

DANIEL DETAMBEL

60 KARRIERE MYTHEN



Wie **SPITZENPOSITIONEN**
wirklich vergeben werden —
und wie man sie erreicht

campus

60
KARRIERE
MYTHEN

Daniel Detambel

60 KARRIERE MYTHEN

Wie Spitzenpositionen
wirklich vergeben werden –
und wie man sie erreicht

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-52304-0 Print

ISBN 978-3-593-46569-2 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-593-46568-5 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Die Beltz Verlagsgruppe behält sich die Nutzung ihrer Inhalte für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2026. Alle Rechte bei Campus Verlag in der Beltz Verlagsgruppe GmbH & Co. KG, Werderstr. 10, 69469 Weinheim, info@campus.de.

Umschlaggestaltung: Gundula Hißmann / h, h, hamburg

Umschlagmotiv: © iStock / Rawpixel Bild-Nr. 493171547

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

Campus Verlag*/www.campus.de

INHALT

VORWORT	9
 SPIELREGELN DES TOPJOB-MARKTES	 13
1. Der Mythos vom Headhunter-Markt	15
2. Der Networking-Zauberschlüssel-Mythos	17
3. Der Mythos vom Manager-Mangel	20
4. Der Silbertablett-Mythos	23
 KARRIERE, LEISTUNG UND SICHTBARKEIT	 29
5. Der Mythos von der »Karriere durch Leistung«	31
6. Der Unantastbarkeits-Mythos	33
7. Der Bequemlichkeits-Mythos	36
8. Der Nur-nicht-auffallen-Mythos	39
9. Der Erwartungen-erfüllen-reicht-Mythos	41
10. Der Generalisten-Mythos	44
11. Der Konzern-Karriere-Turbo-Mythos	47
 BEWERBUNG, AUFTRITT UND SELBSTPRÄSENTATION	 53
12. Der Wer-zuerst-kommt-mahlt-zuerst-Mythos	55
13. Der Nicht-länger-als-drei-Seiten-Mythos	58
14. Der Digital-oder-gar-nicht-Mythos	60
15. Der Fehlervermeidungs-Mythos	62
16. Der Mythos vom magischen Anschreiben	64
17. Der Krawatte-ist-out-Mythos	67

18. Der Authentizitäts-Mythos	70
19. Der Aus-Schwächen-werden-Stärken-Mythos	72
20. Der Bescheidenheits-Mythos	74
21. Der Wer-fragt-der-führt-Mythos	78
POSITIONIERUNG, ROLLENWECHSEL	
UND ÜBERGÄNGE	83
22. Der Mythos vom »besten Kandidaten«	85
23. Der Mythos vom erlaubten Rückschritt	87
24. Der Mythos von den »kleineren Brötchen«	89
25. Der Für-immer-Chefsessel-Mythos	91
26. Der Fest-im-Sattel-Mythos	94
27. Der Mythos vom karriereförderlichen Sabbatjahr	96
28. Der Mythos vom Chamäleon-Manager	99
29. Der Geh-in-Deckung-Mythos	101
30. Der Beförderung-gleich-Karriere-Mythos	103
31. Der Mythos vom »geschenkten Gaul«	106
32. Der Spatz-in-der-Hand-Mythos	109
VERTRÄGE, GELD UND VERHANDLUNG	
33. Der Mythos des verhandelbaren Gehalts	113
34. Der Unbefristet-ist-sicherer-Mythos	117
35. Der Alles-ist-verhandelbar-Mythos	120
36. Der Konzern-Gehaltsmythos	122
37. Der Geld-macht-glücklich-Mythos	124
FÜHRUNG, MACHTPOLITIK UND ORGANISATION	
38. Der Angebot-ohne-Konsequenzen-Mythos	131
39. Der Mythos »Führen geht auch auf Distanz«	133
40. Der HR-Kümmerer-Mythos	136
41. Der Kritiker-werden-belohnt-Mythos	138
42. Der Treue-wird-belohnt-Mythos	141
43. Der Gleichbehandlungs-Mythos	144

