benötigt während der Wechseljahre maßgeschneiderte Unterstützung. Erzieherinnen, Pflegekräfte und Verkäuferinnen stehen in ständigem Kontakt mit Kindern, Patienten oder Kundinnen. Sie erleben ihre Wechseljahresbeschwerden im öffentlichen Raum, da das Homeoffice für diese Berufe keine Option darstellt. Gleiches gilt für Außendienstmitarbeiterinnen, Frauen in Produktion und Logistik oder Polizistinnen. Eine britische Studie (Atkinson et al., 2020) zeigt, dass Frauen im Polizeidienst während der Wechseljahre besonders stark beeinträchtigt sind.²⁶ Arbeitnehmerinnen ohne Homeoffice-Regelungen bedürfen demnach gesonderter Aufmerksamkeit. Einer internationalen Studie aus den USA, Großbritannien und Skandinavien der Stanford University zufolge (Persson et al., 2025) verlieren Mitarbeiterinnen in überwiegend nicht-akademischen Berufen, wenn sie keine ärztliche Hilfe in den Wechseljahren in Anspruch nehmen, durchschnittlich 10 Prozent ihres Einkommens durch die Reduzierung der Arbeitsstunden oder durch eine vorzeitige Kündigung.²⁷ Der Arbeitsmarkt ist auf Frauen angewiesen, unabhängig von ihrem Alter. Insbesondere in der Pflege werden in den kommenden Jahren hunderttausende Fachkräfte fehlen, befindet das Institut der Deutschen Wirtschaft (Tiedemann et al., 2024).²⁸ Laut einer Analyse von PwC (2022) wird der gesamte öffentliche Sektor im Jahr 2030 mehr als eine Million Fachkräfte benötigen, insbesondere in den Bereichen Verwaltung, Sicherheit, Bildung und Gesundheitswesen.²⁹ In dieser Debatte finden Frauen in der zweiten Lebenshälfte jedoch kaum Beachtung. In Zeiten des Personalmangels verschaffen sich Unternehmen, die in Unterstützungsmaßnahmen für Beschäftigte mit Wechseljahresbeschwerden investieren, einen Wettbewerbsvorteil durch eine längere Beschäftigungsdauer und eine höhere Leistungsfähigkeit dieser Mitarbeiterinnen.



7. Checkliste:

Wechseljahre und Arbeit

- 1 Bestandsaufnahme:** Anteil weiblicher Mitarbeiterinnen 40+ im Unternehmen ermitteln. Ist das Thema Wechseljahre als relevanter Wirtschafts- und Leistungsfaktor im Bewusstsein der Geschäftsleitung verankert?
- 2 Bedarfserhebung:** Umfrage oder Workshop zu Frauengesundheit und Wechseljahren durchführen, um mögliche Wunschthemen und Bedürfnisse rund um die Wechseljahre zu ermitteln. Welche betriebspezifischen Bedürfnisse sind für eine systematische Erhebung und bei der Durchführung konkreter Maßnahmen zu beachten?
- 3 Koordination:** Ansprechperson im betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) als Schnittstelle zwischen Management und Mitarbeiterinnen für die Planung und Umsetzung von Maßnahmen benennen. Lässt sich eine qualifizierte Schnittstellenkoordinatorin zwischen Management, BGM und Mitarbeiterinnen identifizieren?
- 4 Unternehmenskultur:** Offene Kommunikation unterstützen. Wird aktiv ein Arbeitsumfeld gefördert, das offene Gespräche über gesundheitliche Herausforderungen ermöglicht?
- 5 Fachinformationen:** Fachvorträge von Expertinnen zum Thema Wechseljahre planen. Wie kann durch Informationsangebote das Thema „hormonelle Umstellung“ aus der Tabuzone geholt werden?
- 6 Sensibilisierung:** Thema in der ganzen Belegschaft verankern. Welche Ressourcen und welches Informationsmaterial zur Weiterbildung und Sensibilisierung bezüglich gendersensibler Gesundheitsthemen stehen zur Verfügung?
- 7 Integration:** Bestehende BGM-Angebote um Menopause-Angebote erweitern. Existieren bereits etablierte Programme im BGM, die um Angebote zur Menopause erweitert werden können?
- 8 Expertise:** Kompetenz zu Frauengesundheit und Wechseljahre prüfen und ausbauen. Verfügen das medizinische Fachpersonal, der Betriebsarzt oder -ärztin und die BGM-Experten über ausreichende Expertise im Bereich gendersensibler Gesundheitsvorsorge und Wechseljahre?
- 9 Strategische Ausrichtung:** Unternehmensphilosophie auf ganzheitliche Gesundheitskonzepte ausrichten. Wie kann das Unternehmen eine langfristige, ganzheitliche Gesundheitsstrategie aufbauen?

Sprechen

Kommunikationsstrategien für
den betrieblichen Alltag

1. Normalisierung:

Einordnung der Wechseljahre

als reguläres Thema im betrieblichen

Gesundheitsmanagement

Eine evidenzbasierte, sachliche und zugleich offene Kommunikation zum Thema Wechseljahre bildet die Grundlage für ein verständnisvolles und somit unterstützendes Arbeitsumfeld.

Führungskräfte können in Zusammenarbeit mit Personalabteilungen, dem betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) und den Gleichstellungsbeauftragten Räume zur Kommunikation öffnen. Die gesellschaftliche Tabuisierung der Wechseljahre erschwert weiterhin einen sachlichen Dialog zwischen betroffenen Mitarbeiterinnen und Führungskräften: Mitarbeiterinnen befürchten häufig, als weniger leistungsfähig gesehen zu werden, während Führungskräfte hingegen Bedenken haben, durch die Thematisierung im Verhalten als unangemessen wahrgenommen zu werden.

Um diese kommunikative Barriere zu überwinden, lohnt ein Blick auf bereits etablierte betriebliche Gesundheitsthemen im Sinne einer Best-Practice-Analyse. Rückenbeschwerden stellen beispielsweise einen signifikanten Faktor bei krankheitsbedingten Abwesenheiten dar und werden sachlich und lösungsorientiert adressiert. Eine Studie von 2023 zeigt, dass betroffene Erwerbstätige in Deutschland durchschnittlich 11,4 Tage pro Jahr aufgrund von Rückenschmerzen ausfallen.³⁰ Entsprechend haben viele Unternehmen in Deutschland Rückenprogramme eingeführt.

Von diesen Maßnahmen kann man in Sachen Wechseljahre eine angemessene Umgangsweise und Kommunikation lernen. Präventivmaßnahmen in Form von Schulungen, Trainingsprogrammen und Aktionstagen, Arbeitsplatzanalysen, Ergonomieberatungen oder Yoga werden in vielen Betrieben angeboten und von Mitarbeitenden genutzt.

Im Bereich des BGM haben sich präventive Maßnahmen zur Rückengesundheit bereits als Standard etabliert. So lösen Stehtische im Büroalltag kaum kulturelle Debatten aus, da sie als selbstverständlicher Bestandteil der Gesundheitsförderung akzeptiert werden. Führungskräfte betrachten gesundheitliche Probleme wie Bandscheibenvorfälle in der Regel nicht als „Privatsache“, die im Arbeitsumfeld keinen Platz haben. Mit diesem pragmatischen Ansatz lassen sich auch Menopause-Programme im Unternehmen implementieren: sachlich, informativ und lösungsorientiert.

2. Kommunikationsexpertise:

Wie bespreche ich sensible Themen?

Gesprächsstrategien sind bei sensiblen Themen unerlässlich, um einen angemessenen Umgang mit komplexen gesundheitlichen Themen wie den Wechseljahren zu gewährleisten.

Besuch in der Berliner TAM Akademie für Führungskräfte

Die TAM Akademie für Führungskräfte in Berlin beschäftigt 35 Mitarbeitende und fokussiert sich auf die Weiterbildung und Entwicklung von Managerinnen und Managern. Die Akademie vermittelt praxisnahe Kenntnisse und Methoden, die Führungskräfte in ihrem beruflichen Alltag direkt anwenden können. Zu den Themen gehören unter anderem Konfliktmanagement, Mitarbeiterführung, Teamentwicklung und Entscheidungsfindung.

Wirtschaftspsychologe Patrick Gromm und Unternehmer Lorenz Illing coachen Chefinnen und Chefs. Gromm, Head of Sales and Culture, ist Experte für Arbeitskultur und Wachstum, während CEO Illing als Geschäftsführer und Cheftrainer zu Corporate Culture und Mentoring berät.

Lorenz Illing

Lorenz Illing ist Geschäftsführer und Cheftrainer der TAM Akademie mit tiefen Wurzeln in der Digitalwirtschaft und einer großen Begeisterung und Expertise in den Bereichen Corporate Culture, Modern Leadership & New Work. Sein beruflicher Erfahrungsschatz birgt einen facettenreichen Mix aus strategischem und operativem Unternehmertum, Mentoring und Kulturentwicklung von Hypergrowth-Start-ups. Seine Erfahrung aus sieben Jahren Leistungssport auf Weltmeister-Niveau haben ihn mit Methoden und Tools ausgestattet, die Führungskräfte und People & Culture Abteilungen dabei unterstützen, an der Haltung, Selbstwirksamkeit und der Performance ihrer wichtigsten Mitarbeitenden zu arbeiten.

