

# Erfolgreiche Karrierebrüche

Cornelia Walter

# Erfolgreiche Karrierebrüche

Mit Transferable Skills das Talent  
Management neu denken



Springer Gabler

Cornelia Walter, MBA MA  
Wien, Österreich

ISBN 978-3-658-50684-1      ISBN 978-3-658-50685-8 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-50685-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2026

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber\*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor\*innen und die Herausgeber\*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor\*innen oder die Herausgeber\*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Stefanie Winter

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

*Für Jay & Leo*

# Danksagung

Von Herzen danke ich meinem Mann – für den wachen Blick, die Korrekturen und dafür, dass jedes Komma und jeder Gedanke bei dir in guten Händen waren.

Meiner Tochter danke ich für die unzähligen, stillen Stunden beim Schreiben in der Bibliothek. Dein Mit-dabei-Sein hat aus Schreibzeit eine schöne gemeinsame Zeit gemacht.

Mein großer Dank gilt auch allen, die an der Umfrage teilgenommen haben – insbesondere jenen, die ihre Erfahrungen in ausführlichen, qualitativen Antworten geteilt haben. Eure Perspektiven haben die Argumente geschärft und die Beispiele geerdet.

Und schließlich: Danke an die Arbeitgeber\*innen, die mir auf meinem ungeraden Karriereweg entgegengekommen sind – ohne, dass ich mich rechtfertigen musste. Ihr habt gezeigt, was möglich ist, wenn man auf Können, Haltung und Entwicklung vertraut. Dieses Buch ist auch für euch – und für all jene, die Talente jenseits gerader Linien sehen und stärken.

**Interessenskonflikt** Der/die Autor\*in hat keine relevanten Interessenskonflikte im Zusammenhang mit dieser Publikation.

# Einleitung

„Das Außerordentliche geschieht nicht auf glattem, gewöhnlichem Wege.“  
*Johann Wolfgang von Goethe: Die Wahlverwandtschaften, 1. Teil, Kapitel 15, Eduard zu Ottilie.*

Wie oft haben Sie schon die Karriere gewechselt? Oder wollten sie wechseln? Ihnen hat vielleicht jedoch der Mut gefehlt oder die Rahmenbedingungen haben einen Karrierewechsel nicht zugelassen. Ein ehemaliger Kollege, damals 50 Jahre alt und Führungskraft eines internationalen Teams, meinte einmal zu mir: „Ich würde so gerne etwas anderes machen, sei es die Branche wechseln oder eine völlig andere Tätigkeit ausüben. Aber mein drittes Kind hat gerade mit dem Studium begonnen und ich kann es mir einfach nicht leisten, noch einmal von vorne zu beginnen.“ Dieses Gespräch hing mir noch lange nach, denn ein Karrierewechsel ist kein einfacher Schritt. Vor allem dann nicht, wenn der deutschsprachige Arbeitsmarkt dafür nicht bereit ist. In anderen Ländern sieht dies anders aus: In den Jahren 2000 und 2001 habe ich in Australien als Assistentin für eine Krankenhausleiterin gearbeitet. Krankenhäuser sind in der Regel Expertenorganisationen, die sich durch einen hohen Anteil an hoch qualifizierten Fachkräften mit spezialisiertem Wissen auszeichnen. Umso mehr war ich verwundert, als ich mit einer angehenden Ärztin ins Gespräch kam, die zuvor als Buchhalterin gearbeitet

hatte und im Alter von 35 Jahren beschloss, Medizin zu studieren. Ich dachte zuerst „na gut, vielleicht hat sie keine Kinder und kann es sich daher finanziell und zeitlich leisten.“ Als hätte sie meine Gedanken gelesen, meinte sie „My mother helps me with my three kids.“ Im weiteren Gespräch fand ich heraus, dass sie kein Einzelfall ist und dass die meisten Menschen in Australien zwei Karrieren haben. Meine australische Chefin stellte mir daraufhin mehrere Kolleg\*innen im Krankenhaus aus dem medizinischen und pflegerischen Bereich vor, die zuvor als Fotograf\*innen, Köch\*innen oder Geschäftsführer\*innen gearbeitet hatten.

