

Neue Chancen: Berufliche Neuorientierung in der Lebensmitte

Manche Menschen wollen sich in der Lebensmitte beruflich neu orientieren, andere verlieren mit über 50 ihre Stelle. Wie der Neustart gelingt und welche Stolpersteine in der Übergangsphase lauern, erklärt Christian Bartholet, Experte für berufliche Neuorientierung, Führungskräfteentwicklung und Transformation.

Interview: Marianne Rupp

Warum beschäftigen sich viele Menschen in der Lebensmitte mit einer beruflichen Neuausrichtung?

Zwischen 35 und 45 Jahren verändert sich häufig die Lebenssituation: Themen wie Familie oder Sinnsuche rücken stärker ins Zentrum. Dadurch stellt sich oft die Frage, ob die aktuelle Tätigkeit noch zur Lebensrealität und den persönlichen Vorstellungen passt. Die berufliche Lebensmitte, etwa ab 45plus, ist einerseits durch persönliche Faktoren wie Energie, Werte und Lebensentwurf geprägt, andererseits durch strukturelle Faktoren: Märkte, Unternehmen und Organisationen verändern sich heutzutage durch Geopolitik, Digitalisierung, KI und neue Geschäftsmodelle immer schneller. Dadurch verändern sich auch Rollen, Kompetenzanforderungen und Karrierewege. Oft kommen mehrere dieser Aspekte zusammen und führen dazu, dass sich Menschen neu orientieren wollen oder müssen.

Welche Fragen sollten sich Menschen stellen, die sich neu orientieren?

Es gibt drei zentrale Fragen: Wer bin ich? Was kann ich? Was will ich? Diese Fragen sollte man sich jedoch unabhängig von einer Neuorientierung regelmässig stellen. Besonders ab der Lebensmitte gilt es, proaktiv und eigenverantwortlich darüber nachzudenken, was Energie gibt und wie sich persönliche

Werte verändert haben. Ebenso zentral sind zwei weitere Überlegungen: Erstens muss man sich klar werden, welche Probleme man besser lösen kann als andere, denn darin liegt der eigene Wert für potenzielle Arbeitgebende. Zweitens muss man wissen, wie sich das eigene Berufsfeld verändert, welche Kompetenzen gefragt sind und ob man bereit ist, diese zu erwerben. Kontinuierliche Weiterentwicklung und lebenslanges Lernen sind entscheidend für eine Neuorientierung.

Wie ist das Vorgehen, wenn jemand die Stelle verliert?

Die oben genannten Reflexionen gelten auch nach einer Kündigung. Wichtig ist, nicht in blinden Aktivismus zu verfallen und sich auf jede mögliche Stelle zu bewerben. Es lohnt sich, innezuhalten, sich der eigenen Stärken, Fähigkeiten und Kompetenzen bewusst zu werden, und dann zu prüfen, in welchem neuen Kontext sie eingesetzt werden können. Ebenso zentral ist die Kommunikation: Wer ein Unternehmen verlässt, sollte seine Geschichte authentisch, aber ohne Bitterkeit erzählen und dem Unternehmen keinen Makel anhängen. Diese Haltung wirkt sich positiv auf Bewerbungs- und Netzwerkgespräche aus. Voraussetzung dafür ist, dass der Loslösungsprozess gut verarbeitet wird, das kann für die Neuorientierung manchmal ein Stolperstein sein.



Christian Bartholet ist CEO bei Grass & Partner AG, begleitet Fach- und Führungskräfte bei beruflichen Übergängen und unterstützt Unternehmen bei Leadership Development, Transformation und organisationaler Veränderung.

Foto: zVg

Welche weiteren Stolpersteine gibt es in der Phase der Neuorientierung?

Da gibt es einige. Die meisten Menschen kommen aus einer Rolle, die sie geprägt hat und über die sie sich definieren. Fällt sie weg, kann gerade bei Führungskräften die Identitätskrise und der Statusverlust gross sein. Manche schätzen auch ihre Situation oder ihre Ressourcen nicht realistisch ein, deshalb muss bei Themen wie Energie, Belastbarkeit, persönlicher Passung genau hingeschaut werden. Eine weitere Herausforderung ist die Geduld. In der Lebensmitte, besonders auf Kaderstufe, dauert die Stellensuche mehrere Monate. Häufig wird auch die Suchstrategie falsch eingeschätzt. Viele erwarten, dass Headhunter oder Executive-Search-Unternehmen aktiv eine neue Stelle für sie suchen. Es ist ernüchternd, wenn sie merken,

dass sie für ihre Neuorientierung selbst aktiv werden müssen.

Welche Kanäle sind bei einer Neuorientierung besonders erfolgversprechend?

Je höher die Position und je älter die Person, desto wichtiger sind Netzwerke und desto wahrscheinlicher ist es, dass eine berufliche Anschlusslösung über diesen Weg gefunden wird. Für diese Gruppe spielt der verdeckte Arbeitsmarkt eine grössere Rolle als ausgeschriebene Stellen. Aber, und das ist zentral: Kontakte müssen aufgebaut und gepflegt werden, bevor eine Neuorientierung vor der Tür steht, dazu zählen auch die Kontakte zu Headhuntern und Beratern. Auch LinkedIn, ob man es mag oder nicht, funktioniert heute als persönliche Visitenkarte und sollte aktuell gehalten werden. Generell wird unterschätzt, wie viele Kanäle aktiviert werden können.

