



Talente gewinnen.

Trotz Stellenabbau?

6 Lösungsansätze, um auch in
krisenbedingten Veränderungsphasen
Schlüsselpersonen für den
Turnaround zu gewinnen.

INHALT

Intro:

Die paradoxe Realität moderner Transformationen	03
---	----

Lösungsansätze:

Was erfolgreiche HR anders macht	04
1. Ehrlichkeit als strategisches Fundament	04
2. Gestaltungsspielraum als größter Benefit	05
3. Klarheit über Persönlichkeit, statt nur Skills	06
4. Mutige Strukturen und mutige Entscheidungen	07
5. In Krisen ist Recruiting Chefsache!	08
6. Zielvereinbarungen als Glaubwürdige Incentives	09

Fazit:

Gute HR beginnt dort, wo die Krise sichtbar wird	10
--	----

Veränderung ist Dialog.

Und zu diesem möchte ich Sie einladen!	11
--	----

Impressum	12
-----------	----





Die **paradoxe Realität** moderner Transformationen

Aktuell stehen viele Unternehmen vor einer scheinbar widersprüchlichen Doppelaufgabe: Auf der einen Seite müssen sie Stellen abbauen, weil Umsatz, Kostenstruktur oder Marktumfeld keine andere Option mehr zulassen. Auf der anderen Seite fehlen dringend benötigte Fachkräfte, insbesondere dort, wo Zukunft entsteht: in Digitalisierung, Automatisierung, KI, Nachhaltigkeit, Qualität und Finance. Krise und Fachkräftemangel existieren parallel, nicht getrennt. Damit entsteht das strategische Dilemma jeder ernsthaften Transformation:



Wie lassen sich Schlüsselpersonen halten und gleichzeitig neue Schlüsselpersonen gewinnen, während im selben Gebäude die Sozialpläne geschrieben werden?

Wie gelingt es, in einer Organisation mit roten Zahlen, einer beschädigten Arbeitgebermarke, eingefrorenen Benefits und strukturellem Misstrauen genau jene Talente anzuziehen, die „Top of the Class“ sein müssen, um das Unternehmen überhaupt wieder auf Kurs zu bringen?

Die Herausforderung wird besonders sichtbar, wenn es konkret wird: Ein deutsches Produktionsunternehmen möchte den Standort erhalten und braucht dafür nun einen KI-Experten, der die Fertigung technologisch transformiert. Gleichzeitig sind 300 von 600 Mitarbeitern von Entlassung betroffen, die Presse berichtet täglich über die Krise, und die letzten Quartalszahlen waren erneut „katastrophal“. Warum sollte jemand mit internationaler Expertise und exzellenten Karriereoptionen ausgerechnet hier einsteigen?

Oder ein anderes Beispiel: Ein Unternehmen schreibt Monat für Monat tiefrote Zahlen und benötigt dennoch dringend einen hochqualifizierten Controller, der das Finanzsystem neu ordnet. Keine Benefits, kein Budget, angeschlagenes Image. Und doch wird genau diese Person zur Voraussetzung dafür, dass sich das Blatt überhaupt wenden kann. Wie gelingt es, so jemanden an Bord zu holen, wenn das Unternehmen in Schieflage ist?

Antworten auf diese Fragen finden Sie in diesem Whitepaper. Sie alle münden dort, wo gute HR-Arbeit beginnt. Und zwar jene Form von HR-Arbeit, die weit über klassische Rekrutierungsprozesse hinausgeht und auf glaubwürdige Zukunftsgestaltung abzielt.





LÖSUNGSANSÄTZE

Was erfolgreiche HR anders macht

Unternehmen, die trotz Krise Schlüsselpersonen gewinnen, folgen nicht den klassischen Mustern des Recruitings, sondern einer Logik, die aus strategischer Notwendigkeit entsteht:

Sie schaffen Klarheit, wo andere beschönigen, bieten Gestaltungsspielraum, wo Ressourcen knapp sind, und setzen auf Persönlichkeit statt Formalqualifikation. Die folgenden Ansätze zeigen, wie Organisationen in Krisenphasen dennoch die passenden Kandidaten erreichen.

1. Ehrlichkeit als strategisches Fundament

In kritischen Phasen gilt Ehrlichkeit als harte ökonomische Notwendigkeit. Wer mitten in der Krise Schlüsselpersonen gewinnen will, operiert in einem Markt, in dem Informationsasymmetrien nicht mehr funktionieren: Top-Talente, die für einen Turnaround in Betracht kommen, blicken diagnostisch auf Organisationen. Sie analysieren Strukturen, lesen Bilanzzahlen, prüfen Führungskulturen und erkennen rhetorische Beschönigungen sofort.