Patrick Gromm

Patrick Gromm ist Head of Growth & Culture & Gesellschafter der TAM Akademie. Nachdem er seine Konzernkarriere in der Automobilindustrie aufgab, um sich in der Wirtschaftspsychologie den Themen Mensch, Organisation & Kultur zu widmen, fand er in der TAM Akademie seine Berufung. Seitdem hilft er dabei, Unternehmen durch moderne Führung zu skalieren und die TAM Akademie zu einem der relevantesten Weiterbildungspartner der am schnellsten wachsenden Start-ups und Unternehmen Deutschlands zu entwickeln.

Herr Illing, Herr Gromm, viele Männer sind unsicher im Umgang mit dem Thema Menopause.

Was hilft?

Illing: Kein Aktionismus, sondern eher eine psychologische Sicherheit etablieren, die ermöglicht, das Thema überhaupt anzusprechen. Die Frage ist: Wie gehe ich damit um, wenn jemand eine Herausforderung mir gegenüber präsentiert? Ich demonstriere, dass das okay ist, indem ich selbst eine Schwäche zugebe. In unserem Fall könnte das zum Beispiel sein, dass ich mich mit dem Thema gar nicht auskenne. Dann kann ich sagen: Hilf mir doch mal bitte zu verstehen, wo du gerade bist, was du brauchst und wie wir da gemeinsam irgendwie eine Lösung finden können.

Bei Führungskräften liegen ohnehin schon zu viele Themen auf dem Tisch. Wie kriegt man die Menopause da platziert?

Gromm: Das Thema wird immer relevanter, weil es monetarisierbar und quantifizierbar wird. Die Studie der HWR Berlin hat nachgewiesen, dass die wirtschaftlichen Schäden der Menopause 40 Millionen Fehltage und einen volkswirtschaftlichen Schaden von 9,4 Milliarden Euro pro Jahr betragen. Leute in Führungspositionen sind in unserer Gesellschaft zu gefühlt 80 Prozent BWLer, da bekommt man mit Zahlen Aufmerksamkeit.

Wie können wir insbesondere männliche Führungskräfte für Workshops zur Menopause sensibilisieren?

Illing: Ähnlich wie das Thema Diversität. Ein Diversity-Kurs war vor kurzem unterdurchschnittlich gut besucht, weil wir nur über das Thema den Kursinhalt angekündigt hatten.

Und dann?

Illing: Haben wir das Training umbenannt in: „Leistungsfähige Teams“. Plötzlich hatten wir einen vollen Kurs und ein konstruktives Learning zu Diversität.

Sie würden demnach kein Führungskräfte-Training explizit mit dem Label „Wechseljahre“ bewerben?

Illing: Nehmen wir mal an, dass eher jüngere Führungskräfte Herausforderungen mit dem Thema Menopause haben. Vielleicht könnte man stattdessen sagen: „Wie führst du ein Team mit einem höheren Altersdurchschnitt?“ Dann habe ich als junge Führungskraft das Problem konkret vor Augen. Vermutlich weiß ich nicht, dass die Menopause Teil meiner Herausforderungen ist, weil ich mich mit dem Thema noch gar nicht beschäftigt habe.



Lorenz Illing

Wie gehe ich dann vor?

Illing: Indem ich die Führungsperson bei der eigenen Befindlichkeit abhole: Ich weiß nicht, wie ich mit den älteren Kolleginnen umgehen soll. Ich habe das Gefühl, dass sie sich nicht von einer jüngeren Person führen lassen wollen. Die Führungsperson hat einen Blumenstrauß an Herausforderungen, dazu gehört auch die Menopause. Dann kann ich den Zusammenhang zur Arbeitswelt erklären.

Wie machen Sie das bei Ihnen im Unternehmen? Thematisieren Sie frauengesundheitliche Themen wie Wechseljahre, PMS oder Endometriose explizit?

Gromm: In der TAM Akademie haben wir eine offene Unternehmenskultur. Es ist ausdrücklich erwünscht, dass Menschen sich mitteilen. Dazu gehört auch, dass sich manchmal am Dienstagmorgen zehn Leute gleichzeitig wegen PMS-Schmerzen ins Homeoffice abmelden. Und das ist auch völlig in Ordnung.



Patrick Gromm

Illing: Frauengesundheit findet auch in unseren Trainings statt. Tatsächlich haben wir grundsätzlich, glaube ich, eine hohe Dynamik in Bezug auf Awareness für feminine Themen. Wobei ich deutlich sagen muss, dass die Menopause noch nicht aufgetaucht ist.

Wie kann man das ändern?

Illing: Mit einem Hinweis. Noch viel gefährlicher als jegliche gesundheitliche Thematik ist ein Team, das eigentlich nicht arbeiten will und nur anwesend ist, um das Gesicht zu zeigen und das Minimalprinzip fährt – Quiet Quitting, zu deutsch innerliche Kündigung, nennt man das. Ich glaube, da ist jede Frau in der Menopause, die Motivation zeigt, produktiver und wertvoller. Dementsprechend sollte man diesen Mitarbeiterinnen entgegenkommen, um deren Motivation hochzuhalten und nicht auf irgendwelchen Pflichten oder Paragraphen herumreiten.

Gromm: Und das fühlt sich ja nach Wertschätzung, nach Individualität an. In Vorbereitung auf unser Gespräch habe ich mir die Frage gestellt, ob die Menopause ein Frauen- oder ein Führungsthema ist – wo kann ich das eigentlich einordnen.

Wo gehört es hin?

Gromm: Es ist ein Führungsthema. Denn: Sobald Leistung nicht stattfindet, sobald Fluktuation steigt, sobald Engagement sinkt, ist Führung gefragt. Da alle diese Faktoren während der Menopause mit einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit stattfinden, ist das zwangsläufig kein Frauenthema, sondern ein Führungsthema.

Weil es darum geht, das Bestmögliche aus der Mitarbeiterin herauszuholen?

Gromm: Das ist mein Job als Führungskraft. Wenn ich sehe, jemand bringt sich gerade nicht ein, wie sie sich vielleicht sonst einbringt, ist es meine Aufgabe als Führungskraft, zu verstehen, zu unterstützen, wieder zu empowern. Wenn Leistung abfällt, muss ich verstehen warum.

Wie wichtig ist betriebliches Gesundheitsmanagement Ihrer Meinung nach?

Illing: Der Umgang mit Gesundheit reflektiert unmittelbar die Führungskultur eines Unternehmens. HR und betriebliches Gesundheitsmanagement können nur wirksam sein, wenn Führungskräfte Gesundheit als grundlegende Haltung vorleben. Ein anschauliches Beispiel: Ein ungenutzter Ruheraum, weil Mitarbeitende befürchten, bei dessen Nutzung kritisch beäugt zu werden, signalisiert eindeutig Defizite in der Führungskultur.

Herr Illing, vor Ihrer Laufbahn als Unternehmer und Coach waren Sie Leistungssportler. Wie hält man im Sport eigentlich die Leistung konstant hoch?

Illing: Leistungssportler verbringen 80 Prozent ihrer Zeit mit Regeneration. Den Rest der Zeit mit Training, mit mentaler und körperlicher Gesundheit. So bekommt man Individuen zur Höchstleistung.

Was kann die Wirtschaft davon lernen?

Illing: Davon kann sich die Wirtschaft sehr viel abgucken. Am Ende wollen Sport und Wirtschaft eigentlich das Gleiche: Hohe Performance. Aber eine hohe Performance kriege ich nicht, indem ich einen Sportler den ganzen Tag nur über das Spielfeld laufen lasse und dann auch noch sage, du bist heute nicht genug gelaufen.

Was wären die richtigen Fragen?

Hast du dich genug regeneriert? Hast du dich ordentlich ernährt? Bist du gerade mental auf der Höhe? Was brauchst du gerade, damit du dich wieder stark fühlst?

Werden Sie in Ihren Kursen mit generellen Vorbehalten gegen ältere Mitarbeitende konfrontiert?

Gromm: Ja. Als Führungskraft sollte ich verstehen, dass Motive sich in Lebensphasen verändern. Es gibt altersgerechtes Arbeiten entlang eines „Employee Lifecycles“. So eine Zeitspanne kann zehn bis zwanzig Jahre dauern.

Können auch kleine Unternehmen etwas für die Wechseljahre tun?

Illing: Ich glaube tatsächlich, dass es am Ende auf jeden einzelnen Teamleiter ankommt. Selbst bei einem Discounter kann ich als Filialleiter eine offene Kultur pflegen, egal was im Headquarter entschieden wird.