44. Der Vertrauensbekundungs-Mythos	146
45. Der Klügere-gibt-nach-Mythos	149
46. Der Fähnchen-im-Wind-Mythos	152
 ENTWICKLUNG, FORTBILDUNG UND	
AUFSICHTSRATSKARRIERE	157
47. Der Fortbildungs-Mythos	159
48. Der Karriere-Coach-Mythos	161
49. Der Aufsichtsrat-Zertifizierungs-Mythos	163
50. Der Fachlich-muss-ich-noch-eins-drauflegen-Mythos	165
 SELBSTSTÄNDIGKEIT, RISIKO UND LEBENSGESTALTUNG	
51. Der Mythos von der »goldenen Selbstständigkeit«	171
52. Der Happiness-im-Job-Mythos	176
53. Der Mit-dem-Alter-wird-man-gelassener-Mythos	178
54. Der Glück-ist-reiner-Zufall-Mythos	180
55. Der Schwäbische-Hausfrau-Mythos	183
 KOMMUNIKATION, KONFLIKT UND SOFT SKILLS	
56. Der Mythos vom gefeierten Besserwisser	189
57. Der Finger-in-die-Wunde-Mythos	193
58. Der Ehrlich-währt-am-längsten-Mythos	195
59. Der Mythos von der »Freude auf die weitere Zusammenarbeit«	198
60. Der Je-flexibler-desto-besser-Mythos	201
 ÜBER DANIEL DETABEL	
	205

VORWORT

Dieses Buch ist kein weiterer Karriereratgeber, der Ihnen erklärt, wie Sie »nur noch Ihr Mindset ändern« müssen, damit sich Top-Positionen quasi von selbst ergeben. Es ist das Gegenteil: eine schonungslose Inventur der Mythen, Selbsttäuschungen und Bequemlichkeitslügen, an denen die Karrieren vieler Führungskräfte scheitern – gerade an der Spitze.

Wer in Vorstands-, Geschäftsführungs- oder C-Level-Rollen unterwegs ist, weiß: Die Spielregeln dort oben haben wenig mit den vertrauten Erzählungen aus HR-Broschüren, Motivationsseminaren oder LinkedIn-Posts zu tun. Topjobs werden nicht »händeringend gesucht«, Loyalität wird nicht automatisch belohnt und die meisten Spitzenpositionen werden weder über Stellenanzeigen noch über Headhunter vergeben, sondern im verdeckten Markt – lange bevor jemand offiziell sucht.

Dieses Buch räumt mit genau solchen Illusionen auf – systematisch, pointiert und ohne Rücksicht auf lieb gewonnene Glaubenssätze. Jeder der hier versammelten »Mythen« steht für eine typische Denkfigur im Kopf von Führungskräften: vom Glauben an den rettenden Headhunter über die Hoffnung auf den karriereförderlichen Rückschritt bis hin zur Vorstellung, Leistung allein reiche aus. Zu jedem Mythos gibt es eine Entzauberung – und immer auch eine klare Handlungsalternative für Sie.

Gleichzeitig sind diese Karrieremythen keine trockene Theorie, sondern werden in einen größeren kulturellen Resonanzraum ge-

stellt. Die begleitenden Bilder und Erläuterungen zu Gestalten der griechischen Mythologie – von Pandora und Apollon über Artemis und Ödipus bis zu Sisypheus, Zeus, König Midas, Ikaros und Odysseus – machen sichtbar, dass viele Denkfallen moderner Top-Karrieren zeitlose Muster menschlichen Handelns spiegeln: Hybris und Absturz, Loyalität und Verrat, falsche Wünsche, kluge List und die Grenzen von Macht. So entsteht eine doppelte Leseschicht: Wer will, liest einen präzisen Karriere-Guide für das Topmanagement; wer weiterdenkt, erkennt in den antiken Bildern die archetypischen Kräfte, die bis heute Entscheidungen in Vorstandsetagen prägen.

Der Fokus liegt konsequent auf der Realität des Topmanagements im deutschsprachigen Raum: auf verdeckten Märkten, Machtlogiken, Auswahlprozessen und den Erwartungen von Gesellschaftern, Aufsichtsräten und Inhabern. Es geht nicht darum, Zynismus zu fördern, sondern Erwachsenen: weg vom Wunschdenken, hin zu einem nüchternen, souveränen Umgang mit der eigenen Laufbahn.

Wenn Sie dieses Buch lesen, werden zwei Effekte eintreten: Erstens werden Ihnen viele Situationen erschreckend bekannt vorkommen – vielleicht aus Ihrer eigenen Karriere, vielleicht aus dem Umfeld Ihrer Kolleginnen und Kollegen. Zweitens werden Sie beginnen, Ihre Entscheidungen anders zu prüfen. Weniger aus der Perspektive »Was fühlt sich gerade bequem an?«, sondern unter der Fragestellung »Was ist strategisch klug – heute, in fünf und in zehn Jahren?«.