Deshalb ist jeder Versuch, die Lage zu kaschieren, naiv und kontraproduktiv. In einem Umfeld, in dem Zahlen öffentlich zugänglich und Narrative schnell entlarvt sind, wirkt das Beschönigen einer Krise wie ein Kompetenzdefizit. Es signalisiert: „Dieses Unternehmen hat nicht verstanden, in welcher Situation es sich befindet.“ Ein schwereres Damoklesschwert für glaubwürdiges Recruiting gibt es kaum.

Ehrlichkeit hingegen erzeugt eine Qualität, die kein Employer-Branding der Welt simulieren kann. Wenn offen ausgesprochen wird, dass die Organisation kämpft, dass Produkte, Prozesse oder Geschäftsmodelle unter Druck stehen, dann entsteht ein anderes Verständnis.

Es verschiebt die Interaktion vom »Werben um Talente« hin zum »gemeinsamen Analysieren einer Mission«.

Und hier lohnt es sich einmal wirklich, über den inflationär genutzten Begriff „Purpose“ zu sprechen. Denn hier geht es nicht um schön klingende Recruiting-Kampagnen, sondern um Dringlichkeit. Der Satz „Wir brauchen dich“ verliert seinen Marketington und wird zum strategischen Imperativ. Er adressiert direkt Verantwortung an die Kandidaten.

Für viele hochqualifizierte Entscheider ist genau das der Ankerpunkt: Sie suchen nicht das perfekte Umfeld, sondern das relevante. Der Reiz liegt in der Sinnhaftigkeit des Engagements. Ein Unternehmen, das zeigt, wo es verwundbar ist, bietet zugleich die seltene Chance, dort wirksam zu werden, wo es zählt. Ehrlichkeit schafft damit eine paradoxe, aber strategisch wertvolle Umkehrung: Nicht die Organisation präsentiert sich als attraktiver Arbeitgeber. Sondern: Der Kandidat erkennt, dass er in dieser Konstellation zu einer Figur mit außergewöhnlicher Hebelwirkung werden kann.

Und genau dieser Wechsel von »Wir wollen dich gewinnen« zu »Du kannst hier Geschichte schreiben« ist der psychologische Mechanismus, über den Krisenunternehmen jene Talente erreichen, die nicht Komfort suchen, sondern Bedeutung.

Ehrlichkeit ist deshalb der einzige verlässliche Hebel, um Vertrauen zu erzeugen! Ohne Vertrauen findet in einer Krisenorganisation kein hochqualifiziertes Talent seinen Platz.

LEARNING



Wenn Sie in der Krise Spitzenkräfte gewinnen wollen, müssen Sie ihnen nicht Stärke inszenieren, sondern die Wahrheit der Situation zumuten!

2. Gestaltungsspielraum als größter Benefit

In krisengeprägten Veränderungsphasen verschieben sich die Hierarchien der Attraktivität: Während stabile Unternehmen mit struktureller Effizienz, klaren Rollen und umfassenden Ressourcen punkten, bieten Krisenorganisationen etwas, das im Wettbewerb weit seltener ist: radikale Gestaltbarkeit!

Die vermeintliche Schwäche (Unordnung, Unsicherheit, »unfinished business«) wird für bestimmte Talente zum stärksten Magneten, weil hier Möglichkeitsräume entstehen, die in erfolgreichen Organisationen systematisch begrenzt sind.

In solchen Situationen verliert der klassische »Komfortkatalog« eines Arbeitgebers – Benefits, Boni, Wellnessprogramme – massiv an Bedeutung.

Entscheidend wird eine andere Frage: Wie tief darf ich eingreifen?

Hochqualifizierte Experten suchen nach einem Wirkungsfeld, in dem ihre Entscheidungen nicht durch unzählige Stakeholder-Abstimmungen verwässert werden, sondern das Unternehmen unmittelbar verändern.

Gestaltungsspielraum wird zur ökonomisch relevanten Ressource! Er ermöglicht Geschwindigkeit, erzeugt Ownership und schafft jene Art von Verantwortungsarchitektur, die für eine erfolgreiche Transformation unverzichtbar ist. Wo etablierte Unternehmen Entscheidungswege in PowerPoint-Silos konservieren, öffnen krisenbelastete Organisationen Räume für mutige Eingriffe. Und genau das ist für Schlüsselpersonen der Kern des Angebots:

→ **Maximale Wirkungsmöglichkeit:**

Entscheidungen haben Folgen, und diese Folgen sind sichtbar. In der Krise ist jeder Eingriff relevant – eine seltene Form von Resultatorientierung, die Spitzenkräfte anzieht.

