



Wechseljahre im Job: Warum Unternehmen ihre erfahrensten Mitarbeiterinnen verlieren

Michael Fiedler

Millionen Frauen erleben die Wechseljahre während ihres Berufslebens. Dennoch bleibt das Thema in vielen Unternehmen unsichtbar. Kerstin Hendricks erklärt im Interview, warum die Lebensphase längst zu einer Managementfrage geworden ist – und weshalb Fachkräftemangel und Mitarbeiterbindung dabei eine größere Rolle spielen als viele Arbeitgeber denken.

Kerstin Hendricks: Ich sehe dafür zwei zentrale Entwicklungen: Die Wechseljahre sind aus der gesellschaftlichen Tabuzone herausgerückt und gleichzeitig in der Arbeitswelt angekommen. Unternehmen erkennen zunehmend, dass sie eine besonders erfahrene und lange übersehene Mitarbeitengruppe im eigenen Haus haben: Frauen in der Lebensmitte. Seit ungefähr 2020 wächst die öffentliche Sichtbarkeit der Wechseljahre spürbar, durch Bücher, Podcasts und mediale Berichterstattung. Plötzlich sprechen Frauen öffentlich über ein Thema, das jahrzehntelang weggelächelt wurde. Im Mai 2025 schafften es die Wechseljahre sogar auf den Titel des SPIEGEL. Auch politisch ist das Thema angekommen: Es wurde in den Koalitionsvertrag aufgenommen und die Bundesgesundheitsministerin Nina Warken startet im November 2025 den „Dialogprozess zu den Wechseljahren“. Das Entscheidende ist aber: Die Wechseljahre werden inzwischen nicht mehr als Randthema betrachtet. Unternehmen verstehen langsam, dass es dabei um Arbeitsfähigkeit, Führung, Mitarbeiterbindung und

Wettbewerbsfähigkeit geht. Anders gesagt: Die Wechseljahre sitzen längst mit im Meetingraum.

Wie groß ist das Thema im Arbeitsmarkt tatsächlich — und warum wird es dennoch häufig unterschätzt?

Das Thema ist deutlich größer, als viele Unternehmen bislang wahrnehmen. Nach aktuellen Studien leiden rund 93 Prozent der Frauen in den Wechseljahren unter mindestens einem Symptom. In Deutschland betrifft das etwa 7,3 Millionen berufstätige Frauen. Wir sprechen also nicht über eine kleine Betroffenengruppe, sondern über einen relevanten Teil der gesamten Arbeitswelt. Unterschätzt wird das Thema vor allem deshalb, weil in vielen Unternehmen noch geeignete Strukturen, Angebote und eine offene Kommunikation fehlen. Wo niemand spricht, entsteht Unsichtbarkeit. Viele Mitarbeiterinnen ziehen sich zurück, weil sie Stigmatisierung befürchten. Arbeitgeber wiederum interpretieren das Schweigen oft als fehlenden

Handlungsbedarf. Das ist der eigentliche Trugschluss: Das Thema ist längst da. Es wird nur oft professionell überspielt.

Viele Unternehmen beschäftigen sich intensiv mit Fachkräftemangel und Mitarbeiterbindung. Welche Rolle spielen die Wechseljahre dabei?

Die Wechseljahre können in Zeiten des Fachkräftemangels sogar ein strategischer Wendepunkt sein, wenn Unternehmen das Thema richtig einordnen. Viele Unternehmen stellen sich die Frage: „Wie gewinnen wir neue Fachkräfte?“

Die mindestens genauso wichtige Frage lautet für mich: Warum verlieren Unternehmen gleichzeitig ihre erfahrensten Frauen? Frauen in der Lebensmitte bringen oft enorme Erfahrung, Führungsreife und Entscheidungssicherheit mit. Wenn sie sich wegen fehlender Unterstützung oder einer unsicheren Kommunikationskultur zurückziehen, verliert ein Unternehmen weit mehr als Arbeitskraft. Es verliert Wissen, Stabilität und häufig genau die Menschen, die Teams tragen. Die Wechseljahre sind für viele Frauen ein Moment der Neuorientierung. Unternehmen, die hier klug reagieren, gewinnen Loyalität. Unternehmen, die wegsehen, riskieren einen stillen Rückzug ihrer wichtigsten Leistungsträgerinnen. Wenn Arbeitgeber klar signalisieren, dass Erfahrung zählt, Lebensphasen ernst genommen werden und Gesundheit kein Karriereproblem ist, entsteht Vertrauen. Und Vertrauen ist heute eine härtere Währung als viele Benefitprogramme.

