

Transformation und erfolgreiche Personalrestrukturierung – die Stunde der klaren Entscheidungen

Von Gordon Rösch und Wolfgang Hardt

Konjunkturelle Schwäche, technologische Disruption und Arbeitskräftemangel treffen die deutsche Industrie gleichzeitig. Für Unternehmen bedeutet das: Restrukturierung ist kein Ausnahmefall mehr, sondern ein strategisches Führungsinstrument. Entscheidend ist, sie nicht lediglich als Sparprogramm zu begreifen, sondern als Hebel für Zukunftsfähigkeit und Wettbewerbsstärke. Die Frage ist nicht mehr, ob restrukturiert wird, sondern wie gut.

Deutschlands Industrie im Gegenwind

Es ist eine besondere Häufung von Belastungsfaktoren, die Unternehmen in Deutschland derzeit trifft: schleppende Konjunktur, geopolitische Unsicherheiten, strukturelle Kostensteigerungen und gleichzeitig ein umfassender technologischer Wandel.

Wie tiefgreifend die Entwicklung ist, zeigt ein Blick auf die Zahlen: Die Umsätze der deutschen Industrie sind nach dem EY-Industriebarometer im vierten Quartal 2025 zum zehnten Mal in Folge gesunken (-1,4 Prozent). Allein im vergangenen Jahr gingen 124.000 Industriearbeitsplätze verloren. Gleichzeitig schrumpften die Exporte um 1,2 Prozent. In Schlüsselbranchen wie Automobil, Maschinenbau sowie Papier und Textil geraten Wertschöpfung und Margen unter Druck, während die Kosten weiter steigen.

Für das Management bedeutet das: Die Spielräume werden enger, Effizienzen müssen konsequent gehoben werden. Gleichzeitig wächst der Druck, strategische Entscheidungen schneller, klarer und robuster zu treffen.

Warum Personalrestrukturierung jetzt zur strategischen Aufgabe wird

In diesem Umfeld kommt der Frage nach der richtigen Personalstruktur eine zentrale Bedeutung zu. Personalrestrukturierung ist heute nicht mehr nur Reaktion auf eine schwierige Lage, sondern ein aktives Steuerungsinstrument für die strategische Neuausrichtung des Unternehmens. Drei Entwicklungen verstärken diese Notwendigkeit:

Erstens: Die digitale und technologische Transformation verändert Geschäftsmodelle

und die dafür entscheidenden Tätigkeitsprofile in beispielloser Geschwindigkeit. Fähigkeiten, die bislang prägend waren, verlieren an Bedeutung, während neue Kompetenzanforderungen entstehen und die Mitarbeitenden an ihre Grenzen stoßen.

Zweitens: Branchen wie Automobil, Maschinenbau oder Chemie stehen vor einem beispiellosen Umbau ihrer Strukturen. Elektromobilität, Automatisierung und KI führen dazu, dass ganze Segmente schrumpfen, andere entstehen und Unternehmen sich entlang der Wertschöpfung strategisch neu positionieren müssen.

Drittens: Die Arbeitsmarktrealität ist paradox. Während Unternehmen in klassischen Bereichen Personal abbauen, suchen sie gleichzeitig dringend qualifizierte Fachkräfte für Zukunftsrollen. Restrukturierung wird damit zur Frage der gezielten Neuallokation von Fähigkeiten und nicht zum reinen Einsparprogramm.

Der häufigste Fehler: Restrukturierung als reines Kostenprojekt

Der größte Fehler in Restrukturierungen ist nicht zu spät zu handeln, sondern ohne Strategie. Wer Personalabbau als reines Kostenprojekt startet, verliert den Blick für das, was wirklich zählt: die Fähigkeiten, die das Unternehmen morgen braucht.

Viele Unternehmen beginnen Personalmaßnahmen dennoch mit Budgetzielen. Doch reine Einsparungen ersetzen keine Strategie. Wer Personalabbau ausschließlich als Kostenblock betrachtet, übergeht die entscheidende Frage: Was ist jetzt zu tun, um auch in drei, fünf und fünfzehn Jahren erfolgreich(er) zu sein?

