

Kapitel 3: Wechselseitige Beziehung zwischen Wechseljahren und Arbeit

Die Wechseljahre werden oft nur als individuelle oder private (Gesundheits-)Angelegenheit betrachtet, doch es existiert ein zunehmendes Bewusstsein für ihre Relevanz am Arbeitsplatz und für Unternehmen. Der Leitfaden zum Umgang mit Wechseljahren von UNISON (The Public Service Union) in Großbritannien beleuchtet diese Thematik. Laut UNISON sollten Arbeitgebende realisieren, dass Frauen in den Wechseljahren möglicherweise besondere Unterstützung benötigen, um weiterarbeiten und produktiv sein zu können (Verdonk, Bendien & Appelman 2022). Die Wechseljahre sind nicht nur eine persönliche Erfahrung, sondern auch ein Arbeitsplatzphänomen, das sich mit den Bereichen Personalwesen (HR), betriebliches Gesundheitsmanagement sowie Diversity und Inklusion (D&I) überschneidet:

- Erstens sind Wechseljahre ein Thema des Personalwesens. Wechseljahre beeinflussen direkt Personalanliegen, wie Leistung, Bindung und Diskriminierungsvermeidung. Die Unterstützung von Mitarbeiterinnen in den Wechseljahren durch HR-Richtlinien kann zu erhöhter Produktivität, Talentbindung und einer Verringerung des Diskriminierungsrisikos führen, was die Organisation als bevorzugten Arbeitgebenden positioniert, die großen Wert auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden legt (Atkinson et al. 2021).
- Zweitens sind Wechseljahre auch ein Thema des Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Als betriebliches Gesundheitsthema betreffen Wechseljahre häufig einen großen Teil der Belegschaft, mit Auswirkungen auf deren Produktivität, An- und Abwesenheit. Wenn das Thema Wechseljahre durch betriebliche Gesundheitsinitiativen adressiert wird, signalisiert das ein Engagement für die Gesamtheit der Belegschaft, im Einklang mit

breiteren Gesundheitszielen (Kopenhager & Guidozzi 2015; Hardy et al. 2017).

- Schließlich sind Wechseljahre ein Thema von Diversity und Inklusion. Wechseljahre stellen auch eine entscheidende D&I-Herausforderung dar, die die Inklusion und den Komfort des Arbeitsplatzes für Frauen beeinflussen. Organisationen, die Wechseljahre effektiv adressieren, demonstrieren ihr Engagement für Vielfalt und Inklusion und fördern eine unterstützende Umgebung, die die Bedürfnisse aller Mitarbeitenden respektiert (Atkinson et al. 2021; Sang et al. 2021).

Wechseljahre als ein vielschichtiges Thema zu verstehen, welches das Arbeitsumfeld auf mehreren Ebenen betrifft, unterstreicht die Bedeutung eines umfassenden Ansatzes. Es betont die Notwendigkeit für Organisationen, über die Betrachtung der Wechseljahre als privates Anliegen hinauszugehen und ihre breiten Implikationen für das Personalmanagement, das betriebliche Gesundheitsmanagement sowie die Bereiche Diversity und Inklusion zu erkennen, wodurch sowohl das individuelle als auch das kollektive Wohlbefinden der Belegschaft verbessert wird.

Im folgenden Abschnitt werden wir uns ausführlicher mit den verschiedenen Argumenten für die Unterstützung bei Wechseljahren am Arbeitsplatz beschäftigen. Diese Darstellung hebt die greifbaren Vorteile einer solchen Unterstützung hervor, nicht nur für die Mitarbeiterinnen, die die Wechseljahre durchleben, sondern auch für die gesamte Organisation.

3.1 Argumente für die Unterstützung bei Wechseljahren am Arbeitsplatz

Die Notwendigkeit, Maßnahmen zur Unterstützung bei Wechseljahren am Arbeitsplatz umzusetzen, wird durch verschiedene Argumente in der Literatur unterstrichen, die jeweils eine andere Perspektive auf das Thema bieten. Dazu gehören das Wirtschaftlichkeitsargument, das demografische Argument, das Argument der sozialen Verantwortung als auch das soziale Gerechtigkeits- und Rechtsargument, die gemeinsam ein ganzheitliches Verständnis dafür liefern, warum es für Arbeitgebende sinnvoll ist, die Wechseljahre proaktiv anzugehen.

Das Wirtschaftlichkeitsargument Das Wirtschaftlichkeitsargument für die Unterstützung der Wechseljahre wird durch Statistiken untermauert, die den wirtschaftlichen Einfluss der Wechseljahre auf die Arbeit aufzeigen. Die Zahlen sind, obwohl sie einen bedeutenden Trend anzeigen, über verschiedene Studien hinweg nicht vollständig, genau oder konsistent. So variieren die geschätzten Kosten und Auswirkungen, erlauben jedoch einen Blick auf direkte und indirekte Effekte der Wechseljahre auf die Arbeitsproduktivität und Mitarbeitendenbindung.