In Kap. 1 steigen wir zunächst mit dem Begriff „normalen Karrieren“ ein. Was bestimmt die Norm? Es sind etablierte Prozesse, die sich in der Gesellschaft und in den Unternehmen normalisiert haben. Durch die etablierten Prozesse sind auch die Karrierewege geebnet. In den deutschsprachigen Ländern gilt noch eine andere Norm als beispielsweise in Australien. Karrieren sind auf einen geraden Weg ohne Lücken ausgerichtet. Unternehmen gingen und gehen zum Teil immer noch davon aus, dass Schulabsolvent\*innen eine Ausbildung oder ein Studium absolvieren und sich damit in einem Unternehmen in dieser Fachrichtung bewerben. Idealerweise bleiben die Angestellten möglichst lange in diesem Unternehmen und steigen in ihrem Fachbereich stetig die Karriereleiter hinauf. Taheri beschreibt die klassische Karriere „[...] in der hierarchischen Ordnung einer Organisation nach oben aufzusteigen, was mit mehr Verantwortung, mehr Gehalt und einem Statusgewinn durch wichtig klingende Titel verbunden ist.“ (Taheri, S. 6).

Weicht jemand von dieser klassischen Karriere ab, selbst innerhalb des Unternehmens, gilt dies als Karrierewechsel. Garthe und Hasselhorn (2021) unterscheiden zwischen (1) Berufswechsel, (2) Änderung der Arbeitsaufgaben und (3) Arbeitgeberwechsel. Ein Berufswechsel (1) ist mit einem größeren Aufwand verbunden – es sind neue Kompetenzen, Routinen und Trainings erforderlich (Feldmann und Ng, 2007). In der Literatur wird selbst eine Änderung der Aufgabe innerhalb eines Unternehmens (2) als Karrierewechsel bezeichnet, in dem Angestellte Aufgaben hinzufügen, weglassen oder anpassen (Garthe und Hasselhorn, 2021), aber auch ein anderes Hierarchielevel oder eine andere Verantwortung übernehmen (Feldmann und Ng, 2007). Diese Kategorie wird häufig im Unternehmen akzeptiert, denn Vorgesetzte kennen die

Personen bereits und können einschätzen, ob sie mit der neuen Aufgabe, Verantwortung oder dem Hierarchielevel zurechtkommen. Beim Arbeitgeberwechsel (3) ist die Akzeptanz geringer ausgeprägt. Ein Arbeitgeberwechsel nach ungefähr fünf Jahren wird häufig noch als Kompetenzerweiterung „deklariert“. Um das Potential zu nutzen, habe ich in meiner Rolle als Head of Human Resources (HR) in Exitgesprächen erfolgreichen Kolleg\*innen gezielt signalisiert, dass sie nach zwei bis drei Jahren gerne wieder zurückkommen können, wenn sie im anderen Unternehmen Erfahrungen gesammelt haben. Denn in jedem Unternehmen gibt es ein unterschiedliches Leistungsportfolio, andere Routinen und die Möglichkeiten, Kompetenzen zu erweitern. Dadurch entstehen andere Sichtweisen und Ideen, die für ein anderes Unternehmen gewinnbringend sind.

Doch Bewerber\*innen, die häufig und spätestens nach zwei Jahren das Unternehmen wechseln, werden gerne als „Jobhopper“ bezeichnet und mit Attributen wie „unbeständig“, „konfliktunfähig“ oder „weiß nicht, was er/sie will“ versehen.