Die 5 größten Fehler in Restrukturierungen

1. **Restrukturierung als reines Kostenprojekt starten** → führt zu falschen Prioritäten und zerstört Zukunftsfähigkeit.
2. **Ohne strategisches Zielbild handeln** → Maßnahmen greifen ins Leere, Kompetenzen fehlen später.
3. **Kommunikation zu spät oder zu defensiv planen** → erzeugt Unsicherheit, Gerüchte und Vertrauensverlust.
4. **Komplexität unterschätzen** → rechtliche Risiken, Fristversäumnisse und operative Blockaden.
5. **Steuern und Sozialversicherung als Nebenthema behandeln** → senkt Teilnahmequoten, erhöht Risiken und verlangsamt Personalabbauprogramme.

Eine strategische Personalrestrukturierung richtet den Blick deshalb konsequent nach vorn. Sie identifiziert die Kompetenzen, die für die künftige Wertschöpfung entscheidend sind, und trennt diese von Tätigkeiten, die strukturell an Bedeutung verlieren. Sie stärkt die Bereiche, in denen Wachstum und Innovation entstehen, und ordnet Rollen neu, wo Geschäftsmodelle sich verändern. Sie schützt und entwickelt Mitarbeitendengruppen, die für den zukünftigen Erfolg unverzichtbar sind, und nutzt alternative, sozialverträgliche Instrumente, um Veränderungen zu ermöglichen. Diese reichen von Qualifizierung und interner Mobilität bis hin zu freiwilligen Angeboten und betriebsbedingten Kündigungen.

Von der Strategie zur Umsetzung: Die fünf Bausteine erfolgreicher Personalrestrukturierung

Der erste Baustein ist eine präzise **Bestandsaufnahme**: Wo steht das Unternehmen finanziell, operativ und strukturell? Welche Rollen, Fähigkeiten und Kapazitäten werden künftig gebraucht, welche nicht? Moderne Daten-

Impressum

Verlag: Reif Verlag GmbH · Alfred-Jost-Straße 11 · 69124 Heidelberg
Peter Reif · peter.reif@reifverlag.de · www.manager-wissen.com

Redaktion: Christian Deutsch · info@deutsch-werkstatt.de
Regina Gödde, E-Mail: regina.goedde@reifverlag.de
Layout: metropolmedia · 69245 Bammental
Druck: ColorDruck Solutions · 69181 Leimen

modelle und Dashboards schaffen dabei eine Transparenz, die früher kaum möglich war. Auf dieser Grundlage entsteht ein realistisches Zielbild, das Geschäftsmodell, Wertschöpfung und Kompetenzanforderungen miteinander verknüpft und die Richtung vorgibt.

Aus Bestandsaufnahme und Zielbild ergeben sich im zweiten Baustein konkrete **Handlungsoptionen**. Dazu zählen strukturelle Anpassungen, Reorganisationen, Kompetenzverschiebungen sowie Personalabbau oder Umbauprogramme. Entscheidend ist, nicht isoliert zu denken. Die Auswahl der richtigen Maßnahmen muss Wirtschaft, Mensch und Kosten gleichzeitig betrachten. So entsteht ein klarer Entscheidungsrahmen darüber, welche Maßnahmen notwendig, machbar und sinnvoll sind.

Der dritte Baustein betrifft die rechtliche und finanzielle **Absicherung** der geplanten Schritte. Vor einer Umsetzung müssen arbeitsrechtliche Parameter geprüft, Verhandlungen mit Betriebsräten vorbereitet und geführt, Abfindungsmodelle entworfen und Entscheidungen über freiwillige Aufhebungsprogramme oder Kündigungen (inklusive Interessenausgleiche und Sozialpläne) getroffen werden.

Der vierte Baustein ist die **Kommunikation**. Die beste Strategie scheidet, wenn Menschen sie nicht verstehen oder ihr misstrauen. Erfolgreiche Restrukturierungsprogramme brauchen ein klares, konsistentes Narrativ, das Orientierung gibt und Unsicherheiten reduziert. Führungskräfte und HR-Teams müssen befähigt werden, die Veränderung transparent zu erläutern, Fragen aufzunehmen und psychologische Sicherheit zu vermitteln, sowohl für die Betroffenen als auch für die Mitarbeitenden, die bleiben. Restrukturierung ist immer eine emotionale Ausnahmesituation; ob Vertrauen erhalten bleibt oder verloren geht, entscheidet sich an der Qualität der Kommunikation und der Unterstützung in den individuellen Entscheidungssituationen.