So gehen in England in einem einzigen Jahr 14 Millionen Arbeitstage aufgrund von Wechseljahressymptomen verloren und bis zu 370.000 arbeitende Frauen im Alter zwischen 50 und 64 Jahren haben entweder ihre Berufstätigkeit aufgegeben oder planen, ihren Job aufgrund von Problemen mit wechseljahresbedingten Symptomen zu beenden (Steffan & Potočnik 2023). Darüber hinaus können die potenziellen Kosten für Arbeitgebende für jede Frau, die wegen Wechseljahressymptomen kündigt, 30.000 Pfund (ca. 35.000 Euro) überschreiten, unter Einbeziehung von Rekrutierung, Auswahl und der Zeit, die neue Mitarbeitende benötigen, um wieder volle Produktivität zu erreichen (Atkinson et al. 2021). Die jährlichen Kosten, die der Wirtschaft durch wechseljahresbedingte Arbeitsausfälle entstehen, werden in den USA auf mindestens 1,8 Milliarden Euro, inklusive medizinischer Kosten sogar auf 27 Milliarden Euro geschätzt (Deutschlandfunk.de; aufgerufen am 3. April 2024).

Zusätzlich könnten Kosten der Wechseljahre unverhältnismäßig oft von den Frauen selbst getragen werden, indem sie möglicherweise zusätzliche Stunden arbeiten oder zusätzlichen Aufwand betreiben, um die Produktivität aufrechtzuerhalten, was den wahrgenommenen wirtschaftlichen Einfluss für Arbeitgebende verzerrt. In diesem Kapitel werden wir noch einmal tiefer auf »verborgene« Kosten der Wechseljahre eingehen und die oft übersehene Last hervorheben, die Frauen tragen.

Das demografische Argument Das demografische Argument konzentriert sich auf die sich verändernde Zusammensetzung der Belegschaft. Mit einer alternden Bevölkerung tritt ein größerer Teil der Belegschaft in die Wechseljahre ein oder nähert sich diesem Stadium. Diese demografische Verschiebung erfordert Anpassungen in den Arbeitsplatzpraktiken, um den Bedürfnissen älterer weiblicher Arbeitnehmerinnen gerecht zu werden. Diese sollen u.a sicherstellen, dass die Mitarbeiterinnen effektiv beitragen und länger im Arbeitsleben bleiben können, um die Auswirkungen einer alternden Belegschaft auf die Wirtschaft zu mildern (Converso et al. 2019; Sanders & McCready 2010). In

Deutschland sind 7,3 Millionen Frauen zwischen 45 und 59 Jahren in den Wechseljahren und gleichzeitig erwerbstätig (Blickwechsel 2023).

Das Argument der sozialen Verantwortung und sozialen Gerechtigkeit Die Perspektive der sozialen Verantwortung betont die ethische Verpflichtung von Arbeitgebenden, inklusive Arbeitsumgebungen zu schaffen, die die Gesundheit und das Wohlbefinden aller Mitarbeitenden berücksichtigen, einschließlich jener, die die Wechseljahre erleben. Indem sie dies tun, können Organisationen ihr Engagement für das Wohl der Mitarbeitenden, für Vielfalt und Inklusion demonstrieren (Griffiths 2017). Das Argument sozialer Gerechtigkeit beinhaltet, dass die Berücksichtigung der Wechseljahre am Arbeitsplatz entscheidend für die wirtschaftliche Unabhängigkeit, Selbstverwirklichung und Gleichberechtigung von Frauen ist. Die Anerkennung und Bewältigung von Wechseljahresbezogenen Herausforderungen kann geschlechtsspezifischer Altersdiskriminierung entgegenwirken und die Rechte von Frauen unterstützen, voll und gleichberechtigt am Arbeitsleben teilzunehmen (Verdonk, Bendien & Appelman 2022).

Das rechtliche Argument Auch auf rechtlicher Ebene gibt es eine wachsende Anerkennung der Wechseljahre als Arbeitsplatzthema. In Großbritannien haben erfolgreiche Arbeitsgerichtsverfahren, die speziell Wechseljahresdiskriminierung adressieren, wie *Merchant v British Telecom* und *Davies v Scottish Courts and Tribunal Services*, die rechtlichen Verpflichtungen der Arbeitgebenden unter dem Equality Act (2010) hervorgehoben (Atkinson et al. 2021). In den Vereinigten Staaten können Schutzmaßnahmen nach Titel VII des Civil Rights Act und dem Americans with Disabilities Act auf Menopause-bezogene Diskriminierung angewendet werden.