Jede Abteilungsleiterin und jeder Abteilungsleiter kann Freiheiten nutzen?

Es ist meiner Meinung nach irrelevant, wie groß und wie toxisch ein Unternehmen grundsätzlich ist, wenn ich mich als Führungskraft in meinem Rahmen integer meinen Mitarbeitern gegenüber präsentiere. Das kann ich als Vorarbeiter und als Schichtleiter machen. Ich versuche zu verstehen, was die Mitarbeiterin gerade für Herausforderungen hat und wie ich sie im Rahmen meiner Möglichkeiten unterstützen kann.

Das würde ja, um das Betriebswirtschaftliche nicht aus den Augen zu verlieren, auch die Performance in der eigenen Filiale erhöhen, oder?

Gromm: Auf jeden Fall. Das kann man den Führungskräften auch immer mit auf den Weg geben. Es gibt sehr viel Studienmaterial darüber.

Herr Gromm, Sie haben bei Daimler gearbeitet und kennen somit die Politik in ganz großen Organisationen. Wie kann man dort ein Thema wie die Wechseljahre platzieren?

Gromm: Es gibt Top-Down und Bottom-Up-Ansätze. Wenn ich von oben sage, ja, wir setzen uns jetzt für Frauen in der Menopause ein, aber die Mitarbeitenden wissen gar nicht, wie sie das machen sollen, führt das mitunter zu einer Diskrepanz in der Wahrnehmung. Wenn Haltung und Handlung nicht zusammenpassen, leidet die Glaubwürdigkeit der Organisation. Erst wenn Führungskräfte befähigt werden, das Thema sensibel und kompetent zu adressieren, kann sich das auch wirklich in der Kultur verankern.

Was können Führungskräfte im mittleren Management umsetzen?

Illing: Sich aktiv für ihr Team einsetzen. Ich frage die Menschen in meinem Team, wie es denen geht, was sie brauchen. Das versuchen wir zu vermitteln: Dass Führungskräfte auf allen Ebenen den maßgeblich höchsten Einfluss auf die Working Experience der Mitarbeitenden haben. Wir müssen allen Führungsteams mitgeben, menschenorientiert zu führen. Dann kommt die Performance von allein.

3. Praxisbeispiele:

Drei exemplarische Gesprächssituationen

Walk the Talk

Patrick Gromm, Trainer bei der TAM Akademie, hat drei Trainingssituationen für Führungskräfte im Gespräch mit einer Mitarbeiterin in den Wechseljahren entwickelt.

Situation 1

Die Mitarbeiterin ist spürbar verändert, spricht aber (noch) nicht selbst an, dass sie sich in den Wechseljahren befindet.

Ziel des Gesprächs: Beobachtung sensibel ansprechen, Raum für Vertrauen schaffen, Angebot machen.

Folgende Gesprächsstruktur könnte der Führungskraft als Orientierung dienen

1. Einstieg mit Beobachtung

„Mir ist in den letzten Wochen aufgefallen, dass Sie in Meetings zurückhaltender sind als sonst. Manchmal wirken Sie müde oder gestresst – ohne, dass ich genau weiß, woran das liegt.“

2. Raum geben, ohne Interpretation

„Ich möchte Sie nicht bewerten, sondern Ihnen die Möglichkeit geben, offen mit mir zu sprechen, wenn Sie möchten. Es geht mir darum, Sie bestmöglich zu unterstützen – fachlich wie persönlich.“

3. Kontext & Sicherheit schaffen

„Gerade bei Themen rund um die Gesundheit wissen viele Menschen nicht, ob das im Arbeitskontext Platz haben darf – bei uns darf es das. Wenn Sie im Moment in einer herausfordernden Phase sind, dann können wir gemeinsam Lösungen finden.“

4. Performance-orientiertes Angebot formulieren

„Mir ist wichtig, dass Sie ihr Potenzial ausschöpfen können und gleichzeitig nachhaltig gesund und energetisch sein können. Wenn bestimmte Situationen (z. B. Präsentationen, Zeitfenster, Konzentration) gerade schwierig sind, lassen Sie uns daran gemeinsam arbeiten.“

Situation 2

Die Mitarbeiterin äußert selbst, dass sie durch Wechseljahresbeschwerden wie Schlafstörungen, Hitzewallungen oder Konzentrationsprobleme belastet ist.

Ziel: Anerkennen, strukturelle oder zeitliche Unterstützung anbieten

1. Aktives Zuhören & Empathie zeigen

„Danke, dass Sie das offen ansprechen. Ich weiß, dass das kein leichtes Thema ist, und genau deswegen schätze ich Ihren Mut und Ihr Vertrauen zu mir sehr.“

2. Validieren, ohne zu pathologisieren

„Die Wechseljahre sind kein individuelles Defizit, sondern eine Phase, die viele betrifft und die Raum verdient. Sie sind damit nicht allein.“

3. Bedürfnis erfragen

„Was würden Sie sich aktuell wünschen, damit Sie Ihre Aufgaben weiterhin meistern können? Ginge es eher um Flexibilität, Rückzugsmöglichkeiten oder etwas Anderes, bei dem ich Sie unterstützen kann?“

4. Klarheit in der Zusammenarbeit erhalten

„Je offener Sie in der kommenden Zeit kommunizieren, desto zielgerichteter kann ich Sie begleiten. Ich möchte, dass Sie weiter erfolgreich sind und dafür hilft es mir immens, wenn ich weiß, was Sie gerade brauchen.“

5. Optionen anbieten & nächsten Schritt klären

„Wir könnten z. B. Ihre Tagesstruktur vorübergehend anpassen, sensible Aufgaben auf Phasen hoher Energie legen oder klare Erholungspausen einbauen. Lassen Sie uns eine Veränderung testen und dann gemeinsam reflektieren, wie es für Sie war, ok?“

Situation 3

Die Mitarbeiterin ist Leistungsträgerin, möchte aber keine „Schonbehandlung“ – Sie wollen das Thema als Führungskraft im Sinne Ihrer Fürsorgepflicht trotzdem ansprechen.

Ziele: Ressourcenfokus, Entstigmatisierung, Selbstverantwortung stärken

1. Ressourcenorientierte Spiegelung

„Ich sehe, wie stark Sie performen – selbst in Phasen, die körperlich und mental herausfordernd sein können. Das verdient Respekt. Gleichzeitig ist es wichtig, dass wir auch Ihre Ressourcen nachhaltig schützen.“

2. Haltung klarmachen

„Mein Ziel ist nicht Schonung, sondern nachhaltige Potenzilausschöpfung. Mir ist wichtig, dass Sie gesund und stark bleiben und sich nicht aufreiben.“

3. Selbstverantwortung stärken (situative Führung)

„Deshalb möchte ich fragen: Gibt es etwas, das Sie für sich tun wollen, um langfristig erfolgreich mitzuarbeiten, und wie kann ich Sie dabei als Führungskraft unterstützen oder Ihnen den Rücken freihalten?“

4. Vereinbarung auf Augenhöhe

„Wenn Sie keine Anpassung brauchen, ist das vollkommen in Ordnung. Aber lassen Sie uns einen kurzen Check-in-Termin in 2–3 Wochen setzen – einfach, um sicherzugehen, dass Sie sich immer noch wohlfühlen. Sie haben jederzeit die Möglichkeit, gemeinsam mit mir über Anpassungen zu sprechen.“

4. Miteinander reden:

Austauschformate unter Kolleginnen

Strukturierte Austauschformate zur Menopause fördern eine offene Unternehmenskultur und bringen mehrfachen Nutzen: Sie ermöglichen Betroffenen den Erfahrungsaustausch über Symptome und Bewältigungsstrategien, reduzieren Isolation und normalisieren das Thema im beruflichen Kontext.

Durch die gemeinsame Reflexion entstehen praxisnahe Lösungsansätze für den Arbeitsalltag, die direkt auf die spezifischen Anforderungen der Organisation zugeschnitten sind. „Menopause-Cafés“ haben sich international als effektives Format bewährt. Ursprünglich in Großbritannien eingeführt, werden diese Veranstaltungen inzwischen in sieben Sprachen weltweit durchgeführt (Spanisch, Französisch, Italienisch, Portugiesisch, Japanisch, Deutsch und Griechisch) und bieten kollegialen Austausch, der Isolation entgegenwirkt. Denn jede Frau erlebt die Wechseljahre anders. Das individuelle Empfinden der Wechseljahre wird von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst. Jede Frau hat eine einzigartige hormonelle und genetische Veranlagung, Symptome variieren entsprechend. Auch kulturelle Einflüsse prägen die Wahrnehmung der Menopause. Des Weiteren spielt Lebensführung eine zentrale Rolle. Faktoren wie Ernährung, Bewegung, Stresslevel sowie der allgemeine Gesundheitszustand können erhebliche Auswirkungen auf eventuelle Beschwerden haben. Eine US-Studie (Kochersberger et al., 2024) zeigt, dass Frauen mit geringem Einkommen stärkere und länger anhaltende Wechseljahresbeschwerden haben als Frauen mit mittlerem oder hohem Einkommen.³¹ Stress im Job oder Unsicherheit können Symptome durchaus verschlimmern.