Oft wird bei Karrierebrüchen nur auf eine Seite geschaut: auf die Individuen, die aus verschiedenen Gründen einen Karrierewechsel vollziehen. Weniger werden die Organisationen, die es Karrierewechsler\*innen schwermachen, und der Arbeitsmarkt, der diese dringend benötigt, betrachtet. Und dann bleibt es an den Bewerber\*innen hängen, die ihren ungeraden Lebenslauf „geradebiegen“ müssen und ein geringeres Gehalt in Kauf nehmen, wenn sie die Karriere wechseln. Deutlich wird dies am Karriere-Ökosystem auf Abb. 1. Es ist ein System, in dem – ähnlich wie in einem Ökosystem in der Natur – Individuen mit einem System interagieren. Die Akteure sind Individuen mit ihren Kompetenzen, Bedürfnissen, Werten und Haltungen, ebenso Organisationen mit ihrer Kultur, Tradition, Prozessen, unterschiedlichen Größen und Entwicklungsgrade. Der dritte Akteur ist die Gesellschaft mit ihrer Kultur, Wirtschaftssystem, Politik und Gesetzgebung (Baruch, 2015). Abb. 1 zeigt die Wechselwirkung von Individuen, Organisation und Gesellschaft.

Die Entscheidungen im Karriere-Ökosystem werden nicht allein gefällt, sondern alle drei Akteure befinden sich in einer gegenseitigen Abhängigkeit. Gibt es nicht genügend Individuen, die die Arbeit ausüben, können Organisationen und damit Unternehmen nicht agieren. Genauso

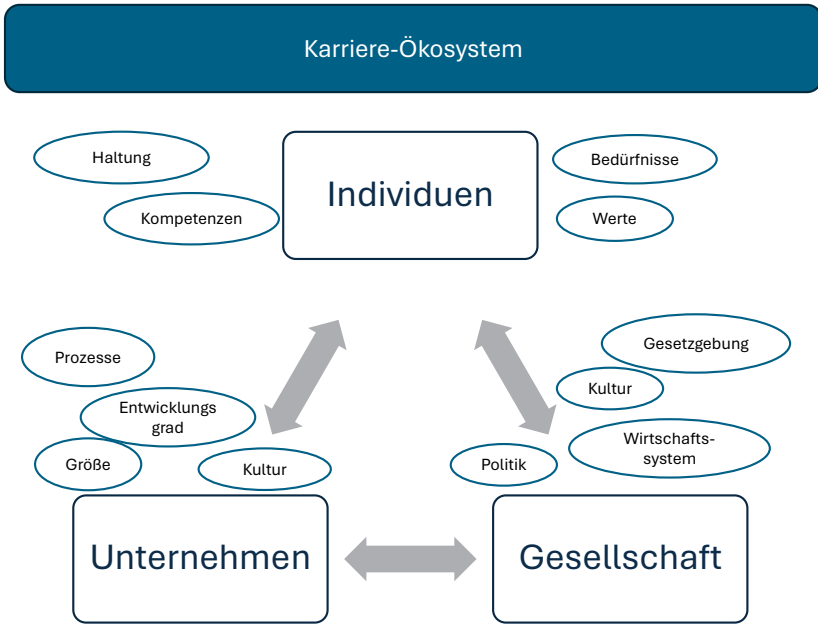


Abb. 1 Karriere-Ökosystem (Quelle: Eigene Darstellung nach Baruch 2015)

beeinflussen Werte und Normen einer Gesellschaft (z. B. Kollektivismus) die Arbeit von Individuen. In Kap. 1 wird auf diese Wechselwirkung noch näher eingegangen.

Woher kommt diese Norm eines linearen Karrierewegs? Zum einen war und ist für viele immer noch Sicherheit und Beständigkeit der Arbeit ein wichtiges Bedürfnis. Wer sich in einer Region niederlässt, eine Familie gründet und sich vorstellen kann, dort für den Rest des Lebens zu bleiben hat nicht selten einen Kredit für ein Haus oder eine Wohnung aufgenommen. Eine zuverlässige Arbeitsstelle scheint demnach notwendig, um den finanziellen und familiären Erfordernissen nachzukommen. Zudem leben viele das, was die Eltern schon vorgelebt haben: ein Arbeitsplatz für ein Leben lang.