In Deutschland gibt es zwar keine spezifische Gesetzgebung zu den Wechseljahren, das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) verbietet jedoch Diskriminierung aufgrund von Geschlecht und Alter, was auf eine Weise interpretiert werden könnte, die auch wechseljahresbezogene Themen abdeckt. Dies zeigt einen Rahmen, innerhalb dessen Mitarbeiterinnen, die aufgrund der Wechseljahre Diskriminierung erfahren, möglicherweise Rechtsmittel suchen könnten. Dies weist auf die Notwendigkeit von Bewusstsein und Anpassung seitens der Arbeitgebenden an diese rechtlichen Verpflichtungen hin.

Zusammenfassend existieren einige Argumente für die Notwendigkeit von Unterstützungsmaßnahmen bei Wechseljahren am Arbeitsplatz. Indem Unternehmen die Wechseljahre proaktiv angehen, können sie ggf. nicht nur rechtliche Anforderungen erfüllen, sondern auch die Produktivität der Belegschaft verbessern, demografischen Verschiebungen begegnen, soziale Verantwortung erfüllen sowie soziale Gerechtigkeit fördern. Dieser vielschichtige Ansatz kommt nicht nur den einzelnen Mitarbeitenden, sondern auch der Organisation als Ganzes zugute.

Im nächsten Abschnitt werden wir die Beziehung zwischen Arbeit und Wechseljahren untersuchen, um deren dynamische und wechselseitige Natur zu zeigen.

3.2 Wechseljahre und Arbeit: Eine wechselseitige Beziehung

Es gibt nur wenige Studien über Wechseljahre, Gesundheit und Arbeit, was Autor:innen veranlasst hat, auf diese Wissenslücke explizit hinzuweisen. Sie erschwert die Analyse der Verbindung zwischen den Kategorien Frauen, Altern und ihrer Interaktion mit dynamischen Arbeitsorganisationen (Irni 2009; Verdonk, Bendien & Appelman 2022).

Darüber hinaus geht ein Großteil der vorhandenen Forschung von einseitigen Effekten aus – entweder wirkt sich die Arbeit auf die Wechseljahre aus oder die Wechseljahre beeinflussen die Arbeit. Einige Autor:innen (siehe zum Beispiel Grandey, Gabriel & King 2020) argumentieren jedoch, dass es entscheidend ist, sowohl zu untersuchen, wie die Wechseljahre Arbeitsergebnisse beeinträchtigen können, als auch einen Blick darauf zu werfen, wie Arbeitsbedingungen die Erfahrung und Symptomatik der Wechseljahre zum Besseren oder Schlechteren beeinflussen können. Dieser Abschnitt zielt darauf ab, genau diese bidirektionale Übersicht über die Beziehung von Wechseljahren und Arbeit zu bieten.

Es ist wesentlich, die Wechseljahre am Arbeitsplatz ganzheitlich zu betrachten. Diese ganzheitliche Perspektive bildet die Grundlage für die von uns entwickelte MenoMATRIX, auf die wir in Kapitel 5 detailliert eingehen. Wechseljahre und Arbeit beeinflussen sich gegenseitig und wirken aufeinander ein: Wechseljahressymptome wirken auf die Qualität des Arbeitslebens eines Individuums, seine Produktivität und seinen Absentismus; gleichzeitig prägen Elemente der physischen und psychosozialen Arbeitsumgebung, von

denen viele modifizierbar sind, die Erfahrung mit den Wechseljahren selbst (Beck 2020; Viotti et al. 2021; Rees et al. 2021).

3.2.1 Die Auswirkungen der Arbeit auf die Wechseljahre

Studien heben hervor, dass nicht arbeitende Frauen eher als arbeitende Frauen eine Reihe von Symptomen wie Hitzewallungen, Schlafschwierigkeiten und Stimmungsänderungen erwähnen. Dieser Unterschied könnte auf eine Kombination von Faktoren zurückzuführen sein, einschließlich Gesundheitsverhalten, Wissen über die Wechseljahre und die inhärenten Vorteile, Teil einer Arbeitsumgebung zu sein. Es ist hier entscheidend, die Auswirkungen von Arbeitsplatzstigma und das Potenzial für eine Unterberichterstattung von Symptomen unter arbeitenden Frauen zu berücksichtigen, angetrieben von gesellschaftlichem und beruflichem Druck und davon, eine bestimmte Leistung und ein Erscheinungsbild des Wohlbefindens aufrechtzuerhalten (Jack et al. 2016; Martelli et al. 2021).

Die Art der Beschäftigung und das Arbeitsumfeld haben ebenfalls einen Einfluss auf die Erfahrung der Wechseljahre. Stressfaktoren, die mit bestimmten Arbeitsbedingungen verbunden sind, wie Arbeitsbelastung und anspruchsvolle Zeitpläne, können z. B. einen früheren Beginn der Wechseljahre auslösen und dies unterstreicht das Zusammenspiel zwischen beruflichen Anforderungen und dem Zeitpunkt der Wechseljahre (Martelli et al. 2021; Jack et al. 2016).