Austauschveranstaltungen bereichern die interne Kommunikation über die Menopause, denn teilnehmende Mitarbeiterinnen fungieren als Multiplikatorinnen, die ihr erworbenes Wissen in ihre Teams tragen und so zur breiten Sensibilisierung beitragen. Diese kollektive Kompetenzentwicklung stärkt nicht nur die individuelle Resilienz, sondern schafft auch eine Grundlage für die Optimierung betrieblicher Rahmenbedingungen – ein bedeutender Faktor für die langfristige Bindung erfahrener Fachkräfte und die Sicherung ihrer Produktivität.



5. Checkliste:

Gespräch mit der Mitarbeiterin

1 Vorbereitung

- Fachwissen zu Wechseljahren und deren Auswirkungen aneignen
(siehe Kapitel I)
- Vertraulichen Gesprächsraum organisieren und ausreichend Zeit einplanen

2 Gesprächseinstieg

- Offene, wertschätzende Gesprächsatmosphäre schaffen
- Anlass des Gesprächs sachlich und einfühlsam beginnen

3 Gesprächsführung

- Aktiv zuhören und Verständnis für die individuelle Situation zeigen
- Beobachtungen neutral beschreiben, ohne zu bewerten
- Nach Bedürfnissen und möglichen Unterstützungsmaßnahmen fragen

4 Lösungsansätze

- Informationen zu betrieblichen Unterstützungsangeboten bereitstellen
- Gemeinsam konkrete, umsetzbare Maßnahmen vereinbaren
- Vertraulichkeit zusichern

5 Nachbereitung

- Folgetermin zum Status Quo der vereinbarten Maßnahmen festlegen
- Offenen Kommunikationskanal für weiteren Austausch anbieten
- Unterstützungsbereitschaft bekräftigen

Handeln

Konkrete Maßnahmen und
betriebliche Verankerung

1. Menopause-Programm entwickeln

Der folgende Abschnitt skizziert verschiedene Handlungsoptionen für ein wirkungsvolles Menopause-Programm. Entscheidend ist ein ganzheitlicher Ansatz, der Sensibilisierung, Unterstützung und Anpassung verbindet und sowohl strukturelle als auch individuelle Maßnahmen umfasst.

Die berufsspezifischen Anforderungen der Mitarbeiterinnen müssen dabei berücksichtigt werden

Eine Bankangestellte hat andere Bedürfnisse als eine Erzieherin oder Pflegekraft. Jedes Berufsfeld mit seinen spezifischen Herausforderungen und Arbeitsumgebungen erfordert ein maßgeschneidertes Unterstützungskonzept.

Arbeitsorganisation / flexible Arbeitszeitmodelle

Anpassungsfähigkeit bei Arbeitszeiten und -abläufen zählt zu den wichtigsten Bedürfnissen von Frauen in den Wechseljahren. Gleitende Arbeitszeitmodelle, bedarfsgerechte Aufgabenplanung und eine bewusste Pausengestaltung können bei Erschöpfung, Konzentrationsproblemen („Brain Fog“) und Schlafstörungen die Leistungsfähigkeit erheblich verbessern. In Bereichen mit Schichtsystemen kann eine temporäre Befreiung vom Wechseldienst entlastend wirken.

Anpassung der Arbeitsmittel / Arbeitsumgebung

Branchenspezifische Anpassungen erleichtern den Arbeitsalltag erheblich. Hierzu zählen in Büroräumen verbesserte Klimatisierungsmöglichkeiten wie Tischventilatoren, in Kitas, im Dienstleistungssektor oder in medizinischen Einrichtungen zusätzliche Rückzugs- und Ruheräume sowie atmungsaktive Dienstkleidung in entsprechenden Berufsfeldern. Für Mitarbeiterinnen im Verkauf, in der Produktion, im Außendienst sowie für Busfahrerinnen oder Polizistinnen ist ein unkomplizierter Zugang zu Sanitäreinrichtungen wesentlich.

Informationen bereitstellen

Die Verfügbarkeit fundierter, verständlicher Fachinformationen bildet das Fundament jeder betrieblichen Wechseljahresinitiative. Empfehlenswert ist eine Kombination aus digitalen Angeboten im Intranet (Fachartikel, Checklisten, Videos) und gedruckten Materialien in Sozialräumen oder der Betriebsmedizin. Die Inhalte sollten sowohl medizinische Grundlagen als auch praktische Alltagshilfen umfassen und das gesamte Symptomspektrum abdecken. Kooperationen mit Fachgesellschaften, Krankenkassen und Gesundheitsorganisationen können die Qualität und Aktualität der Informationen sicherstellen.

Schulung von Betriebsmedizinerinnen/Beauftragung von entsprechenden betriebsmedizinischen Angeboten

Da die Wechseljahre im Medizinstudium bisher kaum gelehrt werden, kann entsprechendes Fachwissen bei Betriebsärztinnen und -ärzten nicht vorausgesetzt werden. Spezifische Fortbildungen, angeboten von Fachgesellschaften wie der Deutschen Menopause Gesellschaft und spezialisierten Dienstleistern, ermöglichen eine fundierte Beratung. Unternehmen können ihre angestellten Medizinerinnen und Mediziner entsprechend qualifizieren oder Honorar-Betriebsmediziner mit entsprechendem Fachwissen für Vorträge oder Beratungen engagieren.

Führungskräfteschulung

Die Qualität der Führung beeinflusst maßgeblich das psychische und physische Wohlbefinden der Belegschaft. Laut MenoSupport-Studie wünschen sich 76 Prozent der befragten Frauen eine bessere Sensibilisierung ihrer Vorgesetzten für die Wechseljahresthematik. Gezielte Workshops und Vorträge können Führungskräfte für die Herausforderungen dieser Lebensphase, deren Auswirkungen auf die Arbeitsfähigkeit und die wirtschaftliche Relevanz sensibilisieren – ein wesentlicher Beitrag zur Erfüllung ihrer Fürsorgepflicht.

Einrichtung/Erweiterung von psychosozialen Beratungsangeboten

Bestehende Beratungsangebote sollten um spezifische Wechseljahres-Module erweitert werden. Dazu gehört auch die Schulung der Beratungsfachkräfte zu den spezifischen Herausforderungen dieser Lebensphase.

Multiplikatorinnen/kollegiale Ansprechpersonen als Informationsquelle benennen

Die Benennung geschulter Mitarbeiterinnen als Menopause-Ansprechpartnerinnen schafft niedrigschwellige Unterstützung. Diese Multiplikatorinnen können als erste Ansprechpartnerinnen fungieren, Wünsche betroffener Kolleginnen sammeln, bei der Programmgestaltung mitwirken und bei Bedarf zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen vermitteln.

Austauschformate etablieren (Menopause-Café)

„Menopause-Cafés“ und ähnliche betriebliche Austauschformate haben sich in Großbritannien bewährt und nachweislich zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit beigetragen. Der Erfahrungsaustausch, praktische Tipps und gegenseitige emotionale Unterstützung wirken sich positiv auf das Wohlbefinden von betroffenen Mitarbeiterinnen aus. Diese Formate können sowohl in Präsenz als auch digital durch die benannten Ansprechpersonen koordiniert werden.

Vorträge und Workshops zur Sensibilisierung/ Information der Mitarbeitenden zum Thema Wechseljahre

Da das Verständnis für die vielfältigen Symptome und deren Auswirkungen auf die Arbeitsfähigkeit gesellschaftlich noch gering ausgeprägt ist, sind Informationsangebote für alle Beschäftigten sinnvoll. Das gilt sowohl für betroffene Frauen als auch interessierte Kolleginnen und Kollegen. Fachvorträge und Workshops fördern nicht nur das Wissen über die Wechseljahre, sondern stärken auch das gegenseitige Verständnis im Team.

Kantinenangebot und Snacks anpassen sowie Vorträge/ Workshops zu Ernährung in der Lebensmitte

Ausgewogene Ernährung zählt zu den vielversprechendsten Faktoren bei der Linderung von Wechseljahresbeschwerden.³² In dieser intensiven Lebensphase unterstützt die gezielte Zufuhr essenzieller Nährstoffe in Kombination mit einem ausgewogenen Energiehaushalt die Vitalität. Anpassungen im Kantinenangebot und bei Zwischenmahlzeiten kommen dabei nicht nur betroffenen Frauen, sondern laut Robert Koch-Institut der Gesundheit aller Mitarbeitenden zugute.³³ Fachkundige Ernährungsberatung durch spezielle Vorträge und Workshops ergänzt diesen Ansatz sinnvoll.