Alte Muster zu brechen ist immer mit Hindernissen und Widrigkeiten verbunden. Wie Goethe schon in *Wahlverwandtschaften* beschreibt, entfalten sich Erlebnisse abseits der gesellschaftlichen Norm auf schwierigen, unkonventionellen Wegen. Viele Personen haben bereits diese unkon-

ventionellen Wege geebnet, so dass wir nicht den Weg der klassischen Kaminkarrieren – es gibt nur den Weg nach oben – gehen müssen, sondern dass auch sog. Boulderkarrieren möglich sind. Beim Bouldern sind die Wege individuell angelegt: man muss seitlich ausweichen, absteigen, neue Griffe testen oder unerwartete Umwege gehen. Oft sind mehrere Versuche nötig, um das Ziel zu erreichen. Karriereverläufe im Wandel der Zeit werden in Kap. 2 näher dargestellt.

Der Titel des Buches lautet „Erfolgreiche Karrierebrüche“. Was ist nun der Unterschied zwischen einem Karrierewechsel und einem Karrierebruch? Ein Karrierewechsel ist ein Abweichen von der traditionellen Berufslaufbahn und in der Regel positiv konnotiert, da sowohl eine bewusste Aktion der/des Karrierewechslers\*in vorangeht als auch nur ein leichter Wechsel damit verbunden wird. Das sind z. B. eine Änderung der Aufgabe innerhalb des Unternehmens oder der Wechsel der Branche. Karrierebrüche hingegen werden in diesem Buch als signifikante Veränderungen in der beruflichen Laufbahn bezeichnet – eine Änderung des Berufs oder eine längere berufliche Auszeit durch familiäre Verpflichtungen, Krankheit oder Reise. Ein Karrierebruch ist demnach wie ein Karrierewechsel – nur intensiver. Treiber und Muster von Karrierewechsel, sowie die Anlässe und Modelle finden Sie ebenso in Kap. 2.

Personen mit Karrierebrüchen haben es auf dem Arbeitsmarkt noch schwerer als solche mit einem Karrierewechsel, weil viele Arbeitgeber\*innen im deutschsprachigen Raum immer noch einen lückenlosen Karriereweg fordern. Bei einer längeren Auszeit wird vermutet, dass die Kompetenzen verloren gegangen sind und bei einem Quereinstieg gehen Arbeitgeber\*innen davon aus, dass die Kompetenzen erst gar nicht vorhanden sind. Doch Kompetenzen sind nicht mit einem bestimmten Beruf oder einer bestimmten Position im Unternehmen verbunden. Sie entwickeln sich im Laufe der Lebensjahre und sind daher fluide. Viele Kompetenzen erstrecken sich sogar über die gesamten Berufsjahre: so wird z. B. die Fähigkeit für ein effizientes Zeit- und Selbstmanagement von Arbeitsstelle zu Arbeitsstelle „transferiert“. Sie sind für die zukünftigen Arbeitgeber\*innen und für den individuellen Karriereweg hilfreich. Daher beschreibe ich in Kap. 3 den Wert von sogenannten Transferable Skills und anderen Kategorien von Skills. Menschen mit Karrierebrüchen bringen durch ihre vielfältige Berufserfahrung ein außergewöhnlich breites Portfo-

lio an Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmalen mit. Diese Kompetenzen sind für Innovation und nachhaltigen Unternehmenserfolg von entscheidender Bedeutung. Zu ihren besonderen Qualitäten gehören:

- Eine ausgeprägte Anpassungsfähigkeit und Resilienz, die sie durch ihre Erfahrungen mit Veränderung entwickelt haben
- Perspektiven, die Innovation und kreatives Denken fördern
- Die Fähigkeit, über den Tellerrand zu blicken und etablierte Prozesse zu hinterfragen
- Eine nachgewiesene Bereitschaft, kalkulierte Risiken einzugehen

Am Beispiel von vier Biographien werden die Transferable Skills deutlich – und auch, warum Karrierebrüche eigentlich Karriereübergänge sind.