Arbeitsplatzbedingungen können zudem Symptome der Wechseljahre verschlimmern, wobei Faktoren wie hohe Temperaturen, schlechte Belüftung und unzureichende Einrichtungen (Toiletten, Umkleiden) erheblich zum Unbehagen beitragen. Zusätzlich können spezifische Aspekte der Arbeit, einschließlich langer Arbeitszeiten, intensive Arbeitsbelastungen und Kundeninteraktionen, Symptome verschlimmern. Dies verdeutlicht die Rolle der physischen und psychosozialen Arbeitsumgebung bei der Unterstützung der Wechseljahre (Martelli et al. 2021; Beck 2020; Kopenhagen & Guidozzi 2015).

Psychosoziale Arbeitsbedingungen, einschließlich geringer Arbeitsautonomie und mangelnder sozialer Unterstützung, beeinflussen ebenfalls die Wechseljahre. Diese Bedingungen können zu negativen Ergebnissen wie Krankheit, Abwesenheit und verminderter Arbeitsfähigkeit führen und betonen die kritische Rolle des Arbeitsumfelds bei der Beeinflussung der Gesundheit und Arbeitskapazität von Frauen in den Wechseljahren (Verdonk, Bendien & Appelman 2022; Viotti et al. 2021).

Andererseits kann Arbeit positive Einflüsse auf die Erfahrung der Wechseljahre haben. Beschäftigung bietet eine Struktur, die positiv zur Gesundheit von Frauen während der Wechseljahre beitragen kann. Arbeitende Frauen zeigen oft unterschiedliche Gesundheitsverhaltensweisen, verfügen über größeres Wissen bezüglich der Wechseljahre und treffen informierte Entscheidungen im Umgang mit ihren Symptomen, wie die Verwendung von Hormontherapie (HT). Laut Jack et al. (2016) unterstreicht dies, wie die Anforderungen des Arbeitsplatzes Frauen dazu ermutigen können, medizinische Interventionen aufzusuchen, um ihre Symptome effektiv zu managen, mit dem Ziel, die Arbeitsleistung aufrechtzuerhalten und die beruflichen und persönlichen Auswirkungen der Wechseljahre zu bewältigen.

Die Erkenntnis, dass die Auswirkungen der Arbeit auf die Wechseljahre durch verschiedene Faktoren beeinflusst werden, einschließlich Arbeitsstatus und Arbeitsumgebung, legt nahe, eine intersektionale und inklusive Perspektive einzunehmen. Diese Perspektive betont die Notwendigkeit für Arbeitgebende, die Gesundheit von Frauen während der Wechseljahre zu berücksichtigen und Bedingungen zu etablieren, die alle Frauen unterstützen. Die positiven Aspekte der Arbeit, wie das Bereitstellen eines Sinns, einer Gemeinschaft und einer Struktur, können die Herausforderungen der Wechseljahre erheblich mildern. Durch die Förderung eines verständnisvollen und unterstützenden Arbeitsumfelds können Arbeitgebende Frauen helfen, diesen Übergang komfortabler zu meistern und ihre Lebensqualität und Arbeitszufriedenheit zu verbessern (Grandey, Gabriel & King 2020).

Wie wir sehen können, ist die Beziehung zwischen Arbeit und Wechseljahren durch eine Reihe von Einflüssen gekennzeichnet, sowohl positive als auch negative. Während bestimmte Aspekte des Arbeitsplatzes die Symptome verschlimmern können, hat die Beschäftigung auch vorteilhafte Effekte, wie einen verzögerten Beginn der Wechseljahre und weniger Symptombeschwerden. Die Anerkennung und Adressierung dieser vielschichtigen Faktoren kann helfen, einen unterstützenderen Arbeitsplatz für Frauen in den Wechseljahren zu schaffen und damit letztendlich zu ihrer Gesundheit und ihrem Wohlbefinden als auch ihrer Produktivität beizutragen. Im nächsten Abschnitt werden wir uns damit befassen, wie die Wechseljahre selbst wiederum das Arbeitsleben von Frauen beeinflussen.

3.2.2 Die Auswirkung der Wechseljahre auf die Arbeit

Verdonk et al. (2022) bieten eine umfassende Literaturübersicht über die Auswirkungen der Wechseljahre auf den Arbeitsplatz und heben vier Hauptbereiche dieser Auswirkung hervor:

- Potenzielle Verminderung der Arbeitsfähigkeit
- Mögliche Erklärung für höhere Krankentage bzw. Abwesenheiten unter älteren Arbeitnehmerinnen
- Phänomen, trotz Beschwerden zur Arbeit zu kommen, bekannt als Präsentismus
- Schweigen und Stigma rund um die in den Wechseljahren auftretenden Beschwerden, zwei Faktoren, die Frauen dazu verleiten, individuelle Bewältigungsstrategien zu suchen

Klar ist, dass die Wechseljahre erheblichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit und damit die Karrieren von Frauen nehmen können.