Bewegungsangebote

Regelmäßiges Kraft- und Ausdauertraining hat sich als besonders wirksam gegen diverse Wechseljahresbeschwerden erwiesen.³⁴ Vorhandene betriebliche Bewegungsangebote zur Bewegungsförderung und Rückengesundheit können gezielt ergänzt werden. Es bieten sich dabei individuelle Fitness-Checks, Maßnahmen wie Funktions- und Ausdauertraining und spezifische Kurse wie Pilates und Yoga an.

Angebote zur Entspannung und zum Stressmanagement

Die Förderung von Selbstfürsorge-Kompetenzen und Entspannungsfähigkeiten gewinnt in den Wechseljahren besondere Bedeutung. Check-ups zur Bestimmung der Herzratenvariabilität oder des Stresslevels, Workshops zu Achtsamkeit und Selfcare sowie Kursangebote zur Erlernung von Entspannungstechniken wie Yoga und Progressive Muskelrelaxation sind wichtige Bausteine im Rahmen einer ganzheitlichen Wechseljahresstrategie.

Digitale Angebote

Apps und Online-Angebote zu Bewegung, Entspannung, Stressmanagement und Ernährung ermöglichen eine flexible, zeit- und ortsunabhängige Nutzung. Diese digitalen Werkzeuge ergänzen Präsenzangebote und fördern die kontinuierliche Gesundheitskompetenz. Mittlerweile gibt es kostenpflichtige Apps und Onlineangebote, die gezielt Frauen in den Wechseljahren unterstützen. Arbeitgeber können ihre Mitarbeiterinnen auch durch die Übernahme der Kosten dieser Angebote unterstützen.

→ Die BARMER bietet für viele dieser Maßnahmen umfassende Unterstützungsangebote für Unternehmen an. Detaillierte Informationen finden Sie im Anhang.

2. Kollegiale Sensibilisierung:

Bewusstsein im gesamten Team schaffen

Ohne Sensibilisierung der männlichen Kollegen funktionieren Menopause-Programme nicht, denn ein nachhaltiger, kultureller Wandel ist nur im gesamten Team umsetzbar.

Um Anreize zu schaffen, können Unternehmen auch männerspezifische Gesundheitsthemen wie die Prostatakrebs-Vorsorge aufgreifen und beide Themen für die gesamte Belegschaft im betrieblichen Gesundheitsmanagement verankern. Ein Beispiel für professionelles Handeln zeigte sich in der Präsidentschaft von Barack Obama: Als in seinem Team mehrere Mitarbeiterinnen wiederholt spontan ins Schwitzen gerieten, wurde nach Klärung der Ursache – wechselljahresbedingte Hitzewallungen – umgehend eine Anpassung der Klimaanlage veranlasst. Diese sachliche und lösungsorientierte Reaktion demonstriert, wie pragmatische Maßnahmen unkompliziert implementiert werden können, um die Arbeitsbedingungen für betroffene Fachkräfte zu optimieren.

3. Organisatorische Implementierung:

Wer ist wo für das Thema verantwortlich?

Im Kontext der Wechseljahre erfordert die Fürsorgepflicht die Schaffung eines Arbeitsumfelds, das die Bedürfnisse betroffener Mitarbeiterinnen angemessen berücksichtigt.

Um Wechseljahresprogramme dauerhaft im Unternehmen zu verankern, sollten Vorträge, Workshops, Fortbildungen und Einzelbehandlungen über das Gesundheitsmanagement, die Betriebsärztinnen oder Gleichstellungsbeauftragten im Unternehmen organisiert werden. Die betriebsärztliche Betreuung stellt einen Aspekt dieser Fürsorgepflicht dar.

Eine Arbeitsgruppe der Union der Deutschen Akademien der Wissenschaften und der Nationalen Akademie der Wissenschaften Leopoldina erarbeitete 2024 die Stellungnahme „Die Zukunft der Arbeit“.³⁵ „Arbeitsbedingte gesundheitliche Störungen und Erkrankungen sollen vermieden und die Rahmenbedingungen so gestaltet werden, dass sie kontinuierliche Gesundheitsförderung, Gesundheitserhalt, Arbeitsschutz und Sicherheit am Arbeitsplatz gewährleisten“, schreiben die Forschenden. Zur Gesundheitsförderung und Erhaltung zählt auch die Frauenmedizin. Prof. Dr. Susanne Völter-Mahlknecht war Mitglied dieser Arbeitsgruppe. Sie forscht zu den Auswirkungen des Wandels von Gesellschaft und Arbeitswelt auf die Gesundheit von Beschäftigten.

Prof. Dr. Susanne Völter-Mahlknecht

Susanne Völter-Mahlknecht ist Arbeits- und Sozialmedizinerin, Dermatologin und Allergologin. Sie leitet den Lehrstuhl und das Institut für Arbeits-, Sozial- und Präventivmedizin an der Medizinischen Fakultät Göttingen mit den Standorten Göttingen und Wolfsburg. Das Team um Susanne Völter-Mahlknecht begleitet arbeitsmedizinisch relevante Zukunftsthemen wie zum Beispiel „Künstliche Intelligenz“ und „New Work“ proaktiv wissenschaftlich. Evidenzbasierte Erkenntnisse und praxistaugliche Handlungsempfehlungen fließen zeitnah in Wirtschaft, Gesellschaft und in die Politikberatung, aber auch in Lehre und Fortbildungen ein.

Frau Prof. Dr. Völter-Mahlknecht, warum ist es Ihrer Meinung nach ein Gewinn für Unternehmen, sich mit den Wechseljahren zu beschäftigen?

2022 stellte eine Studie fest, dass die Arbeit auch beeinflusst, wie intensiv die betroffenen Frauen unter den Wechseljahren leiden. Ein gutes Arbeitsverhältnis und Arbeitsklima können dafür sorgen, dass es Frauen auch während der Wechseljahre besser geht. Dies ist angesichts des demografischen Wandels besonders wichtig.

Wo genau besteht hier der Zusammenhang?

Die gesamte Gesellschaft wird älter, 2030 werden 1,2 Milliarden Frauen weltweit in den Wechseljahren sein. Deswegen halte ich es für wichtig, dass wir dieses Thema mitdenken. Wir können schon alleine aufgrund des bestehenden Fachkräftemangels auf die Expertise von Frauen nicht verzichten.

Machen Menopause-Programme Mitarbeiterinnen wieder produktiver?

Ja. Es hilft, wenn die Mitarbeiterin beispielsweise kommunizieren darf: „Weil ich Wechseljahrsbeschwerden habe, kann ich heute zwar nicht ganztags tätig sein, aber ich kann stundenweise arbeiten.“ Dann besteht weniger die Gefahr, dass sie ihre berufliche Tätigkeit nicht vollständig einstellt, sondern ihr Arbeitsverhalten anpasst.

Was kann die Führungskraft tun, um einen solchen Dialog anzuschieben?

Ein Umfeld schaffen, in dem die Mitarbeiterin offen über die Thematik mit ihrer Führungskraft sprechen kann, ohne belächelt oder benachteiligt zu werden. Sich ehrlich fragen: Würden ihr solche Aussagen negativ angelastet? Ich glaube es hilft, eine positive Gesprächskultur einzuführen. In einer solchen Kultur darf die Mitarbeiterin Schwächen eingestehen und kann gemeinsam mit der Führungskraft eine Lösung für ein Problem suchen.

Was kann die Mitarbeiterin selbst tun?

Bescheid geben: „Ich brauche eine gewisse Hilfestellung und dann kann ich weiterhin leistungsstark meine beruflichen Aufgaben im Interesse und zum Wohle des Unternehmens erfüllen.“

Wie schafft man ein erfolgreiches Menopause-Programm?

Die Erfolgchance von Menopause-Programmen hängt stark von der Offenheit der Führungsebene und des Personals in den jeweiligen Betrieben gegenüber der Thematik ab.



Was kann die Führungsebene tun?

Die Führungsebene entscheidet einerseits über die Einführung von Programmen, andererseits muss sie durch ihr Verhalten zeigen, dass sie gesundheitsförderliches Verhalten unterstützt. Dieses Verhalten sollte auch vorgelebt werden. Wenn eine Führungsperson zum Beispiel an einer Grippe erkrankt ist, sollte sie zuhause bleiben.

Es ist generell eine Herausforderung, gesundheitliche Themen am Arbeitsplatz anzusprechen. Besonders die Wechseljahre sind immer noch gesellschaftlich stigmatisiert. Wie gelingt es, hier möglichst sachlich vorzugehen?

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten. Eine Möglichkeit ist es, die Betriebsärztinnen und -ärzte als Vermittler einzubeziehen. Viele Betriebsärztinnen und -ärzte genießen ein besonderes Standing und Vertrauensverhältnis bei den Beschäftigten, aber auch beim Betriebs- und Personalrat und bei der Führungsebene eines Unternehmens. Ein solcher Respekt und Wertschätzung aus Belegschaft und Führungsebene können essentielle Brücken bauen.

Was können Betriebsärztinnen und -ärzte für das Thema leisten?