In Kap. 4 liegt der Fokus auf der wissenschaftlichen Fundierung und Einordnung: Welche theoretischen Modelle und empirischen Befunde erklären den Leistungsbeitrag von Karrierebrüchen – und wo liegen die Limitierungen bisheriger Forschung? Auf Basis internationaler Literatur arbeite ich heraus, dass Studien zu Karrieren häufig selektiv sind: englischsprachig dominiert, auf lineare Übergänge konzentriert und oft ohne einheitliche Erfolgsdefinition. Diese Schiefelage führt dazu, dass die organisationale Praxis vor allem formal lineare Laufbahnen bevorzugt. Um diese Lücke zu adressieren, stelle ich in Kap. 5 eine eigene empirische Untersuchung vor, die Erfolgsfaktoren nicht-linearer Übergänge systematisch aufnimmt und den Beitrag von Transferable Skills in den Mittelpunkt stellt. Einige qualitative Antworten finden Sie als Zitate im Buch verteilt.

Die Ergebnisse aus Kap. 1–5 münden in Kap. 6 in konkrete, aufgabenbezogene Gestaltungsprinzipien für Akquisition, Development und Diversität – mit dem Ziel, Menschen in passende Rollen mit klaren Aufgabenbezügen zu begleiten und die Time-to-Productivity messbar zu senken. So entsteht ein Talent-Management-System, das individuelle Wege anerkennt, auf Skills-Transparenz baut und organisatorische Entscheidungen nachvollziehbar macht. Eine notwendige Ergänzung zur Geschäftsstrategie, die weit über Einzelinitiativen hinausgeht.

Die meisten Firmen haben eine Produkt-, Sales- und Marketingstrategie. Wenn es jedoch um die Personalstrategie geht, fehlt diese mit-

unter. Dabei sind es die Menschen, die die Grundlage für jede Geschäftsstrategie bilden. Und ein geeignetes Talent Management unterstützt die Personalstrategie. Das heißt nicht, dass Unternehmen keine Personalinitiativen einsetzen. Meistens gibt es ein Führungskräfteprogramm, ein Bildungsprogramm für methodische und soziale Kompetenzen und ein Frauenförderprogramm. Und manche Unternehmen beschäftigen sich noch mit Employer Branding und Retention Maßnahmen. Doch es bleibt oft auf die Human Resources Abteilung beschränkt mit Inselösungen, die nicht in Verbindung mit den anderen Strategien stehen (Altman, 2021). Ein strategisches Talent Management System bedeutet nicht nur, eine bestimmte Beschäftigtengruppe zu entwickeln: z. B. unter 35 Jahre, mit einem linearen Karriereweg und einer klaren Ausrichtung auf Führung oder Expertenkarriere. In Zeiten des demografischen Wandels, Fachkräftemangel, zunehmender Digitalisierung, Innovationsdruck und globalem Wettbewerb können es sich Unternehmen nicht mehr leisten, ausschließlich auf konventionelle Karrierewege für eine Personengruppe zu setzen. Die klassische Laufbahn, gerade, vertikal und branchengebunden, war gestern. Heute stehen alle – Unternehmen, Institutionen und Politik – vor der Aufgabe, das Potenzial von Quereinsteiger\*innen, Branchenwechsler\*innen und Menschen mit nicht-linearen Karriereverläufen zu erkennen und zu nutzen.