Ferner sind viele Frauen im menopausalen Alter nicht nur auf dem Arbeitsmarkt aktiv, sondern leisten darüber hinaus einen großen Anteil an unbezahlter Arbeit, sei es im Haushalt oder bei der Pflege von Angehörigen. Somit erreichen die Auswirkungen der Wechseljahre auf die allgemeine Leistungsfähigkeit von Frauen eine weitaus größere Dimension als dies bislang im gesellschaftlichen Kontext abgebildet wird.

Bezogen auf den Arbeitsmarkt hat die Fawcett Society in Großbritannien veröffentlicht, dass eine von zehn Frauen ihre Berufstätigkeit aufgrund von Auswirkungen im Zusammenhang mit den Wechseljahren aufgegeben hat (Bazeley et al. 2022).

Im folgenden Abschnitt werden wir auf die Auswirkungen der menopausalen Symptome auf das Berufsleben von Frauen in den Wechseljahren näher eingehen und jeden der vier Faktoren eingehend erläutern.

Wechseljahre und Arbeitsfähigkeit Bei der Untersuchung der Auswirkungen der Wechseljahre auf die Arbeitsfähigkeit ergibt sich ein komplexes Bild mit nicht eindeutigen Beweisen. Einige Frauen berichten unabhängig von der Art ihres Berufes, dass Wechseljahressymptome ihre Arbeitsleistung und -kapazität negativ beeinflussen. Dies steht im Einklang mit den Erkenntnissen von Rees et al. (2021) und Cronin et al. (2021), die einen Zusammenhang zwischen der Schwere der Wechseljahressymptome und verminderter Arbeitsfähigkeit

feststellen. Insbesondere identifizierten Kopenhager & Guidozzi (2015) eine Korrelation zwischen psychologischen und somatischen Symptomen (mit Ausnahme von vasomotorischen Symptomen) und niedrigeren Arbeitsfähigkeitsindex-Werten. Die Diskussion über diese Befunde ist noch im Gange. Einige Kritiken konzentrieren sich dabei auf die Zuverlässigkeit von selbstberichteten Symptomen und wahrgenommener Arbeitsfähigkeit, da diese von soziokulturellen Faktoren wie kulturelles Umfeld, Umwelt, Genetik und Geschlechtererwartungen beeinflusst werden.

Wechseljahre und Absentismus Obwohl Studien über den direkten Einfluss der Wechseljahre auf die Arbeitsfähigkeit unterschiedliche Ergebnisse liefern, konvergieren sie in der Auffassung, dass die Wechseljahre das Arbeitsleben erheblich beeinflussen.

Converso et al. (2019) gehen auf Einzelheiten ein und merken an, dass verringerte physische Stärke, Schlafprobleme und Erschöpfung die psychophysische Arbeitskapazität vermindern können, während erhöhte emotionale Erschöpfung zu der Schädigung von zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz führen kann. Die Beziehungen zu Kund:innen sind hierbei eingeschlossen. In bestimmten Berufen, wie bspw. in der Pflege, können Symptome wie Nervosität und Reizbarkeit die Qualität der Patient:innenversorgung beeinträchtigen. Vasomotorische Symptome lösen bei den Betroffenen aufgrund der Peinlichkeit, die sie hervorrufen können, besondere Bedenken aus.

Darüber hinaus wird das breite Spektrum menopausebedingter körperlicher, psychologischer und kognitiver Veränderungen mit erhöhten Raten von Job-Burnout in Verbindung gebracht. Die Bedeutung dieser »Symptomkonstellation« bei der Beeinflussung von Arbeitsergebnissen wird von Jack et al. (2016) betont und weist darauf hin, dass der kollektive Einfluss anstatt einzelner Symptome berücksichtigt werden sollte.

Steffan (2020) bezieht sich auf die Herausforderung, sich in der Arbeitswelt inmitten der Unvorhersehbarkeit Wechseljahressymptome und eines allgemeinen Mangels an Bewusstsein für die Wechseljahre zurechtzufinden, und nennt den Arbeitsplatz ein »Menopause-Symptom-Minenfeld« (Steffan 2020). Die Unvorhersehbarkeit des Auftretens von Symptomen, zusammen mit der Notwendigkeit, diese zu managen, führt oft zum Rückzug und zu erhöhten Fehlzeiten von betroffenen Arbeitnehmerinnen.