Wenn Betriebsärztinnen und -ärzte Themen wie die Menopause platzieren, werden Bitten um Programme eher gehört, umgesetzt und nicht belächelt.

Was bedeutet in diesem Zusammenhang eigentlich die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers?

Diese Fürsorgepflicht verpflichtet Arbeitgeber dazu, die Gesundheit und das Wohlbefinden ihrer Beschäftigten zu schützen. Im Kontext der Wechseljahre bedeutet das, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das Rücksicht auf körperliche, psychische und psychosoziale Veränderungen nimmt. Das kann zum Beispiel durch flexible Arbeitszeiten, Rückzugsräume oder den offenen Umgang mit gesundheitlichen Themen geschehen. Arbeitgeber müssen dafür sorgen, dass Frauen in dieser Lebensphase nicht diskriminiert oder benachteiligt werden, sondern Unterstützung erhalten.

Sind Arbeitgebende somit verpflichtet, Mitarbeiterinnen in der Menopause zu unterstützen?

Gesetzlich ist die Fürsorgepflicht im Arbeitsrecht verankert. Arbeitgeber sind verpflichtet, Gefährdungen für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu minimieren. Das schließt körperliche und psychosoziale Faktoren ein – und damit indirekt auch die Wechseljahre. Zwar gibt es keine explizite gesetzliche Regelung, die sich ausschließlich auf die Menopause bezieht, aber durch Arbeitsrecht und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz ergibt sich die Pflicht, auf individuelle gesundheitliche Belastungen einzugehen. Eine Sensibilisierung der Führungskräfte und Anpassung der Arbeitsbedingungen sind dabei zentrale Elemente.

Was können kleine Unternehmen tun?

Gerade kleine Unternehmen haben oft den Vorteil kurzer Entscheidungswege und engerer persönlicher Beziehungen. Sie können eine offene Gesprächskultur fördern, in der Themen wie die Wechseljahre ohne Tabus angesprochen werden können. Maßnahmen wie flexiblere Arbeitszeiten, die Möglichkeit für Homeoffice oder der Zugang zu Beratungsmöglichkeiten, etwa durch externe Betriebsärztinnen und -ärzte, können oft auch in kleinen Unternehmen umgesetzt werden und können viel bewirken. Schulungen und Informationsangebote können helfen, das Thema zu entstigmatisieren und Wissen aufzubauen, auch ohne großen finanziellen Aufwand.

Werden eigentlich in Unternehmen, in denen viele Frauen tätig sind, wie zum Beispiel in der Pflege, Betriebsärztinnen und Betriebsärzte gesondert in Frauengesundheit ausgebildet?

Ich kann nicht genau sagen, ob große Pflegeorganisationen vielleicht intern Fortbildungsmaßnahmen anbieten. In den Akademien für Arbeitsmedizin zur Erlangung des Facharztes für Arbeitsmedizin oder Zusatzbezeichnung Betriebsmedizin wird Frauengesundheit meines Wissens nicht mit besonderem Fokus unterrichtet.

Wäre das wünschenswert?

Es wäre zum Beispiel für Branchen wie die Pflege, in der sehr viele Frauen tätig sind, die zudem oft körperlich schwerer belastenden Tätigkeiten nachgehen, extrem

hilfreich. Zumal diese Beschäftigten nicht im Homeoffice arbeiten können.

Glauben Sie, es wäre hilfreich, Betriebsärzte speziell in Sachen Wechseljahre zu schulen?

Ja, das wäre natürlich hilfreich. Betriebsärztinnen und -ärzte können eine Mittlerfunktion zwischen Beschäftigten und Führungsebene übernehmen, sind Expertinnen und Experten in Gesundheitsfragen und kennen daneben auch die Arbeitsplätze und deren Herausforderungen für die Gesundheit. Themen wie die Wechseljahre können hier gut platziert werden.

Wie erklären Sie sich, dass man spezielle frauengesundheitliche Themen wie die Menopause bisher nicht in der Schulung der Betriebsärztinnen und -ärzte berücksichtigt hat?

Es gibt vermutlich verschiedene Faktoren. Auch im Medizinstudium liegt in der Regel noch kein expliziter Fokus auf gendersensibler Vermittlung von medizinischem Wissen, obwohl sich die Physiologie von Männern und Frauen in verschiedenen Aspekten unterscheidet. Hinzu kommt vielleicht auch eine gewisse Trägheit. Vom Fachkräftemangel wissen wir auch schon lange. Trotzdem sind wir diesbezüglich nicht proaktiv genug. Vielleicht ist der Druck immer noch nicht groß genug.

Betriebliche Fürsorgepflicht

BGB § 618 Abs. 1

Der Dienstberechtigte muss die Räume, Vorrichtungen oder Gerätschaften so einrichten, dass der Verpflichtete vor Gefahren geschützt ist. Diese Verpflichtung kann nicht durch einen Arbeitsvertrag oder sonstiges ersetzt oder eingeschränkt werden.

§ 11 ArbSchG, § 3 ArbMedVV

Den Beschäftigten ist zu ermöglichen, sich je nach den spezifischen Gefahren für ihre Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit regelmäßig arbeitsmedizinisch untersuchen zu lassen.

„Gesetzlich ist die Fürsorgepflicht im BGB und im Arbeitsrecht verankert. Arbeitgeber sind verpflichtet, Gefährdungen für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu minimieren. Das schließt auch psychosoziale Faktoren ein – und damit indirekt auch die Wechseljahre“, erklärt Prof. Dr. Völter-Mahlknecht. „Im Kontext der Wechseljahre bedeutet das, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das Rücksicht auf körperliche und psychische Veränderungen nimmt“. Die arbeitsmedizinische Betreuung erlaubt eine frühzeitige Erkennung möglicher belastender Symptome und die Einleitung geeigneter präventiver Maßnahmen wie Arbeitsplatzanpassungen oder Beratungsangebote. Diese Untersuchungen dienen der Identifizierung individueller Gesundheitsrisiken – ein zentraler Aspekt für die langfristige Sicherung der Arbeitsfähigkeit erfahrener Fachkräfte.

4. Qualitätssicherung: Evaluationskonzepte zur Wirksamkeitsmessung der Maßnahmen

Wie nachhaltig funktionieren Maßnahmen? Die Forschung zur Wirksamkeit unterstützender Maßnahmen steht noch am Anfang.

Vergleichende Studien zeigen aber eine eindeutige Tendenz. So belegt eine britische Vergleichsstudie (Rodrigo et al., 2023) die Wirksamkeit von Wechseljahresprogrammen am Arbeitsplatz.³⁶ In verschiedenen Untersuchungen zeigten sich überzeugende Ergebnisse: Über 90 Prozent der Teilnehmenden bewerteten Online-Menopause-Trainings als hilfreich. Ein kombiniertes Programm aus Vorträgen, Sport- und Ernährungskursen verzeichnete bei Lehrerinnen eine 90-prozentige Teilnahmequote und verbesserte nachweislich Anwesenheit sowie Arbeits- und Sozialfunktionen. Besonders Yoga erwies sich als wirksam bei der Symptomlinderung. Aufklärungsprogramme steigerten signifikant das Wissen und veränderten die Einstellung zur Menopause positiv.

Eine weitere Vergleichsstudie (Dennis, Hobson, 2023), die Forschungsergebnisse aus Skandinavien, Großbritannien und den Niederlanden analysierte, zeigt eine erhöhte Arbeitnehmerzufriedenheit durch solche Programme: Laut einer britischen Studie (Dunn, 2022) verhindert betriebliches Coaching nachweislich Kündigungen betroffener Mitarbeiterinnen.³⁷ Eine weitere Studie ergab, dass schon kurze Schulungen für Führungskräfte das Verständnis fördern: 90 Prozent der Teilnehmenden eines 30-minütigen Online-Sensibilisierungsworkshops berichteten von verbessertem Umgang mit betroffenen Mitarbeiterinnen (Hardy et al., 2019).³⁸ Alle Studien erkennen, dass Aufklärung unerlässlich ist. Auch deuten die Studien darauf hin, dass die Wirkung von betrieblichen Wechseljahresinitiativen nur mit Messungen über einen längeren Zeitraum adäquat erfassbar ist.

Unternehmen sollten eine Evaluation der eigenen Programme vornehmen. Es bietet sich dabei an, bereits vorhandene Key Performance Indicators (KPIs) aus dem Personalbereich zu berücksichtigen, um den Erfolg von Wechseljahresinitiativen zu bewerten. Geeignet sind Kennzahlen wie Kündigungsraten, Verweildauer im Unternehmen oder allgemeine Zufriedenheitswerte, die die Mitarbeiterbindung widerspiegeln. Ergänzend liefert die Analyse von Gesundheitsdaten wie Krankheitstage pro Arbeitnehmerin wichtige Einblicke in die gesundheitlichen Auswirkungen der Maßnahmen. Um den Erfolg der Unterstützung für Frauen in den Wechseljahren zu beurteilen, sollten die ausgewählten Kriterien vor und nach der Einführung eines Menopause-Programms für die Frauen in der betreffenden Altersgruppe analysiert werden. Im Idealfall wird diese Messung über mehrere Jahre durchgeführt.