Managementansätze, die flexibler, agiler und individuell auf die Bedürfnisse der Talente sowie die Anforderungen des Geschäftsmodells ausgerichtet werden, sind veränderungsbereit und erzielen eine höhere Rentabilität. Diese Veränderungen machen es notwendig, neue Konzepte und Tools zu entwickeln, die den heutigen Anforderungen gerecht werden, z. B. partizipative Ansätze, personalisierte Förderprogramme, Transparenz, flexible Arbeitsmodelle und eine stärkere Integration von Talentmanagement in die Unternehmensstrategie. Hinzu kommt die Nutzung von Daten sowie Technologie für die Automatisierung und bessere Entscheidungsfindung. Mithilfe von Daten wird die Objektivität im Talent Management verbessert. Eine gute Balance zwischen Technologieeinsatz und Menschenverstand ist entscheidend, um die richtigen Talente zu gewinnen und nachhaltig zu fördern. Talent Management ist heute nicht mehr nur in der HR-Abteilung angesiedelt, sondern liegt auch im Verantwortungsbereich der Geschäftsführung und der Führungskräfte.

Letztendlich ist Talent Management eine Aufgabe von allen im Unternehmen mit einer Haltungsänderung gegenüber Karrierewegen.

Für Personalentscheider\*innen bedeutet dies ein Umdenken in der Bewertung von Lebensläufen. Die zentrale Frage lautet nicht mehr „Warum hat dieser Kandidat keinen geradlinigen Werdegang?“, sondern vielmehr „Welchen Mehrwert bringen diese vielfältigen Erfahrungen für unser Unternehmen?“ Führungskräfte fragen sich nicht mehr „Warum hat die Mitarbeiterin nicht genau diese Kompetenzen für diese Stelle?“, sondern „Welche Kompetenzen bringt sie noch mit und wie können wir diese gewinnbringende einsetzen?“. Alle im Unternehmen denken nicht mehr „Schon wieder muss ich einen Quereinsteiger mitschleppen!“, sondern „Wunderbar, ich erhalte eine neue Perspektive und kann von dem neuen Kollegen etwas lernen.“

Die Fokussierung auf Kandidat\*innen mit Karrierebrüchen bietet Unternehmen gleich mehrere strategische Vorteile. Zum einen erschließt sich dadurch ein bislang oft übersehenes Potenzial von Talenten. Zum anderen weisen Unternehmen mit einer diversen Belegschaft eine höhere Rentabilität auf. Ihre Bereitschaft, flexibel auf volatile Wirtschaftseinflüsse zu reagieren, macht sie widerstandsfähiger und erfolgreicher im Wettbewerb. Damit heben sie sich von anderen Unternehmen ab.

Allen Kapiteln dieses Buchs gemeinsam ist, dass sie auf drei Säulen basieren: Rechercheergebnisse, Forschung und Erfahrung: Die ausführliche Literaturrecherche beruht auf nationalen und internationalen Studien, wissenschaftlichen Arbeiten und auf Karrieremodellen. Aufgrund der Forschungslücke zu Karrierebrüchen erfolgte eine eigene, umfassende Befragung von Personen mit Karrierebrüchen. In meinen mehr als 30 Jahren Berufserfahrung im Personal- und Bildungsbereich – 10 Jahre davon in leitender Funktion – habe ich Kandidat\*innen und Mitarbeiter\*innen auf ihrer gesamten Employee Journey begleitet – vom Recruiting bis zum Offboarding. Es ist mir eine Freude, all diese Erkenntnisse und Erfahrungen für den Arbeitgeber\*innen-Alltag richtig einzuordnen und so aufzubereiten, dass sie sowohl den wissenschaftlichen als auch den praktischen Anforderungen entsprechen.