Dieses Buch will Sie nicht trösten, sondern ausrüsten. Es liefert Ihnen Begriffe, Bilder und Denkwerkzeuge, mit denen Sie Ihre Rolle im Topmanagement klarer sehen, typische Fallen früh erkennen und Ihre nächsten Schritte bewusst gestalten können – unterstützt von den großen Erzählungen der Antike, die zeigen, wie zeitlos die Mechanik von Erfolg, Scheitern und Verantwortung ist.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende, Augen öffnende Lektüre!

Wiesbaden, im Sommer 2026

Daniel Detambel

DIE BÜCHSE DER PANDORA



Nachdem Prometheus den Menschen das Feuer gebracht hat, fühlt sich der mächtige Gottvater Zeus herausgefordert und erschafft Pandora, um sie von Hermes auf die Erde bringen zu lassen.

Pandora ist schön, begabt und verführerisch. Als Beigabe erhält sie von den Göttern ein Tongefäß, in dem alle Übel und Krankheiten eingeschlossen sind. Als Pandora das Gefäß öffnet, entweichen Leid, Mühsal, Tod und alles, was das menschliche Leben fortan prägt. Eines jedoch verbleibt im Gefäß: die Hoffnung (Elpis).

Gesteht Zeus den Menschen also doch einen Rest von Gnade zu, indem er ihnen die Hoffnung lässt und ihr Leiden dadurch erträglicher wird?

Oder bleibt die Hoffnung deswegen eingeschlossen, damit der Mensch nie von seinen Leiden erlöst wird, sondern immer weiter hofft, statt sich tätig zu befreien? Hoffnung wäre dann kein Geschenk, sondern eine Illusion, die uns ausharren lässt und das Leiden verlängert.

Vielleicht ist Hoffnung weder gut noch schlecht. Sie kann uns in schweren Zeiten tragen – sie kann uns aber auch täuschen und unseren klaren Blick auf die Dinge verschleiern. Dann ist Hoffnung keine Rettung oder Erlösung, sondern eine Illusion, die uns gefangen hält, statt uns tätig werden zu lassen und dem Leid zu entkommen.

SPIELREGELN DES TOPJOB-MARKTES

Es ist wichtig zu verstehen, warum der Topjob-Markt völlig anderen Logiken folgt als klassische Bewerbungsratgeber suggerieren. Tatsächlich wird ein Warten auf den ersehnten Headhunter-Anruf, auf eine Anfrage aus Ihrem Netzwerk oder andere »Silbertablett-Angebote« ihre Chancen eher sabotieren als verbessern.

In den folgenden Kapiteln erfahren Sie, wie Sie die herrschenden Spielregeln, Entscheidungswege und Kanäle so nutzen, dass Sie für Gesellschafter, Inhaber und Aufsichtsräte wirklich sichtbar und relevant werden.

Hoffnung ist gut, sogar unverzichtbar, um den Blick auf mögliche Chancen und Lösungen gerichtet zu halten. Sie gibt uns Energie, um schwierige Herausforderungen zu meistern.

Zu viel Hoffnung kann dazu führen, dass wir passiv werden, Situationen nicht realistisch und pragmatisch einschätzen oder falsche Entscheidungen treffen.

MEIN TIPP:

Verbinden Sie Optimismus mit Realismus und beachten Sie die Spielregeln des Marktes.

DER MYTHOS VOM HEADHUNTER-MARKT

*»Die meisten Top-Positionen werden
über Headhunter besetzt!«*

Das klingt logisch. Nur: Es stimmt nicht. Die Vorstellung, dass Headhunter den Markt der Spitzenjobs kontrollieren, hält sich hartnäckig – vielleicht, weil es eine bequeme Antwort wäre und suggeriert, dass es einen klaren Prozess, einen klaren Ansprechpartner und einen klaren Weg nach oben gibt. Nur hat dies mit der Realität wenig zu tun. Die Wahrheit ist: Die mächtigen Personalberatungen bilden nur einen kleinen Teil des Entscheidungsgefüges. Ihr Einfluss ist sichtbar, aber begrenzt.

Tatsächlich funktioniert der Markt der Spitzenpositionen eher wie ein Netzwerk aus Beziehungen, Vertrauen und informellen Gesprächen. Die meisten Wechsel an der Spitze passieren unbemerkt – noch bevor irgendjemand ein offizielles Suchmandat verfasst. So, wie nur ein Bruchteil aller Immobilien über Makler verkauft wird, finden auch die meisten Jobs auf C-Level ihren Weg direkt von Mensch zu Mensch.