Ein weiterer Ansatzpunkt zur Erfolgsmessung sind Mitarbeiterbefragungen. Bestehende regelmäßige oder gelegentliche Betriebsumfragen können um Fragen zum Thema erweitert werden. Alternativ lässt sich eine fokussierte Befragung zum Wechseljahresprogramm konzipieren, die gezielt Erfahrungen, Bedürfnisse und Verbesserungsvorschläge erfasst. Diese qualitativen Erkenntnisse sollten stets durch den oben beschriebenen quantitativen Kennzahlenvergleich ergänzt werden, um einen Vorher-Nachher-Vergleich zu ermöglichen. Für Unternehmen ohne etablierte Befragungen empfiehlt sich zumindest ein grundlegender Vergleich der Gesundheitsdaten, Kündigungsraten und Verweildauern vor und nach Implementierung von Wechseljahresprogrammen, um erste Anhaltspunkte für den Erfolg zu gewinnen und weitere Entwicklungsschritte evidenzbasiert planen zu können.

5. Erfolgsbeispiele:

Analyse von Vorreiterunternehmen

Über 3.400 Arbeitgeber haben in Großbritannien bereits den „Menopause Workplace Pledge“ unterzeichnet,³⁹ darunter die BBC, die Supermarktkette Tesco und Royal Mail.

Das Engagement ist branchenübergreifend und umfasst Unternehmen ganz unterschiedlicher Größe. In Großbritannien hat das Thema nach einer parlamentarischen Anhörung „Health and her“, die u.a. 14 Millionen wechselljahresbedingte Fehltage aufzeigte, schon seit 2021 besondere Aufmerksamkeit erlangt.⁴⁰

Der Premier-League-Fußballclub West Ham United erhielt im Februar 2023 als erster Sportverein die Auszeichnung „Menopause Friendly“.⁴¹ Das Wirtschaftsprüfungsunternehmen PwC etablierte eine „Menopause Matters“-Community und übernimmt die Kosten privatärztlicher Menopause-Behandlungen. Zusätzlich bietet PwC eine Gesundheits-App mit telemedizinischer Beratung an. Ein vergleichbares Modell nutzt auch die französische BNP Paribas, die seit 2023 als „Menopause Friendly“ zertifiziert ist.⁴² Auch die „Federation of Small Business“ (FSB), Großbritanniens größter Unternehmensverband, hat den „Menopause Pledge“ unterschrieben. Laut einer internen Studie der FSB arbeitete 2022 in 64 Prozent aller Mitgliedsunternehmen mindestens eine Frau über 50.⁴³

Auch in Deutschland sind 47 Prozent der Mitarbeitenden im Mittelstand weiblich.⁴⁴ Medial gewinnt die betriebliche Implementierung von Menopause-Programmen in Deutschland aber zunächst in Konzernen an Bedeutung. Unternehmen wie SAP, Vodafone, Bonprix, Kellogg's, Bayer, Beiersdorf und Edeka haben entsprechende Initiativen bereits etabliert. Gemäß einer Umfrage von „the-change.org“ verfügen aktuell jedoch erst sieben Prozent der Unternehmen über konkrete Menopause-Programme – vorwiegend aufgrund mangelnden Problembewusstseins.⁴⁵ Edeka und Beiersdorf setzen darauf, gynäkologische Einzelgespräche in ihr betriebliches Gesundheitsmanagement zu integrieren, während SAP betriebsärztliche Menopause-Expertise aufgebaut hat. SAP nimmt in Deutschland eine führende Position ein. Dr. Natalie Lotzmann, Vice President HR und Chief Medical Officer, initiierte nach eigenen Wechseljahreserfahrungen ein umfassendes Unterstützungsprogramm. Das Softwareunternehmen bietet Mitarbeiterinnen individuelle Gesundheitsberatung und flexible Arbeitsmodelle bei ausgeprägten Symptomen an. Das Programm umfasst Informationsveranstaltungen, Aufklärungsmaterialien sowie Expertenkonsultationen. Ergänzend stellt SAP Austauschformate, Ruheräume und Hygieneartikel zur Verfügung.

Vodafone setzt auf eine offene Unternehmenskultur mit transparentem Informationsaustausch zum Thema Wechseljahre. Das Telekommunikationsunternehmen stellt Informationsmaterialien wie ein Menopause-Toolkit und E-Learning-Kurse bereit. Betroffenen Mitarbeiterinnen werden flexible Arbeitszeitmodelle und individuelle Arbeitsplatzanpassungen ermöglicht.

Edeka hat rund um den Weltmenopause-Tag am 18. Oktober einen Aktionsmonat ausgerufen, der Aufklärung und den Abbau von Vorurteilen fokussiert. Das betriebliche Gesundheitsmanagement „Edeka fit & gesund“ organisiert thematische Vorträge und gynäkologische Einzelberatungen.

MAN Energy Solutions SE führte ein mehrmonatiges, preisgekröntes Pilotprojekt „Frauengesundheit erleben“ in der Schwerindustrie durch. 50 Mitarbeiterinnen am Hauptsitz in Augsburg nahmen an dem umfassenden Programm teil. Das Angebot umfasste Selbstregulationstrainings zur besseren Stressbewältigung sowie Yoga und Fachvorträge zu Hormonhaushalt und Ernährung in den Wechseljahren. Dr. Felix Boullay, Leiter des firmeneigenen Gesundheitsdienstes, bestätigte die positive Resonanz auf das Programm. Die positiven Ergebnisse führten dazu, dass das Unternehmen die Frauengesundheit auch künftig als wichtigen Bestandteil seines betrieblichen Gesundheitsmanagements betrachte.

Nicht nur Konzerne, auch mittelständische und kleinere Unternehmen haben Handlungsspielraum. Prof. Dr. Völter-Mahlknecht bekräftigt, dass insbesondere der Mittelstand aktiv werden könne: „Gerade kleine Unternehmen haben oft den Vorteil kurzer Entscheidungswege und engerer persönlicher Beziehungen. Sie können eine offene Gesprächskultur fördern, in der Themen wie die Wechseljahre ohne Tabus angesprochen werden können.“ Auch kleinere Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten, die Möglichkeit für Homeoffice oder der Zugang zu Beratung, etwa durch externe Fachkräfte oder Betriebsärztinnen und -ärzte, könnten im Verbund viel bewirken, ermutigt die Arbeitsmedizinerin. Die erfolgreiche Implementierung von Menopause-Programmen erfordert primär Bewusstsein und Initiative. Die Investition in die Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Mitarbeiterinnen in den Wechseljahren stellt einen signifikanten Beitrag zur langfristigen Unternehmensentwicklung dar.



6. Checkliste:

Maßnahmen und Zuständigkeiten

Phase 1:

Vorbereitung

- Bestandsaufnahme der Altersstruktur 40+
- Prüfung bestehender BGM-Strukturen
- Budget festlegen
- Koordinierende Stelle festlegen
- Arbeitsbereiche festlegen

Phase 2:

Aufbau

- Erste Führungskräfte Schulung
- Basis-Informationsmaterialien beschaffen
- Externe Partner identifizieren

Phase 3:

Umsetzungsphase

- Ausgewählte Maßnahmen wie beispielsweise Vorträge und Workshops implementieren
- Austauschformat etablieren
- Zwischenevaluation
- Anpassungen vornehmen

Phase 4:

Ausweitung

- Programm auf alle Bereiche erweitern
- Erfolge kommunizieren
- Dauerhaftes Monitoring aufsetzen
- Programm in reguläres BGM integrieren

Schlusswort:

Wechseljahre als Erfolgsfaktor

Die Frage, wie wir künftig zusammenarbeiten wollen, muss sich die Arbeitswelt kontinuierlich stellen – Veränderung bleibt die einzige Konstante. In diesem Leitfaden wurde deutlich, dass die Wechseljahre als relevanter Wirtschaftsfaktor bislang stark unterschätzt wurden. Die alternde Gesellschaft ist auf gezielte Unterstützungsprogramme für Frauen in dieser Lebensphase angewiesen, um eine leistungsstarke und produktive Belegschaft langfristig zu sichern.