Damit erfahren Sie

1. Die Vielfalt von Karrieremöglichkeiten, die Hintergründe von Karrieren und wie Sie versteckte Talente erkennen
2. Wie Sie das Potential der Karrierewechsler\*innen bewerten
3. Wie Sie Karrierewechsler\*innen zu High Performer entwickeln
4. Wie Sie ein Talent Management System aufbauen, das individuellen Bedürfnissen und aktuellen Anforderungen an Unternehmen entspricht
5. Wie Sie eine Unternehmenskultur schaffen, die von diversen Erfahrungshintergründen profitiert
6. Wie Sie den Return on Investment mutiger Personalentscheidungen maximieren

## Literatur

- Altman, J. (2021). *People strategy: How to invest in people and make culture your competitive advantage*. Wiley. ISBN 978-1-119-71704-1.
- Baruch, Y. (2015). Organizational and labor markets as career ecosystem. In A. De Vos & B. I. J. M. Van der Heijden (Hrsg.), *Handbook of research on sustainable careers* (S. 364–380). Edward Elgar.
- Feldman, D. C., & Ng, T. W. H. (2007). Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management*, 33(3), 350–377. <https://doi.org/10.1177/0149206307300815>
- Garthe, N., & Hasselhorn, H. M. (2022). Changes of profession, employer and work tasks in later working life: An empirical overview of staying and leaving. *Ageing & Society*, 42, 2393–2413. <https://doi.org/10.1017/S0144686X21000088>
- Taheri, T. (2025). Über das Verständnis von Karrieren heutzutage. *Neue Narrative*, 23, 6–13. <https://www.neuenarrative.de/magazin/was-kommt-nach-der-karriereleiter>. Zugegriffen: 29. Aug. 2025.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Karrieren und die Realität</b>	<b>1</b>
1.1	Karrieren	2
1.1.1	Was wir Karriere nennen	2
1.1.2	Was den Karriereerfolg bestimmt	4
1.1.3	Bedürfnisse und Treiber für den Karriereerfolg	5
1.1.4	Subjektive und objektive Kriterien für Erfolg	7
1.1.5	Karrieretypen	9
1.1.6	Karrieren und die Identität	13
1.1.7	Karrierperspektiven	14
1.1.8	Jenseits der normalen Karriere	16
1.2	Gesellschaftliche, wirtschaftliche und individuelle Einflüsse auf Karrieren	18
1.2.1	Entstehung des Fachkräftemangels	18
1.2.2	Megatrends	22
1.2.3	Makrotrends	28
1.2.4	Individuelle Veränderungsbewegungen	29
1.3	Die Realität und ihre Chancen	33
	Literatur	37

<b>2</b>	<b>Karrierewechsel und -brüche</b>	43
2.1	Hinführung	44
2.2	Treiber und Muster von Karrierewechsel	45
2.2.1	Wechselwilligkeit	45
2.2.2	Individuelle Gründe für Karrierewechsel	47
2.2.3	Karrierewechsel im Wandel der Zeit	49
2.2.4	Karrierebrüche	51
2.2.5	Auslöser für Karrierewechsel	53
2.3	Karrierewechsel, Anlässe und Zielgruppen	55
2.3.1	Mid-Career Break	55
2.3.2	Familienbedingter Karrierewechsel	58
2.3.3	Ältere Mitarbeiter*innen und Renteneinstieg	60
2.3.4	Zweite Karriere nach Sonderlaufbahn	61
2.3.5	Quereinstieg	62
2.4	Modelle moderner Karrieren	65
2.4.1	Kaleidoskop Karrieren	65
2.4.2	Grenzenlose Karrieren	65
2.4.3	Proteus Karrieren	66
2.4.4	Portfolio Karrieren	70
	Literatur	72
<b>3</b>	<b>Vom Karrierebruch zum Karriereübergang</b>	79
3.1	Skills und Kompetenzen als neue Währung	80
3.1.1	Begriffsklärung	80
3.1.2	Skills Disruption	81
3.1.3	Transversale Skills und Kompetenzen	83
3.1.4	Transferable Skills	86
3.1.5	Future Skills	91
3.1.6	Bedeutung der Kompetenzen für den Karriereübergang	95
3.2	Karriereübergänge	96