Der fünfte Baustein schließlich ist die konsequente **Umsetzung**. Parallellaufende Maßnahmen, Fristen, Vertragsprozesse und rechtliche Rahmenbedingungen erzeugen hohe Komplexitäten, die sich ohne professionelle Strukturen kaum steuern lassen. Effektives Projektmanagement, digitale Plattformen mit KI-Unterstützung und verlässliche Partner ermöglichen eine Echtzeitsteuerung des Programms, machen Fortschritte transparent und reduzieren Risiken. Zugleich stellen sie sicher, dass Mitarbeitende während des gesamten Prozesses eine konsistente, gut erreichbare Anlaufstelle haben. Nur so bleibt die Organisation handlungsfähig und die Restrukturierung wird nicht zum Störfaktor, sondern zu einem gestaltbaren Transformationsschritt in die Zukunft.

Warum externe Partner den Unterschied machen können

Restrukturierungsprogramme verlangen heute mehr als saubere Planung und stringentes Projektmanagement. Sie erfordern Kompetenzen, die Unternehmen nicht dauerhaft vorhalten können: multidisziplinäre arbeitsrechtliche, steuerliche, sozialversicherungsrechtliche und betriebswirtschaftliche Kompetenz, Change-Management und Perspektivberatung (Unterstützung bei der beruflichen Neuorientierung). Neben der fachlichen Spezialexpertise muss bei Programmen, die mehrere hundert oder tausend Mitarbeitende betreffen, auch allein die schiere Masse an Menschen bedacht werden. Sollen diese im Rahmen eines Freiwilligenprogramms in sensiblen Entscheidungssituationen professionell begleitet werden, zeigt sich insbesondere hier der Mehrwert Dritter.

Sie schließen Kompetenzlücken, die sich nicht kurzfristig intern aufbauen lassen, und bieten gleichzeitig eine neutrale Perspektive, die besonders in angespannten Veränderungssituationen wichtig ist. Für viele Mitarbeitende ist eine Restrukturierung eine der finanziell weitreichendsten Entscheidungen ihres Berufslebens. Individuelle Beratung zu Abfindungen, steuer-

Wer Restrukturierung als Sparprogramm denkt, greift zu kurz – sie ist ein strategischer Zukunftshebel.

lichen Konsequenzen, sozialversicherungsrechtlichen Auswirkungen oder Übergangsmodellen schafft Orientierung, Vertrauen und erhöht die Qualität und Fairness des gesamten Prozesses.

Externe Partner schaffen genau den Mehrwert, den interne Teams bei Restrukturierungen oft nicht allein leisten können. Sie bringen Geschwindigkeit, technologische Lösungen, gewährleisten Neutralität, reduzieren rechtliche und finanzielle Risiken, entlasten Führungskräfte emotional sowie administrativ und verbessern die Qualität der Entscheidungen in jeder Prozessphase.

Fazit: Restrukturierung ist ein strategischer Imperativ

Unternehmen müssen produktiver werden und gleichzeitig die Fähigkeiten aufbauen, die Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit in den nächsten Jahren bestimmen.

Erfolgreiche Restrukturierung gelingt nur, wenn sie konsequent nach vorn gerichtet ist: strategisch statt reaktiv, menschenorientiert statt rein finanziell, datenbasiert statt manuell, interdisziplinär statt isoliert.

Am Ende entscheidet Führung: Wer Restrukturierung aktiv gestaltet, schafft Zukunftsfähigkeit.