Welche Folgen können Wechseljahre für den beruflichen Alltag von Betroffenen haben?

Die Wechseljahre sind eine natürliche Lebensphase, werden aber sehr individuell erlebt. Genau deshalb ist die Arbeitsrealität so entscheidend. Im Büro können lange Meetings, hohe kognitive Belastung und permanente Bildschirmarbeit herausfordernd werden. In Pflege, Produktion, Logistik oder Außendienst kommen körperliche Belastung, Temperatur, Dienstkleidung oder fehlende Rückzugsmöglichkeiten dazu. Wer nachts im Schichtdienst arbeitet und gleichzeitig unter Schlafstörungen leidet, startet irgendwann mit leerem Akku in den Arbeitstag. Besonders häufig zeigen sich drei Bereiche: Schlafstörungen und Erschöpfung:

Fehlende Regeneration wirkt sich direkt auf Konzentration, Belastbarkeit und Entscheidungsfähigkeit aus. Viele Frauen funktionieren nach außen weiter, während der Körper längst auf Dauerstress läuft. Hitzewallungen:

Sie treten plötzlich auf und sind kaum planbar. Gerade in Meetings, Kundenterminen oder Führungsrollen kann das enorm belastend sein. Viele Betroffene kämpfen dabei weniger mit der Hitze selbst als mit dem Druck, sich nichts

anmerken zu lassen. Konzentrationsschwierigkeiten und Brain Fog:

Wortfindungsprobleme oder kurze Gedächtnislücken können verunsichern. Besonders Frauen mit hohem eigenen Leistungsanspruch erleben das oft als massiven inneren Stress. Wichtig ist mir dabei ein Punkt: Diese Symptome sagen nichts über Kompetenz aus. Gar nichts.

Viele Frauen sind in dieser Lebensphase extrem erfahren, resilient und führungsstark. Darüber wird ohnehin viel zu selten gesprochen. Die Wechseljahre bringen häufig auch Klarheit, Souveränität und eine neue innere Unabhängigkeit mit sich. Viele Frauen werden in dieser Phase zu starken Mentorinnen, Leaderinnen und kulturellen Stabilitätsfaktoren im Unternehmen.

Wo entstehen Unternehmen konkret Belastungen oder Kosten, wenn das Thema im Arbeitsalltag keine Rolle spielt?

Wenn Unternehmen die Wechseljahre ignorieren, entstehen die Kosten oft leise. Genau das macht sie so gefährlich. Es beginnt mit Fehltagen, sinkender Belastbarkeit, weniger Engagement oder reduzierten Arbeitszeiten. Daraus entstehen Recruitingkosten, Wissensverlust, Mehrbelastung im Team und zusätzlicher Druck auf Führungskräfte. Viele Unternehmen rechnen den Fachkräftemangel in Stellenanzeigen aus, aber kaum jemand berechnet die Kosten des stillen Rückzugs erfahrener Frauen. Deshalb ist das Thema längst auch betriebswirtschaftlich relevant. Wer frühzeitig hinschaut und vernünftige Rahmenbedingungen schafft, verhindert oft, dass aus Belastung Kündigung, Ausfall oder innerer Rückzug wird.

Oder anders gesagt: Prävention ist deutlich günstiger als später Erfahrung ersetzen zu müssen.

Sie beobachten häufig, dass Frauen sich eher zurückziehen als offen über Beschwerden zu sprechen. Warum passiert das so oft?

Wir dürfen nicht vergessen: Die Wechseljahre wurden jahrzehntelang behandelt wie etwas, das Frauen bitte möglichst unsichtbar durchlaufen sollen.