Wissen Sie, wie viele Positionen tatsächlich über Headhunter vergeben werden? Etwa 20 Prozent. Sicherlich nicht mehr. Und wenn wir von »Top-Positionen« sprechen, geht es um Stellen jenseits von 160 000 Euro Jahresgehalt; Positionen, bei denen Einfluss, Verantwortung und strategische Bedeutung zusammenkommen.

Die übrigen 80 Prozent bilden den sogenannten verdeckten Stellenmarkt. Diese Positionen werden durch persönliche Kontakte, Empfehlungen, stille Vorabgespräche beim Dinner oder am Rande eines Beiratsmeetings vergeben. Oft fällt der Satz »Wir suchen je-

manden wie dich« lange, bevor es eine Stellenbeschreibung gibt. Das macht diesen Bereich so exklusiv und so schwer zu durchdringen, wenn man nur auf klassische Suchkanäle setzt.

Und es ist ja auch kein Wunder: Nur wenige CEOs, Gesellschafter oder Aufsichtsräte greifen als Erstes zum Telefon und rufen einen Headhunter an, sobald eine Position vakant ist. Zunächst prüft man das eigene Umfeld: Wen kennen wir? Wer könnte passen? Wem trauen wir diese Aufgabe zu? Erst, wenn das Netzwerk nichts Passendes bietet, kommt der Berater ins Spiel – als zweite oder dritte Option.

Wenn Sie sich also ausschließlich auf Headhunter verlassen, arbeiten Sie gegen die Statistik – und im Grunde auch gegen Ihre eigene Karriere. Sie ignorieren schlicht 80 Prozent des Marktes. Genau jenen Teil, in dem Vertrauen, Diskretion und persönliche Präsenz entscheiden.

Der verdeckte Stellenmarkt ist der eigentliche Karrieremotor. Wer dort sichtbar ist, hat einen massiven Vorsprung. Wer sich dagegen auf offizielle Ausschreibungen und Anrufe von Headhuntern verlässt, wartet meist vergeblich – während andere längst passende Positionen besetzt haben.

DER NETWORKING- ZAUBERSCHLÜSSEL-MYTHOS

*Viele Top-Führungskräfte glauben noch immer:
»Der nächste Job kommt über mein Netzwerk.«*

Das ist nicht verwunderlich, denn kaum ein Karriereratgeber und kaum ein Leadership-Seminar predigt nicht diese Formel. »Netzwerken« gilt als Allheilmittel. Die Idee dahinter ist einfach und charmant: Wer gut vernetzt ist, erfährt rechtzeitig, wenn eine spannende Position frei wird. Ein Anruf, ein diskreter Hinweis, eine Empfehlung im richtigen Moment und schon öffnet sich die Tür zum nächsten Spitzenjob, während andere noch Bewerbungen schreiben.

In der Theorie klingt das wunderbar. In der Praxis ist es selten so einfach. Diese Vorstellung, der eigene Bekanntenkreis sei der Schlüssel zu den besten Posten, ist ein Relikt aus einer Zeit, in der persönliche Loyalitäten über institutionellen Regeln standen. Heute hat sich die Welt der Executive Recruitments komplett verändert. Sie ist prüfbarer, transparenter – und deutlich stärker an Governance und Nachvollziehbarkeit gebunden.

Es wäre naiv zu glauben, dass Positionen auf oberster Ebene einfach per Handschlag vergeben werden. Die Erwartung, man müsse »nur die richtigen Leute kennen«, ist romantisch, aber sie entspricht nicht modernen Entscheidungsprozessen. Selbst dort, wo persönliche Beziehungen eine Rolle spielen, entscheiden diese längst nicht mehr allein. Denn jedes seriöse Unternehmen, jeder Aufsichtsrat, jeder Gesellschafter erwartet klare Begründungen, warum jemand vorgeschlagen oder eingestellt wird, und folgt im Einstellungsprozess dokumentierten Verfahren, die Diskriminierung und Vetternwirtschaft ausschließen.

Klassische »Gönner«, die ihre langjährigen Weggefährten in befreundeten Organisationen unterbringen, sind heutzutage ein Auslaufmodell. Nicht, weil Loyalität aus der Mode gekommen wäre, sondern weil Compliance und Rechenschaftspflicht an Bedeutung gewonnen haben. In Zeiten öffentlicher Berichterstattung, Social Media und investorengetriebener Transparenz kann es sich kaum ein Vorstand leisten, eine Personalentscheidung rein freundschaftlich zu begründen.