Wie Sie Personalstrukturierung erfolgreich gestalten lesen Sie hier:



Die Autoren

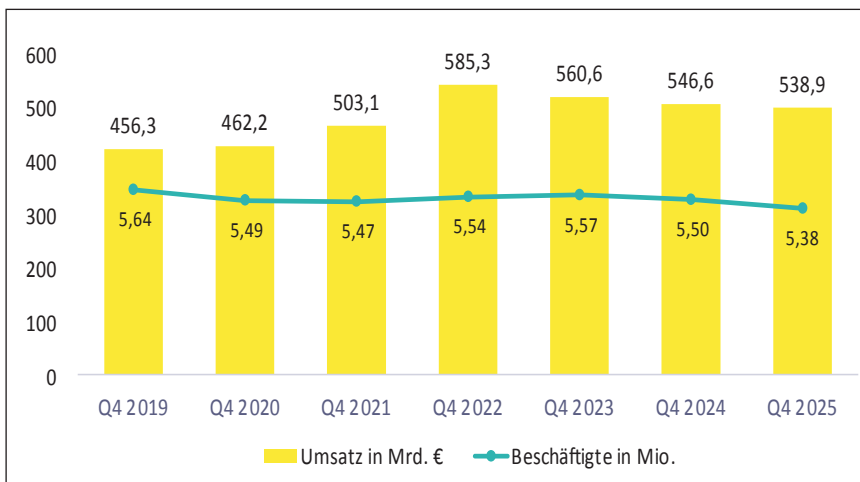


Gordon Rösch ist CPA und Partner bei der EY Tax GmbH im Bereich People Advisory Services. Er unterstützt Unternehmen im HR- und Vergütungsbereich, insbesondere bei der internationalen Ein- und Durchführung von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen.



Wolfgang Hardt ist Rechtsanwalt und Partner bei der EY Law GmbH. Er berät Unternehmen in allen Bereichen des Arbeitsrechts und verantwortet daneben als Global Employment Operate Lead die Entwicklung und Umsetzung technologischer Innovationen.

Gemeinsam beraten sie Unternehmen bei komplexen Transformations- und Personalstrukturierungsprogrammen an der Schnittstelle von Strategie, Steuern, Recht und Mitarbeiterkommunikation.



Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung der deutschen Industrie in den Q4 2019–Q4 2025.

Quelle: EY-Industriearometer, Februar 2026

Planung und Steuerung mit Weitblick:

So gelingt der Einstieg in die erfolgreiche Personalrestrukturierung

Von Max Scholz und Isabella Lermen-Kothen

Personalrestrukturierungen sind heute mehr denn je komplexe Transformationsprozesse mit hohen rechtlichen und operativen Anforderungen. Wie gelingt die Verzahnung von Strategie, arbeitsrechtlicher Umsetzbarkeit und Umsetzung, um Restrukturierungen rechtssicher, flexibel und zielgerichtet zu steuern?

97 Prozent der Unternehmen befinden sich laut EY Parthenon CEO Outlook 2026 bereits in einer umfassenden Transformationsphase oder stehen unmittelbar davor. Mehr als die Hälfte der CEOs gibt an, aktuell eine unternehmensweite Transformation umzusetzen, weitere 45 Prozent planen den Start im Jahr 2026. Die Konsequenzen für die Personalplanung sind erheblich.

Damit stellt sich heute weniger die Frage, ob, sondern vielmehr wie eine Personalrestrukturierung erfolgreich umgesetzt werden kann. Anpassungen in der Personalstruktur, häufig auch in Form eines Personalabbaus, sind ein Instrument strategischer Neuausrichtung oder Stabilisierung. Doch selbst das überzeugendste Zielbild entfaltet erst Wirkung, wenn es durch eine belastbare Verhandlungs- und Umsetzungslogik hinterlegt ist. Genau hier liegen in der Praxis die größten Herausforderungen: Zwischen Unternehmensstrategie, arbeitsrechtlicher Machbarkeit und operativer Umsetzung bestehen enge Abhängigkeiten, die eine aktive integrierte Steuerung erfordern.

Am Anfang steht daher die Konzeptionierung und damit die Suche nach den richtigen Fragen: Wo stehen wir? Wohin wollen wir uns entwickeln? Ist unser Geschäftsmodell zukunftsfähig? Wie wirken sich geopolitische Entwicklungen, Marktveränderungen und neue Technologien, insbesondere KI, auf Geschäftsmodell und Personalbedarf aus?