Viele verbinden diese Lebensphase deshalb noch immer mit Kontrollverlust, Scham oder dem Gefühl, plötzlich als „weniger belastbar“ wahrgenommen zu werden. Hinzu kommt ein enormer sozialer Druck. Viele Frauen haben gelernt, zu funktionieren, durchzuhalten und bloß keine Angriffsfläche zu bieten. Gerade im beruflichen Umfeld sprechen deshalb viele lieber gar nicht über Beschwerden. Auch Führungskräfte sind oft verunsichert. Sie wissen nicht, wie sie das Thema ansprechen sollen, ohne Grenzen zu überschreiten. Wenn dann zusätzlich das Wissen fehlt, dass

bestimmte Beschwerden überhaupt mit den Wechseljahren zusammenhängen können, entsteht schnell Sprachlosigkeit. Das Problem ist selten fehlende Leistungsbereitschaft. Das Problem ist meistens fehlende Sicherheit im Umgang mit dem Thema. Deshalb brauchen Unternehmen einen Rahmen, in dem Frauen wissen: Ich werde ernst genommen, vertraulich behandelt und nicht plötzlich zum Risiko erklärt.

Gibt es typische Situationen oder Warnsignale, die Führungskräfte häufig übersehen?

Mit dem Begriff Warnsignal wäre ich vorsichtig, weil Führungskräfte keine medizinischen Diagnosen stellen sollen. Wichtig ist etwas anderes: Veränderungen wahrnehmen, bevor daraus Rückzug wird. Wenn sich eine sonst präzente Mitarbeiterin plötzlich zurücknimmt, weniger sichtbar wird, erschöpfter wirkt oder bestimmte Situationen vermeidet, sollte das aufmerksam beobachtet werden. Viele Frauen verschwinden beruflich nicht abrupt. Sie werden Schritt für Schritt leiser. Entscheidend ist dann die Art des Gesprächs.

Keine vorschnellen Vermutungen. Keine Diagnosen. Kein Eindringen in Privates. Hilfreich ist eher ein Satz wie:

„Mir fällt auf, dass Sie zuletzt stärker belastet wirken. Gibt es etwas, das wir im Arbeitsalltag verbessern können?“ Gute Führung erkennt Veränderungen früh, ohne Menschen unter Rechtfertigungsdruck zu setzen.

Warum fällt es vielen Unternehmen noch immer schwer, offen mit dem Thema umzugehen?

Weil hier mehrere gesellschaftliche Tabus gleichzeitig aufeinandertreffen: Alter, weiblicher Körper, Hormone, Leistungsfähigkeit und Karriere. Viele Unternehmen behandeln die Wechseljahre deshalb automatisch als Privatsache. Das wirkt auf den ersten Blick respektvoll, führt aber oft dazu, dass ein relevantes Gesundheitsthema komplett unsichtbar bleibt. Hinzu kommt die Angst, kommunikativ etwas falsch zu machen. Führungskräfte und HR-Abteilungen bewegen sich oft zwischen Unsicherheit und Schweigen.

Und genau dort bleibt das Thema dann hängen. Sprachlosigkeit ist allerdings keine neutrale Haltung. Sprachlosigkeit sorgt dafür, dass Betroffene sich allein durchkämpfen. Unternehmen brauchen deshalb einen professionellen Rahmen: Wissen, Gesprächssicherheit, klare Zuständigkeiten und eine Kultur, in der sensible Themen sachlich besprechbar werden.

Welche Rolle spielen Führungskräfte beim Umgang mit betroffenen Mitarbeiterinnen?

Führungskräfte entscheiden maßgeblich darüber, ob ein Unternehmen bei diesem Thema glaubwürdig ist oder nur gut klingende Leitlinien produziert. Selbst die besten Angebote aus HR oder dem Gesundheitsmanagement bringen wenig, wenn Mitarbeitende im direkten Arbeitsalltag das Gefühl haben, Belastungen lieber zu verstecken. Die Aufgabe von Führungskräften ist dabei keine medizinische. Sie müssen keine Hormone erklären. Sie müssen Vertrauen ermöglichen. Dazu gehört, Belastungen früh wahrzunehmen, Gespräche professionell zu führen und deutlich zu machen, dass gesundheitliche Themen kein Karriere-Makel sind. Viele Mitarbeiterinnen beobachten sehr genau, ob Offenheit später gegen sie verwendet wird.