Dauerhaft lässt sich das Thema im betrieblichen Gesundheitsmanagement implementieren. Hier können notwendige Maßnahmen angeschoben und mit Hilfe der Betriebsärztinnen und Betriebsärzte sowie Expertinnen und Experten von außen aktiv, individuell, kompetent und empathisch umgesetzt werden. Führungskräfte spielen hierbei eine entscheidende Rolle: Ohne ihr aktives Engagement können keine nachhaltigen Verbesserungen für Mitarbeiterinnen in dieser Lebensphase erzielt werden. „Am Arbeitsplatz sollte eine offene, integrative und unterstützende Kultur in Bezug auf die Wechseljahre geschaffen werden, an der Fachleute für Arbeitsmedizin und Personalverantwortliche zusammenarbeiten“, schreibt die European Menopause and Andropause Society (EMAS) in ihrer Handlungsempfehlung für Unternehmen.⁴⁶

Fazit: Mit Einfühlungsvermögen, aktivem Zuhören und gezielten Maßnahmen können Führungskräfte maßgeblich zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen beitragen. Die aktive Unterstützung von Mitarbeiterinnen in dieser Lebensphase mit evidenzbasierten Maßnahmen ist eine lohnende Investition. Die Überwindung veralteter Vorstellungen und festgefahrener Klischees über die Wechseljahre kommt dem wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen unmittelbar zugute und sichert wertvolle Expertise in Zeiten des demografischen Wandels. ■

BGM-Angebote der BARMER im Rahmen eines betrieblichen Menopause-Programms:

Tabuthema Wechseljahre: Was Frauen am Arbeitsplatz helfen kann

Format: Vortrag oder Workshop

Zielgruppe: Führungskräfte

Frauengesundheit – in der Mitte des Lebens

Format: Vortrag oder Workshop

Zielgruppe: Mitarbeitende

Kantinencheck / Kantinenberatung / Kantinenschulung

Balance im Körper – Richtig essen in der Mitte des Lebens

Format: Vortrag

Zielgruppe: Mitarbeitende

Back Check nach Dr. WOLFF – mehrfunktionales, mobiles Mess-System zur Analyse der Kraftfähigkeit

Format: Screening/Check up

Zielgruppe: Mitarbeitende

EMG – Muskeltonusmessung

Format: Screening/Check up

Zielgruppe: Mitarbeitende

Funktionelles Training

Format: Einzel- oder Gruppenberatung

Zielgruppe: Mitarbeitende

Cardio-Stress-Index

Format: Screening/Check up

Zielgruppe: Mitarbeitende

Balance Check – Analyse der individuellen Stressbelastung und Regenerationsfähigkeit anhand der Herzratenvariabilität

Format: Screening/Check up

Zielgruppe: Mitarbeitende

Achtsamkeit im Arbeitsalltag

Format: Vortrag oder Workshop

Zielgruppe: Mitarbeitende

Self-Care-Training

Format: Workshop

Zielgruppe: Mitarbeitende

HelloBetter – Fit im Stress/ Regeneration für besseren Schlaf/ Depression vorbeugen

Format: 6-wöchige Online-Trainings

Zielgruppe: Mitarbeitende

Yoga/Progressive Muskelentspannung/ Kraft und Ausdauer

Format: mehrwöchige Online-Kurse

Zielgruppe: Mitarbeitende

Links

Menopause

Deutsche Menopause-Gesellschaft

www.menopause-gesellschaft.de

Menopause-Café, Austauschformat Großbritannien

www.menopausecafe.net

Menopause Pledge, Siegel für Unternehmen, Großbritannien

www.wellbeingofwomen.org.uk/menopause-workplace-pledge

Menopause Friendly, Siegel für Unternehmen, Großbritannien

www.menopausefriendly.co.uk

European Menopause and Andropause Society, Genf

EMAS Menopause and Work Charter, Handlungsempfehlungen für Unternehmen

www.emas-online.org/menopause-in-the-workplace/emas-menopause-and-work-charter

www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378512221001079

MenoSupport-Studie

blog.hwr-berlin.de/menosupport/wp-content/uploads_menosupport/2024/05/MenoSupport_Befragungsergebnisse_170424.pdf

Arbeit

Stellungnahme, herausgegeben von der Union der deutschen Akademien der Wissenschaften und Nationalen Akademie der Wissenschaften Leopoldina

www.leopoldina.org/publikationen/detailansicht/publication/die-zukunft-der-arbeit-2024

Quellenverzeichnis

Einleitung:

Wechseljahre und Arbeitswelt

- 1 de.statista.com/statistik/daten/studie/1112611/umfrage/weibliche-bevoelkerung-in-deutschland-nach-altersgruppen
- 2 www.demografie-portal.de/DE/Fakten/erwerbstaetigenquote-alter
- 3 the-change.org/wp-content/uploads/2024/12/Insights-aus-der-meno@work-Umfrage-Wechseljahre-am-Arbeitsplatz-2024.pdf
- 4 www.hwr-berlin.de/aktuelles/neuigkeit/detail/4510-deutsche-volkswirtschaft-leidet-unter-den-wechseljahren
- 5 www.weforum.org/stories/2025/01/how-addressing-nine-women-s-health-conditions-could-boost-the-global-economy-by-400-billion
- 6 www.mckinsey.com/mhi/our-insights/closing-the-womens-health-gap-a-1-trillion-dollar-opportunity-to-improve-lives-and-economies
- 7 cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2023-pdfs/2023-menopause-report-8456.pdf

I. Aufklären:

Auswirkungen der Wechseljahre auf die Arbeitsfähigkeit

- 8 blog.hwr-berlin.de/menosupport/wp-content/uploads_menosup-port/2024/05/MenoSupport_Befragungsergebnisse_170424.pdf
- 9 publications.parliament.uk/pa/cm5803/cmselect/cmwomeq/91/report.html
- 10 swhr.org/wp-content/uploads/2024/02/FINAL-Menopause-Workplace-Fact-Sheet-02012024.pdf
- 11 www.ncbi.nlm.nih.gov/38581822
- 12 www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK285446
- 13 pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10347781
- 14 www.nature.com/articles/s44294-025-00061-3
- 15 pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6597249
- 16 pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38888619/#:~:text=Brain%20fog%2C%20referring%20to%20menopause,explained%20by%20advancing%20age%20alone
- 17 pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6843314/#:~:text=The%20Study%20of%20Women's%20Health,%20Dmenopausal%20period%20%5B33%5D
- 18 pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4612529
- 19 www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0306453021000020
- 20 www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/05/PD22_N026_2313
- 21 de.statista.com/statistik/daten/studie/1129852/umfrage/frauenanteil-unter-den-lehrkraeften-in-deutschland-nach-schulart
- 22 www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/erwerbsbeteiligung-frauen-berufe
- 23 Hickmann, Helene/Kroneberg, Filiz „Die Berufe mit dem aktuell größten Fachkräftelücken“ IW-Kurzbericht, Nr. 67, Köln, 2022
- 24 www.demografie-portal.de/DE/Fakten/erwerbstaetigenquote-alter

- 25 academic.oup.com/occmed/article/73/6/332/7237845
- 26 journals.sagepub.com/doi/10.1177/0950017020971573
- 27 <https://drive.google.com/file/d/1w0ZVZQyHos6gNkGIGwdmJP55no94O3Y0/view?pli=1>
- 28 Tiedemann, Jurek/Kunath, Gero/Werner, Dirk, „Dringend gesucht – In diesen Berufen fehlen aktuell die meisten Fachkräfte“ IW-Kurzbericht, Nr. 81, Köln, 2024
- 29 pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/pwc-fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.pdf
- 30 www.bifg.de/daten-und-analysen/arbeitsunfaehigkeiten/kennzahlen-zur-arbeitsunfaehigkeit-nach-diagnose

II. Sprechen: **Kommunikationsstrategien für den betrieblichen Alltag**

- 31 journals.lww.com/menopausejournal/fulltext/2024/06000/the_association_of_race_ethnicity_and.3.asp

III. Handeln: **Konkrete Maßnahmen und betriebliche Verankerung**

- 32 pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10780928
- 33 edoc.rki.de/handle/176904/6411
- 34 pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4828504
- 35 www.leopoldina.org/publikationen/detailansicht/publication/die-zukunft-der-arbeit-2024
- 36 pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10273852
- 37 www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378512223004309
- 38 www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378512218306467
- 39 www.wellbeingofwomen.org.uk/menopause-workplace-pledge
- 40 committees.parliament.uk/writtenevidence/39340/html
- 41 www.whufc.com/news/west-ham-united-receive-menopause-friendly-accreditation
- 42 www.pwc.co.uk/who-we-are/annual-report/annual-report-2022/people/menopause-matters.html
- 43 www.fsb.org.uk/media-centre/press-release/uk-s-largest-business-group-signs-menopause-workplace-pledge-as-employers-count-MCJPNQ3CHFQRBLXNT7AXF44JLJIA
- 44 kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Volkswirtschaft-Kompakt/One-Pager-2025/VK-Nr.-248-Maerz-2025-Chefinnen.pdf
- 45 the-change.org/wp-content/uploads/2024/12/Insights-aus-der-meno@work-Umfrage-Wechseljahre-am-Arbeitsplatz-2024.pdf

Schlusswort: **Wechseljahre als Erfolgsfaktor**

- 46 [www.maturitas.org/article/S0378-5122\(21\)00107-9/fulltext](https://www.maturitas.org/article/S0378-5122(21)00107-9/fulltext)