→ **Direkter Einfluss auf strategische Entscheidungen:**

Linien zwischen operativer und strategischer Verantwortung verschwimmen. Wer kommt, gestaltet Prozesse und den zukünftigen Kurs der Organisation.

→ **Ownership statt dekorativer Verantwortlichkeiten:**

Rollen in Restrukturierungen sind keine Schaufensterpositionen. Sie sind Hebelrollen, die nur funktionieren, wenn jemand sie tatsächlich bewegt.

Diese Art von Gestaltungsfreiheit ist für so manche Spitzenkandidaten durch kein Gehalt der Welt zu ersetzen. Sie ist die eigentliche Währung des Recruitings in der Krise: die Einladung, ein System nicht zu bewirtschaften, sondern neu zu definieren. Für Talente, die weniger an Sicherheit als an Relevanz interessiert sind, ist dies der stärkste Benefit, den ein Unternehmen bieten kann.



3. Klarheit über Persönlichkeit statt nur Skills

Klassische Recruiting-Logiken orientieren sich entlang von Kompetenzprofilen, Qualifikationen und Erfahrungsstufen. Diese Parameter sind in stabilen Organisationen hilfreich, in Krisenphasen jedoch unzureichend. Denn dort entscheidet nicht primär, was jemand kann, sondern wie jemand in Situationen agiert, in denen Gewissheiten fehlen, Strukturen wanken und Entscheidungen unter unvollkommenen Bedingungen getroffen werden müssen.

Transformation verlangt Eigenschaften, die in keiner Zertifikatsmappe auftauchen: Ambiguitätstoleranz, intellektuelle Beweglichkeit, Mut zum Unfertigen und die Fähigkeit, unter Druck konstruktiv zu bleiben.

Im klassischen Recruiting dominiert die Frage: »Was muss die Person können?«

Doch bei der Talentsuche in Krisen lautet die Frage:

»Welche Persönlichkeit hält unsere Situation aus und wächst daran?«

Es geht um Menschen, die Komplexität als intellektuelle Einladung begreifen; die Unschärfen aushalten, statt nach perfekter Planbarkeit zu verlangen; die Brüche nicht verwalten, sondern durch sie hindurch gestalten.

In Umbruchphasen steht jede Rolle im Fokus. Und genau darin liegt der Filter: Personen, die sich trotz Gegenwind orientieren können, werden wertvoller als jene, die nur in geordneten Strukturen glänzen. Es geht um Entscheidungsstärke ohne vollständige Datenlage, um analytische Neugier gepaart mit Pragmatismus – und um die Fähigkeit, Orientierung herzustellen, obwohl man selbst mitten im Nebel steht.

»Hiring for Attitude, not for Skill« wird in diesem Kontext zur strategischen Notwendigkeit.“

Fachwissen lässt sich erwerben. Die Fähigkeit, Unsicherheit produktiv zu machen, braucht die passende Haltung. Wer in einer Krisenphase rekrutiert, sucht nicht Fachkräfte für bestehende Systeme, sondern Menschen, die neue Systeme überhaupt erst ermöglichen.

LEARNING



Richten Sie Ihr Recruiting konsequent auf Persönlichkeitsmerkmale aus, die Krisenfähigkeit, Mut und intellektuelle Beweglichkeit sichtbar machen.



»Meine besondere
Fähigkeit: Ich mache
unangenehme Änderungen
annehmbar.«

4. Mutige Strukturen und mutige Entscheidungen

Krisenbedingte Transformation beginnt nicht auf der grünen Wiese, wo neue Geschäftsmodelle, Prozesse oder Teams frei konstruiert werden können. Sie beginnt im „Brownfield“: in Organisationen, die über Jahre gewachsen, verkrustet, widersprüchlich und oftmals politisch aufgeladen sind. Dort, wo Altlasten und Zukunftspläne im selben Raum stehen.

Gerade in diesem Umfeld entsteht ein paradoxes Spannungsfeld: Die organisationale Trägheit ist hoch, aber der Druck zur Veränderung noch höher.

Brownfield ist ein Zustand, in dem Widerstände, Unsicherheiten und ungeklärte Verantwortlichkeiten die Ausgangslage sind. Genau hier entscheidet sich, ob Transformation gelingt oder scheitert. Im Brownfield zu operieren, erfordert zweiseitigen Mut: Ein organisationaler Mut, sich von vertrauten Strukturen zu lösen, und ein individueller Mut derjenigen, die bereit sind, sich in eine unvollkommene, manchmal widersprüchliche, aber hochwirksame Realität hineinzugeben.