Netzwerken hilft – aber anders, als viele glauben. Beziehungen wirken in erster Linie indirekt: Sie schaffen Vertrauen und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, als relevanter Ansprechpartner wahrgenommen zu werden. Das öffnet Türen, ersetzt aber keine Qualifikation. Ein Netzwerk ist wie ein Radar: Es kann ein Signal senden, aber Sie müssen trotzdem liefern, wenn das Licht auf Sie fällt.

Wirkliche Karrierechancen entstehen dort, wo Leistung, Reputation und Relevanz zusammenkommen. Kontakte können einen guten Anlass schaffen, sich kennenzulernen – aber den Ausschlag geben sie nur, wenn das Profil überzeugt: fachlich, menschlich, strategisch. Hier scheitern Top-Führungskräfte, die zu sehr auf »Vitamin B« vertrauen, statt ihr berufliches Profil so zu schärfen, dass sie auch unabhängig vom Netzwerk attraktiv sind.

Natürlich gibt es Ebenen, auf denen persönliche Beziehungen eine größere Rolle spielen. Bei Mittelmanagement-Positionen, bei kurzfristigen Besetzungen, in kleineren Unternehmen oder Start-ups, wo Prozesse informeller laufen, kann Netzwerken durchaus entscheidend sein. Auch bei projektbasierten Stellen oder Interimsmandaten hilft ein starkes Netzwerk enorm; hier können Geschwindigkeit und Vertrauen ausschlaggebend sein.

Aber bei Top-Positionen – Vorstände, Geschäftsführungen, Senior Partners, Bereichsleiter mit strategischer Verantwortung – liegt die Latte deutlich höher. Bei der Besetzung solcher Funktionen gibt es fast immer eine Vielzahl erfahrener Kandidatinnen und Kandidaten, oft mit ähnlichen Werdegängen. Entscheidend sind dann die

Feinheiten: Glaubwürdigkeit, Wirkung, Passgenauigkeit, Führungstiefe, Change-Kompetenz. Kein persönliches Netzwerk der Welt ersetzt diese Faktoren.

Die Wahrheit ist also weniger glamourös, aber klarer: Networking allein bringt Sie nicht an die Spitze. Sichtbarkeit schon – aber die entsteht durch kluge Positionierung, inhaltliche Relevanz, strategische Kommunikation. Nicht durch Altherrenrunden, sondern durch den gezielten Aufbau von Vertrauen über einen längeren Zeitraum.

Ein funktionierendes Netzwerk hilft, wenn Sie bereits überzeugen. Es ist Katalysator, nicht Motor. Anders gesagt: Ihr Netzwerk ist kein Zauberschlüssel, dieser Illusion sollten Sie sich nicht hingeben. Lassen Sie die Hoffnung besser in Pandoras Büchse – Sie erhalten im Laufe des Buches Instrumente, die besser funktionieren.

DER MYTHOS VOM MANAGER-MANGEL

*»Top-Führungskräfte werden
händeringend gesucht!«*

Wirklich? Wenn man die Schlagzeilen der letzten Jahre verfolgt, könnte man zu dieser Meinung kommen. Überall ist vom Fachkräftemangel die Rede, von »Arbeiterlosigkeit«, von einem historisch niedrigen Bewerberangebot. Unzählige Studien warnen vor dem demographischen Wandel, Unternehmen klagen über Generationenkonflikte, über fehlenden Nachwuchs und drohenden Wissensverlust. In diesem Chor klingt es plausibel, dass qualifizierte Führungskräfte so selten geworden sind, dass man sie fast überall mit offenen Armen empfängt.

Wir müssten doch ideale Zeiten für Topmanager haben. Wer über reichlich Erfahrung, solide Ergebnisse und internationale Kompetenz verfügt, sollte binnen Minuten neue Angebote auf dem Tisch haben. Schließlich braucht »die Wirtschaft« doch Menschen, die Verantwortung übernehmen, Orientierung geben und Wachstum gestalten, oder? Wer jedoch konkret nach der nächsten Spitzenposition sucht, merkt schnell, dass zwischen Erzählung und Wirklichkeit eine deutliche Lücke klafft. Denn der vielzitierte Fachkräftemangel betrifft vor allem die unteren und mittleren Ebenen, nicht jedoch die Spitze. Im Topmanagement sieht die Situation völlig anders aus. Hier gelten eigene Gesetze – und auch das Verhältnis von Angebot und Nachfrage ist vollkommen anders.

Spätestens, wenn man beginnt, sich aktiv umzuschauen, kommt die Ernüchterung. Top-Positionen werden in der Regel nicht offen ausgeschrieben. Der Markt für C-Level- oder obere Management-