Wie können Menschen in der Lebensmitte neue berufliche Perspektiven entwickeln?

Ich erlebe häufig, dass Menschen überrascht sind, wie viele Möglichkeiten ihnen offenstehen. Oft bewegen sie sich seit Jahren in derselben Branche, Funktion und im gleichen Netzwerk. In so einem engen Kosmos fällt es schwer, sich andere Optionen vorzustellen. Nach einer Standortbestimmung folgt deshalb die Visionsarbeit, in der Möglichkeiten mutig und kreativ reflektiert werden. In einem Realitätscheck sollte dann evaluiert werden, was fachlich, persönlich und finanziell zur Person passt. Wichtig ist, nicht zu lange zu grübeln, sondern ins Handeln zu kommen. Man soll Netzwerke aktivieren, Projekte ausprobieren, in verschiedene Bereiche hineinschnuppern, aktiv auf Firmen zugehen oder sich weiterbilden. Ein Beispiel: Eine 59-jährige Person, die entlassen wurde, engagierte sich während

der Neuorientierung zeitlich begrenzt in einem NGO-Umfeld. Nicht als finales Ziel, sondern als Lern- und Erfahrungsraum. Sie gewann neue Perspektiven, öffnete sich für Neues und fand schnell eine berufliche Anschlusslösung in einer ihr fremden Branche. In meinem Tätigkeitsbereich sagen wir, Menschen brauchen eine Aufgabe mit «BISS». Das Akronym steht für Begeisterung, Identifikation, Sinn und Spass.

Gemäss einer Studie sind Erwerbstätige 50plus, insbesondere Frauen, überdurchschnittlich engagiert. Warum hat diese Altersgruppe trotzdem Mühe, eine Stelle zu finden?

Neben stereotypischen Vorurteilen existiert auf dem Schweizer Arbeitsmarkt die sogenannte «Zero-Gap» oder «Perfect-Match» Kultur. Unternehmen erwarten, dass Job- und Kandidatenprofil perfekt zusammenpassen. Es gibt wenig Toleranz für Unter- oder Überqualifikation. Für erfahrene Fach- und Führungskräfte kann das eine Hürde sein. Hier muss auf Unternehmensseite ein Umdenken stattfinden, denn gerade im Kontext der demografischen Entwicklung sind Menschen 50plus ein grosses Potenzial für den Arbeitsmarkt.

Welche Bedeutung hat die Übergangsphase zwischen altem Job und neuer Ausrichtung?

Die Übergangsphase ist oft unangenehm, unsicher und widersprüchlich. Aber sie ist wichtig, um sich neu zu definieren. Das Altbekannte trägt nicht mehr, das Neue ist noch nicht stabil und darin liegt eine Entwicklung. Diese Phase sollte als Reife- und Wachstumsprozess verstanden werden, nicht nur für die einzelne Person, sondern gerade bei Führungskräften hinsichtlich ihrer Wirkung in Organisationen.



Leitung Vorsorge & Kundengeschäft

Mitglied der Geschäftsleitung

170 Mitarbeitende. Drei Standorte. Ein gesetzlicher Auftrag. In dieser GL-Funktion übernehmen Sie Verantwortung für das Kerngeschäft der Stiftung und verbinden operatives Handwerk mit strategischem Gestaltungswillen.

Ihr Wirkungsbereich

Sie tragen die operative Gesamtverantwortung für die Bereiche berufliche Vorsorge und Freizügigkeit. Sie leiten eine Organisationseinheit mit Mitarbeitenden in Zürich, Lausanne und Bellinzona, die sich durch hohe Kundenorientierung, Gesetzeskonformität und Wandelfähigkeit auszeichnet. Sie treiben bereichsübergreifende Transformations- und Optimierungsinitiativen voran. Für den Stiftungsrat schaffen Sie fundierte Entscheidungsgrundlagen.

Was Sie auszeichnet

Sie verfügen über mehrjährige Führungserfahrung auf oberer Kaderstufe oder in einer vergleichbaren Schlüsselposition,

idealerweise im Bereich Sozialversicherungen. Mit strategischem Weitblick, Prozessverständnis und hoher Veränderungskompetenz entwickeln Sie die Organisation gezielt weiter.

Was Sie erwartet

Freuen Sie sich auf eine verantwortungsvolle Geschäftsleitungsfunktion mit Gestaltungsspielraum in einer systemrelevanten Institution und mit einem engagierten Team.

Fragen zum Bewerbungsprozess beantwortet Ihnen gerne Isabel Diaz, Leiterin Human Resources: isabel.diaz@aeis.ch, Tel. 044 468 22 37.

Reichen Sie Ihr Dossier bis Freitag, 7. August 2026 über unser Bewerbungstool ein: aeis.ch/leitung-vorsorge



Bewerbung & alle Details



Stiftung Auffangeinrichtung BVG
Fondation institution supplétive LPP
Fondazione istituto collettore LPP

Sonntags denken wir an das Auswandern und die Zuwanderung.



SonntagsZeit zum Hinschauen
hinschauen.sonntagszeitung.ch