Auf der Unternehmensseite bedeutet das:

→ **Mut, festgefahrene Strukturen zu hinterfragen:**

Brownfield lässt sich nicht mit den Instrumenten verwalten, die in stabilen Zeiten Komfort erzeugten. Vergangene Logiken müssen in Frage gestellt werden.

→ **Mut, Gestaltungsmacht abzugeben:**

Transformationsrollen wirken nur, wenn sie nicht dekorativ sind. Organisationen müssen zulassen, dass neue Kräfte Entscheidungen treffen, Systeme stören, Paradigmen verschieben. Das verlangt institutionelle Großzügigkeit und die Fähigkeit, Kontrolle bewusst loszulassen.

Auf der Kandidatenseite heißt das:

→ **Mut, Unfertigkeit anzunehmen:**

Kandidaten müssen bereit sein, Strukturen zu verändern und die Organisation neu zu gestalten.

→ **Mut, Verantwortung zu übernehmen:**

Die Entscheidung für ein Unternehmen in der Krise ist eine Entscheidung für Wirksamkeit. Der hohe Gestaltungsspielraum geht auch mit einer großen Verantwortung einher.

Darum geht es bei Talentgewinnung in Krisen um ein anderes Verständnis von Rollen, Verantwortung und institutioneller Offenheit. Unternehmen müssen den Mut haben, neue Wege zuzulassen; und Kandidaten den Mut, diese Wege aktiv zu prägen.



5. In Krisen ist Recruiting Chefsache!

In Krisenphasen verliert die klassische Recruiting-Architektur ihre Wirksamkeit. Personalberatungen operieren in einem Markt, der auf den verfügbaren Ressourcen traditionell stabiler Unternehmen basiert: attraktive Pakete, gesicherte Strukturen, großzügige Benefits. Eine Organisation in der Restrukturierung verfügt über keines dieser Argumente und sollte deshalb nicht den Versuch unternehmen, über die gleichen Hebel zu konkurrieren.

Krisen-Recruiting folgt einer anderen Logik.

Es basiert auf Nähe, Glaubwürdigkeit und strategischer Direktheit.

Und genau deshalb wird Recruiting in dieser Phase zur Aufgabe der obersten Führungsebene. Denn nur dort entsteht die Kombination aus Autorität, Transparenz und persönlicher Bedeutung, die High-Impact-Kandidaten überzeugt.

Wenn ein C-Level persönlich Kontakt aufnimmt, verändert sich die gesamte Semantik des Gesprächs: Es ist kein standardisierter Prozess mehr, kein professionelles Matching, kein Austausch von Interessenprofilen. Es wird zu einem strategischen Dialog zwischen zwei Menschen, die beide wissen, dass sie sich nicht über Formalitäten unterhalten, sondern über die Zukunft eines Unternehmens.

In diesem Format zählt Aufrichtigkeit und Präzision! Die zentrale Botschaft entsteht durch Kontext:

»Hier brennt es – und deshalb ist die Rolle, die du übernehmen könntest, eine der zentralen Stellschrauben für den Turnaround.«

Das ist kein Werbeversprechen, sondern ein Mandat!

Und genau das unterscheidet die Führungsansprache von allen anderen Kanälen. Es geht nicht um Vergütung, nicht um Benefits, nicht um Titel. Es geht um Sinn, Wirkung und institutionelle Bedeutung. In diesem Moment tritt etwas ein, das im klassischen Recruiting kaum möglich ist: Das Unternehmen zeigt sich verletzlich und gerade dadurch glaubwürdig.

Für Spitzenkräfte, die Wirkung suchen, ist dies das stärkste Argument überhaupt. Wirkung entsteht nicht im perfekten System, sondern im herausfordernden. Und sie entsteht nur, wenn die Führungsspitze klar zeigt, dass dieser Beitrag gewollt, gebraucht und wertgeschätzt wird.

LEARNING



Wenn Sie Schlüsselrollen in der Krise besetzen wollen, machen Sie Führung sichtbar. Kein Argument überzeugt stärker als die persönliche, strategische Einladung durch die oberste Entscheidungsebene.



6. Zielvereinbarungen als glaubwürdiges Incentive

In Krisen verlieren klassische Vergütungsmodelle ihre Orientierungsfunktion. Fixgehälter, die üblicherweise als Ausdruck von Stabilität und Wertschätzung gelesen werden, geraten an ihre ökonomischen und symbolischen Grenzen: Sie sind in der Krise oft nicht finanzierbar und wirken gleichzeitig unpassend für Rollen, deren Erfolg nicht aus Routine entsteht, sondern aus der Bewältigung einer außergewöhnlichen Situation.