Die zuvor erläuterten Erkenntnisse unterstreichen die Beziehung zwischen menopausebedingten Gesundheitsherausforderungen und der Anwesenheit am Arbeitsplatz. Sie heben die Notwendigkeit für Arbeitsplatzprakti-

ken hervor, die die Bedürfnisse von Frauen in den Wechseljahren anerkennen und unterstützen, mit dem Ziel, nachteilige Auswirkungen der Symptome und daraus resultierende Fehlzeiten zu reduzieren und damit die allgemeine Arbeitsbeteiligung zu verbessern.

Wechseljahre und Präsentismus Im Gegensatz zu den erwähnten, wechseljahresbedingten Fehlzeiten setzen viele Frauen in den Wechseljahren ihre berufliche Tätigkeit oft trotz verschiedener menopausaler Beschwerden unverändert fort, was als Präsentismus bezeichnet wird. Diese Hingabe an die Arbeit, selbst wenn die Arbeitnehmenden sich nicht wohl fühlen, kann eine nachteilige Auswirkung auf deren Gesundheit und Arbeitsleistung haben. Darüber hinaus kann auch der zwischenmenschliche Aspekt der Arbeit negativ beeinflusst werden, wobei Symptome möglicherweise zu Peinlichkeit und angespannten Beziehungen zu Kolleg:innen und Kund:innen führen können.

Dieses Zusammenspiel zwischen Wechseljahressymptomen und deren Einfluss auf die Arbeitsleistung und die Atmosphäre am Arbeitsplatz unterstreicht die nuancierten Herausforderungen, mit denen Frauen in dieser Lebensphase konfrontiert sind.

Der bidirektionale Spillover-Effekt zwischen Wechseljahressymptomen und Arbeitsleistung deutet darauf hin, dass sich die Auswirkungen über das Individuum hinaus auf den Arbeitsplatz insgesamt erstrecken. Wie Atkinson et al. (2018) und Brewis et al. (2017) anmerken, kann das Fortbestehen der Symptome zu signifikanten Leistungsproblemen bei der Arbeit führen, die nicht nur die Frauen, die durch die Wechseljahre gehen, sondern auch die gesamte Arbeitsplatzdynamik und Produktivität betreffen. Dieses Überschwappen kann sich auf verschiedene Weise manifestieren, von verminderter Arbeitszufriedenheit und Engagement bis hin zu einer erhöhten Wahrscheinlichkeit von Konflikten und Missverständnissen mit Kolleg:innen. Die Präsenz von Wechseljahressymptomen am Arbeitsplatz stellt somit eine bedeutende Herausforderung dar und betont die komplexe Beziehung zwischen persönlichem Gesundheitszustand und beruflichem Leben.

Abbildung 4: Einfluss der Wechseljahre auf die Arbeit.



Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf der Literaturrecherche.

Stigma und Tabu als Gründe für ungesundes Selbstmanagement Schließlich bleibt das Thema Wechseljahre am Arbeitsplatz vorwiegend in Schweigen gehüllt, wobei viele Frauen selbst wählen, ihre Wechseljahresbeschwerden privat zu bewältigen. Dieses Schweigen wird weitgehend dem bestehenden Tabu rund um die Wechseljahre zugeschrieben und zwingt Frauen, individuelle Strategien zu entwickeln, um ihre Symptome zu managen und die Arbeitsleistung aufrechtzuerhalten. Verdonk, Bendien & Appelman (2022) beleuchten dieses Phänomen und illustrieren, wie gesellschaftliche Normen und Erwartungen dazu beitragen, dass Frauen zögern oder sich dagegen entscheiden, ihre Erfahrungen mit den Wechseljahren offen zu thematisieren. Dieses Schweigen verhindert die Möglichkeit, Unterstützung und Verständnis von Kolleg:innen und Vorgesetzten zu erhalten, und beeinflusst damit auch die weiteren Führungslaufbahnen von Frauen. Da die Wechseljahre typischerweise mit einem kritischen Zeitpunkt für die Übernahme von Führungsrollen in der Karriere zusammenfallen, können die Stereotypen und Herausforderungen, die mit menopausalen Symptomen verbunden sind, mit dem konventionellen Bild von Führung in Konflikt stehen, welches oft mit Stärke, technischer Kompetenz und emotionaler Kontrolle assoziiert wird (Grandey, Gabriel & King 2020).