Deshalb ist Führung hier ein entscheidender kultureller Faktor.

Was unterscheidet Unternehmen, die mit dem Thema konstruktiv umgehen, von denen, die es ignorieren?

Konstruktive Unternehmen verstehen die Wechseljahre als Teil moderner Arbeitsrealität.

Ignorierende Unternehmen behandeln sie wie ein unangenehmes Nebenthema. Der Unterschied zeigt sich vor allem in der Haltung.

Die einen warten, bis Fehlzeiten, Konflikte oder Kündigungen sichtbar werden.

Die anderen schaffen frühzeitig Strukturen, Informationen und Gesprächssicherheit. Progressive Unternehmen fragen heute nicht mehr nur: Wie gewinnen wir Talente? Sondern auch: Warum verlieren wir erfahrene Frauen an eine Kultur des Schweigens? Unternehmen, die konstruktiv handeln, senden ein starkes Signal: Erfahrung ist wertvoll. Gesundheit darf sichtbar sein. Lebensphasen müssen nicht versteckt werden. Und genau dadurch entsteht Bindung.

Menschen bleiben selten wegen Obstkorb und Bonusprogramm. Sie bleiben dort, wo sie sich als Mensch ernst genommen fühlen.

Ab wann wird das Thema aus Ihrer Sicht zu einer strategischen Management- oder HR-Frage?

Spätestens dann, wenn die Wechseljahre Auswirkungen auf Arbeitsfähigkeit, Bindung, Fehlzeiten, Führung oder Fluktuation haben.

Also deutlich früher, als viele Unternehmen denken. Sobald erfahrene Mitarbeiterinnen sich zurückziehen, Arbeitszeit reduzieren oder innerlich auf Distanz gehen, betrifft das längst nicht mehr nur einzelne Personen. Dann betrifft es Kultur, Wissenstransfer und Wettbewerbsfähigkeit. Besonders relevant wird das Thema in Unternehmen mit

vielen Mitarbeiterinnen ab 40 oder überall dort, wo Erfahrung und Kontinuität entscheidend sind.

Wer über Fachkräftemangel spricht, muss auch über den Erhalt erfahrener Frauen sprechen. Alles andere ist wirtschaftlich kurzsichtig. Ab diesem Punkt reicht es nicht mehr, das Thema einzelnen Führungskräften oder dem Zufall zu überlassen.

Dann braucht es Haltung, Struktur und Verantwortung auf Managementebene.

Im zweiten Teil erklärt Kerstin Hendricks, warum sie die Weiterbildung zum „Wechseljahremanager“ entwickelt hat, welche Rolle betriebliche Gesundheitsangebote spielen können und wie Unternehmen das Thema konkret angehen sollten.

Über Kerstin Hendricks: Kerstin Hendricks ist Expertin für Wechseljahre in Unternehmen. Die Diplom-Ökonomin verbindet wissenschaftlich fundiertes Wissen über Wechseljahre mit betriebswirtschaftlicher Logik und praxisnaher Umsetzung in Unternehmen. Im Zentrum ihrer Arbeit steht die Frage, wie Organisationen diese Lebensphase professionell einordnen, kommunikativ enttabuisieren und in HR-, Kultur- und Gesundheitsstrukturen verankern können. Hendricks versteht die Wechseljahre dabei als Gestaltungsfeld für Arbeitsfähigkeit, Gesundheit, Bindung, Führung und eine zukunftsorientierte Arbeitswelt. Dass Wechseljahre in Unternehmen bislang kaum systematisch berücksichtigt werden, hat sie außerdem dazu veranlasst, die Weiterbildung „Wechseljahremanager:in – Wechseljahre verstehen und im Unternehmen begleiten“ zu entwickeln. Diese Weiterbildung ist die erste akademische Qualifizierung zum Thema Wechseljahre am Arbeitsplatz in der DACH-Region. Weitere Informationen finden Sie unter <https://wechseljahre-im-griff.de/>

Versicherungs- und Finanznachrichten

expertenReport



<https://www.experten.de/id/4950235/Wechseljahre-im-Job-Warum-Unternehmen-ihre-erfahrensten-Mitarbeiterinnen-verlieren/>