Genau hier entfalten zielorientierte, variable Vergütungsmodelle ihre strategische Bedeutung.

Sie verbinden das Risiko des Unternehmens mit dem Potenzial der Kandidaten.

So schaffen sie einen Anreiz, der auf Zukunft setzt. Während Lockprämien nur den Eintritt belohnen, richten variable Modelle den Fokus auf den Kern des Transformationsauftrags: die Rückkehr des Unternehmens in die Handlungsfähigkeit. Diese Modelle wirken aus drei Gründen besonders stark:

→ **Boni an Profitabilitätserfolge geknüpft:**

Eine Organisation, die sich neu erfindet, misst Wirkung an betriebswirtschaftlicher Realität. Eine erfolgsabhängige Vergütung macht dies explizit und zeigt zugleich, dass die Rolle nicht dekorativ ist, sondern einen entscheidenden Beitrag leisten soll.

→ **Meilensteinorientierte Beteiligungen:**

An Meilensteine gekoppelte Incentives honorieren Zwischentappen und erzeugen eine Dynamik, die kontinuierliche Wirksamkeit belohnt, statt nur den Endpunkt.

→ **Langfristige, statt kurzfristige Incentives:**

Wer ein Unternehmen durch eine echte Krise begleitet, handelt mit einem Zeithorizont von mehreren Jahren. Langfristige Modelle signalisieren Vertrauen, Kontinuität und eine Beteiligung am Aufbau.

Entscheidender Faktor ist auch hier wieder Glaubwürdigkeit: Nur Incentives, die die tatsächliche Logik der Transformation abbilden, werden zur Brücke zwischen organisationalem Risiko und persönlicher Exzellenz.



Gute HR beginnt dort, wo die **Krise sichtbar** wird

Die Kunst, gleichzeitig Personal abzubauen und Schlüsselpersonen zu gewinnen, besteht darin, die Krise zur Basis für Glaubwürdigkeit, Mut und neue Gestaltungsfreiheit zu machen.

Erfolgreiches Recruiting in der Transformation bedeutet:

- radikale Ehrlichkeit
- klare Werte und klare Erwartungen
- mutige Strukturen für neue Rollen
- Direktansprache durch die oberste Führung
- und ein Prozess, der Vertrauen statt Fassade schafft

So wird die paradoxe Aufgabe lösbar:

Während die Organisation sich verkleinert, gewinnt sie zugleich jene Menschen, die groß genug denken, um sie aus der Krise zu führen!



Veränderung ist Dialog.

Und zu diesem möchte ich Sie einladen!

Sie möchten die Herausforderungen Ihres Unternehmens im Kontext von Transformation, Personalabbau oder dem Gewinn entscheidender Schlüsselrollen vertiefen?

Dann lassen Sie uns ins Gespräch kommen.

Ein Anruf oder eine kurze E-Mail genügt – und wir steigen gemeinsam in die Analyse ein.

Ich freue mich darauf, Sie kennenzulernen.

Mein Name ist Susanne Krüger-Lampe. Ich bin Expertin für den Umbau administrativer HR-Abteilungen zu starken, strategisch ausgerichteten Dienstleistern, dafür, sie zu starken Unterstützern des Business aufzubauen, eben zu echten Business Partnern.

Als HR Interim Managerin stehe ich an der Seite der Unternehmens- und Abteilungsleitung. Ich leite und führe HR-Abteilungen und erfolgskritische HR-Projekte. Meine Leidenschaft ist die Restrukturierung und Transformation der HR sowie das Change Management. Ergänzend stehe ich Unternehmen und Führungskräften beratend und als Sparringspartner zur Seite.

Besonders wertvoll ist mein Einsatz in Branchen mit hohem Anteil an Blue Collar-Mitarbeitern und/oder Personal für spezifische Aufgaben mit entsprechender Basisqualifikation, z.B. in den Bereichen Call Center, Retail, Logistik, Pflege, Fertigungsindustrie, Betriebshöfe oder Zeitarbeit.

Meine besondere Fähigkeit:

Ich mache unangenehme Änderungen annehmbar.



Herzlichst,

Ihre Susanne Krüger-Lampe





Susanne Krüger-Lampe

HR Interim Management

Bahnhofstraße 36 | 96450 Coburg

+49 179 511 66 05

susanne@krueger-lampe.de

www.krueger-lampe.de