Darüber hinaus verschärft das Stigma um die Wechseljahre und ihre Symptome das Problem und führt dazu, dass Frauen ihr Verhalten am Arbeitsplatz ändern, um Situationen zu vermeiden, die ihre Unfähigkeit, diese Symptome zu kontrollieren, hervorheben könnten, wie das Meiden von

Meetings oder bestimmten Umgebungen (Jack et al. 2019). Dieses Stigma, zusammen mit der Angst, negative Stereotypen zu verstärken, hält Frauen oft davon ab, die Anpassungen vorzunehmen, die für ihr Wohlbefinden und ihre Arbeitsleistung notwendig sind. Folglich schafft diese Situation ein Paradox, in dem Frauen durch ihre Bemühung, ihre Symptome zu verbergen und Stigma zu vermeiden, härter arbeiten, um das von ihnen wahrgenommene Defizit in ihrer Leistung zu kompensieren. Dieser zusätzliche Aufwand perpetuiert weiter den Zyklus von Schweigen und Kampf und betont das komplexe Zusammenspiel zwischen gesellschaftlichen Wahrnehmungen der Wechseljahre, Arbeitsplatzdynamiken und der Gesundheit und Führungsmöglichkeiten von Frauen (Hardy et al. 2018; Grandey, Gabriel & King 2020). Dies sind die »verborgenen« Kosten der Wechseljahre, die wir im nächsten Abschnitt diskutieren werden.

Die »verborgenen« Kosten der Wechseljahre für die Arbeit Neuere Diskussionen um die Wechseljahre und ihre Auswirkungen am Arbeitsplatz ergeben ein komplexes Bild. Eine Studie von Hardy et al. (2018) hat die Annahme in Frage gestellt, dass der menopausale Status direkt Einfluss nimmt auf Arbeitsergebnisse, Abwesenheit, Leistung und die Absicht, den Job zu beenden. Die Studie ergab, dass viele Frauen trotz der Erfahrung der Wechseljahre und erheblichem Arbeitsstress hohe Leistungsniveaus aufrechterhalten. Dieses Ergebnis hinterfragt die vorherrschende Annahme, dass die Wechseljahre die Anwesenheit und Leistung bei der Arbeit negativ beeinflussen. Dieses scheinbare Ausbleiben negativer Auswirkungen auf die Arbeit aufgrund der Wechseljahre kann jedoch durch mehrere entscheidende Faktoren erklärt werden.

- Der erste Faktor ist der Einfluss des Präsentismus. Das Phänomen des Präsentismus, bei dem Individuen trotz Gesundheitsproblemen arbeiten, spielt eine erhebliche Rolle dabei, die wahren Effekte der Wechseljahre auf die Arbeit zu verbergen. Laut Whiteley et al. (2013), zitiert von Steffan & Potočnik (2023), setzen viele Frauen ihre Arbeit fort, während sie unter menopausalen Gesundheitsproblemen leiden, und verbergen so die wahren Auswirkungen ihrer Symptome auf arbeitsbezogene Ergebnisse.
- Der zweite Faktor ist die Angst, offen mit den Beschwerden umzugehen. Die Zurückhaltung, über menopausenbezogene Probleme zu sprechen, ist oft von der Angst vor negativen Konsequenzen motiviert. Forschungen von Griffiths (2013) und Steffan & Potočnik (2023) deuten darauf hin, dass Frau-

en häufig dazu neigen, ihre Symptome zu verbergen oder kleinzureden, aus Sorge vor negativer Beurteilung.

- Der dritte und letzte Faktor, den wir ansprechen wollen, sind die Kompensationsbemühungen der Individuen. Eine bemerkenswerte Anzahl von Frauen berichtet, dass sie zusätzliche Anstrengungen unternehmen, um die Herausforderungen, die durch ihre Symptome in den Wechseljahren entstehen, zu bewältigen. Griffiths et al. (2013) beobachteten, dass ein Drittel ihrer Teilnehmerinnen glaubte, ihre Leistung würde leiden, wenn sie nicht härter arbeiten würden, um die Schwierigkeiten, die ihre Symptome präsentierten, zu kompensieren. Ähnlich fanden Im und Meleis (2001), wie von Steffan & Potočnik (2023) erwähnt, heraus, dass Frauen lieber härter arbeiten als ihre Arbeitspläne oder Arbeitsplätze zu ändern, um die negativen Auswirkungen der Wechseljahre auf die Arbeitsergebnisse zu mildern.

Die zusätzliche Arbeit, die von Frauen zum Zweck der Kompensation geleistet wird, bleibt oft unerkannt. Viele Frauen zögern, Unterstützung für ihre Symptome zu suchen, aus Angst vor negativen Auswirkungen. Gleichzeitig haben sie ein starkes Bedürfnis nach Anerkennung der herausfordernden Situation, in der sie sich ausgelöst durch die Wechseljahre befinden. Teilnehmerinnen der Studie von Steffan & Potočnik (2023) brachten das Gefühl einer persönlichen Verantwortung zum Ausdruck, ihre Wechseljahressymptome bei der Arbeit in Eigenregie zu managen, und verheimlichten oft den Einfluss auf ihre Arbeitsleistung. Dieses Schweigen perpetuiert das Tabu um die Wechseljahre am Arbeitsplatz, wie Forscher wie Grandey et al. (2020) und Jack et al. (2019) hervorgehoben haben.