3.3	Beispiele erfolgreicher Karriereübergänge und hilfreiche Kompetenzen	98
3.3.1	Andrea Bocelli	98
3.3.2	Mayim Bialik	101
3.3.3	Vera Wang	102
3.3.4	Arnold Schwarzenegger	105
3.3.5	Gemeinsamkeiten	106
	Literatur	107
<b>4</b>	<b>State of the Art zu Karriereübergängen</b>	<b>111</b>
4.1	Die Career Construction Theory	112
4.2	Individuelle Faktoren	112
4.2.1	Karriereanpassung	112
4.2.2	Selbstregulation und Kontextfaktoren	114
4.2.3	Charakteristika als Einflussfaktoren für den Karrierewechsel	116
4.2.4	Motivationale Zustände beim Verbleib oder Gehen	118
4.2.5	Veränderungen nach dem Karrierewechsel	122
4.3	Arbeitsmuster im Wandel	126
4.3.1	Downshifting	126
4.3.2	Boomerang-Karrieren	128
4.3.3	Unterschiede zwischen den Generationen	128
4.3.4	Quereinsteiger*innen	129
4.4	Organisationseffekte auf Karrieren	133
4.4.1	Auswirkungen von Talent Management auf Karrieren	133
4.4.2	Gehaltsauswirkung je nach Art des Jobwechsels	135
4.4.3	Skills-Based Hiring	136
4.4.4	Lücken im Lebenslauf	137
4.4.5	Homosoziale Reproduktion	140
4.5	Limitationen der Forschung	141
	Literatur	144

<b>5</b>	<b>Karriereübergänge neu denken: Studie zu Transferable Skills</b>	149
5.1	Forschungsdesign und Vorgehen	150
5.1.1	Forschungsfrage mit Hypothesen	150
5.1.2	Operationalisierung der Hypothesen	152
5.1.3	Methodik	155
5.1.4	Analytisches Verfahren	158
5.2	Ergebnisse	160
5.2.1	Die Haupthypothese: Transferable Skills als Brücke zur Talentnutzung	161
5.2.2	Nebenhypothese: Strukturelle Barrieren durch ein negatives Unternehmens-Bewertungsklima	163
5.2.3	Nebenhypothese: Mehrfachbelastungen und der ausgleichende Effekt von Transferable Skills	165
5.2.4	Zusammenfassung der Hypothesenprüfung	167
5.2.5	Weitere Ergebnisse	167
5.2.6	Gütekriterien der Studie	171
5.3	Diskussion	174
5.4	Forschungsdesiderat	178
	Literatur	180
<b>6</b>	<b>Neue Strategien für Unternehmen</b>	183
6.1	Grundlagen und Ausgangspunkt für ein Talent Management der Zukunft	184
6.1.1	Talente	184
6.1.2	Strategisches Talent Management	185
6.1.3	Die Verortung im Unternehmen	193
6.1.4	Aktueller Talent Management Stand	194
6.1.5	Lernen und Karrierepfade heute	200
6.1.6	Karrierepfade	204

6.2	Ein strategisches Talent Management Modell für nicht-lineare Karrieren	206
6.2.1	Begründung für ein Umdenken im Strategischen Talent Management	206
6.2.2	Das Fluide Talent Management System der Zukunft	208
	Literatur	214
<b>7</b>	<b>Schluss</b>	217
	<b>Anhang</b>	223
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	229

# Abkürzungsverzeichnis

AI	Artificial Intelligence
Bzw.	Beziehungsweise
HR	Human Resources
KI	Künstliche Intelligenz
L&D	Learning & Development
Sog.	Sogenannt(e)
U. A.	unter Anderem
WKO	Wirtschaftskammer Österreich
Z. B.	zum Beispiel