Somit bleiben diese Kosten der Wechseljahre für die Arbeit verborgen und schwer zu bestimmen, hauptsächlich weil Frauen kompensieren und härter arbeiten, um sicherzustellen, dass ihre Arbeitsleistung nicht beeinträchtigt wird. Dieser versteckte Aufwand, die Symptome der Wechseljahre zu managen und gleichzeitig die Arbeitsproduktivität aufrechtzuerhalten, hebt ein bedeutendes Problem hervor, welches einer Lösung bedarf. Die Anerkennung und Unterstützung der Herausforderungen der Wechseljahre am Arbeitsplatz kann zu einer unterstützenderen und verständnisvolleren Umgebung führen und so die »verborgenen« Kosten der Wechseljahre aufdecken und mildern.

In diesem Abschnitt haben wir hervorgehoben, dass die Beziehung zwischen Wechseljahren und Arbeit vielschichtig und komplex ist. Wir möchten abschließend betonen, dass, obwohl viel über die negativen Aspekte dieser Be-

ziehung geschrieben wurde, es auch bedeutende positive Aspekte zu berücksichtigen gibt.

Wie die Wechseljahre die Arbeit positiv beeinflussen Die Forschung von Grandey, Gabriel & King (2020) kontert die vorherrschenden negativen Wahrnehmungen der Wechseljahre und schlägt vor, dass sie tatsächlich das Aufkommen von Führungsfähigkeiten fördern können. Der hormonelle Wandel hin zu mehr Testosteron kann zu verstärkter Durchsetzungsfähigkeit führen. Weiterhin fand eine Studie von Villada et al. (2017), die eine simulierte Bewerbung und einen öffentlichen Mathetest beinhaltete, heraus, dass postmenopausale Frauen eine reduzierte Stressreaktion zeigen, gemessen an niedrigeren Cortisolspiegeln und Herzfrequenzen im Vergleich zu jüngeren, prämenopausalen Frauen.

Diese Befunde stimmen mit Beobachtungen überein, dass menopausale Frauen oft eine Phase der agentischen Fürsprache betreten, bereit, Ungerechtigkeiten herauszufordern und andere zur Exzellenz zu motivieren. Jack et al. (2019) verstärken diese Sichtweise und heben menopausale Frauen als potenzielle Führungskräfte hervor, die wissend, erfahren und beziehungsorientiert sind und bereit dazu sind, einen bedeutenden Beitrag zur Zukunft zu leisten.

Grandey, Gabriel & King (2020) sprechen auch das gesellschaftliche Stigma um die Wechseljahre und die Ambivalenz an, die einige Frauen in Bezug auf diesen Übergang empfinden. Sie schlagen vor, dass die Wechseljahre eine Periode der Authentizität einleiten können und damit eine Gelegenheit für persönliches und berufliches Wachstum bieten. Diese Perspektive, unterstützt durch die Forschung und Erkenntnisse von Jack et al. (2019), fordert das Stigma heraus und stellt die Wechseljahre nicht als Hindernis dar, sondern als einen Katalysator für Führung und Selbstverwirklichung.

Abbildung 5: Wechselwirkung zwischen Wechseljahren und Arbeit.



Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf der Literaturrecherche.

In diesem Kapitel haben wir die Beziehung zwischen Wechseljahren und Arbeit untersucht und deren Relevanz für verschiedene Bereiche der Organisation wie Personalwesen, betriebliches Gesundheitsmanagement und Diversität & Inklusion hervorgehoben. Wir haben wirtschaftliche, demografische, soziale Gerechtigkeits- und rechtliche Argumente präsentiert, die die Wechseljahre als wichtiges Thema rund um den Arbeitsplatz unterstützen. Wir haben gezeigt, dass sich Arbeit und Wechseljahre gegenseitig beeinflussen: Arbeitsbedingungen wirken sich auf die Wechseljahreserfahrung aus, während die Wechseljahre die allgemeine Arbeitsfähigkeit sowie das Auftreten von Präsentismus und Abwesenheit beeinflussen. Darüber hinaus haben wir erörtert, wie das Stigma und das Tabu rund um die Wechseljahre dazu führen, dass Frauen zögern, Unterstützung zu suchen, oft auf ungesunde Selbstbewältigungsme-

chanismen zurückgreifen und die Last letztlich stillschweigend tragen. Dies zeigt, dass das Ignorieren von Wechseljahresunterstützung zwar für Organisationen kostspielig sein kann, die »wahren« Kosten jedoch von den Frauen selbst getragen werden. Darüber hinaus existieren positive Beispiele, wie sich Wechseljahre und Arbeit gegenseitig beeinflussen können. Diese Erkenntnisse bieten Raum für eine affirmative Sichtweise auf das Thema Wechseljahre. Im nächsten Abschnitt werden wir Erkenntnisse aus der Literatur über das Betriebliche Gesundheitsmanagement untersuchen, die in die Konzeption unserer MenoMATRIX eingeflossen sind.