Parallel dazu muss frühzeitig geklärt werden, was arbeitsrechtlich möglich ist. Die Prüfung kollektivrechtlicher (Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen) und individualrechtlicher Rahmenbedingungen eines potenziellen Personalabbaus darf nicht aufgeschoben werden. Nur wenn strategisches Konzept und arbeitsrechtliche Umsetzbarkeit konsistent verzahnt sind, lässt sich die Zeitplanung realistisch gestalten und eine fundierte Entscheidung der Geschäftsführung oder Konzernleitung treffen. Ab diesem Moment werden Dokumentation und Kommunikation zu zentralen Begleitern des gesamten Prozesses.

Bisher etablierte Verfahren verändern sich jedoch rasant: Globale Organisationsstrukturen, volatile Märkte und eine steigende Transformationsfrequenz verschieben die Rahmen-

bedingungen für Personalrestrukturierungen grundlegend. Klassische lineare Modelle reichen angesichts dieser Dynamik nicht mehr aus.

Drei aktuelle Trends zeigen, wie Unternehmen Planung und Steuerung vor diesem Hintergrund neu ausrichten müssen.

1. Flexibilität wird Pflicht – statische Restrukturierungsmodelle greifen nicht mehr

Personalabbauprogramme sind zunehmend keine in sich abgeschlossenen Einzelprojekte mehr, sondern dynamische Anpassungsprozesse im fortlaufenden Dialog mit den Sozialpartnern. Insbesondere die rasanten geopolitischen und wirtschaftlichen Veränderungen der letzten Jahre haben dazu geführt, dass Restrukturierungsprogramme im laufenden Prozess häufig neuen Markt- und Kostenrealitäten ausgesetzt sind. Die klassische statische Abfolge „Konzept → Verhandlung → Umsetzung“ mit typischen Umsetzungszyklen zwischen 6-12 Monaten stößt dadurch an ihre Grenzen. Programme müssen so gestaltet werden, dass inhaltliche Anpassungen während laufender Verhandlungen möglich bleiben, ohne die bis dahin erzielten Einigungen zu gefährden. Um deren Angreifbarkeit zu vermeiden, sind die arbeitsrechtlichen Anforderungen, wie etwa die Unterrichtungspflicht gegenüber dem Betriebsrat und die ggf. bestehende Verpflichtung zur Verhandlung eines Interessenausgleichs und Sozialplans stets im Blick zu behalten.

Vor diesem Hintergrund führt zunehmend ein gleitendes Modell zum Erfolg: Stabile Leitplanken schaffen Orientierung und Verlässlichkeit, während die konkrete Ausgestaltung rollierend entwickelt wird. Die Leitplanken definieren den nicht verhandelbaren Rahmen, wie das grundlegende strategische Zielbild sowie die grundlegenden Umsetzungs- und Kommunikationsregeln, und sichern dadurch die Verhandlungsfähigkeit und Zielerreichung. Wichtig im Hinblick auf eine mögliche spätere gerichtliche Überprüfung der Maßnahme ist insbesondere die Nachvollziehbarkeit der konzeptionellen Umsetzung der unternehmerischen Entscheidung.

2. Global planen, lokal umsetzen – multinationale Komplexität managen

Geschäftsmodelle und Organisationsstrukturen von Unternehmen sind heute vielfach global verzahnt. Wertschöpfung, Prozesse und Kapazitäten werden länderübergreifend gestaltet, sodass Restrukturierungen zunehmend nicht lokal begrenzt umgesetzt werden können. Stattdessen muss die Ausgestaltung länderübergreifend integriert erfolgen, insbesondere im Hinblick auf Zielorganisation, Kapazitäten und zeitliche Steuerung. Die daraus abgeleiteten Effekte, etwa der Abbau von Überkapazitäten oder Rollenverlagerungen, wirken sich häufig parallel in mehreren Ländern aus und bedürfen daher einer zentralen Koordination.

Individuelle Beratung wird zum Erfolgsfaktor: Klare Erläuterungen zu Optionen, finanziellen Folgen und Perspektiven schaffen Vertrauen und erhöhen Annahmquoten bei gleichzeitig sinkendem Konflikt- und Klagerisiko.

Trotz der betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge bleiben die gesetzlichen Leitlinien der arbeitsrechtlichen Umsetzung von Personalrestrukturierungen lokal. Jedes Land verfügt über eigene arbeitsrechtliche Instrumente, gesetzliche Anforderungen und ggf. kollektivrechtliche Zwänge. Erfolgreiche Programme verbinden daher eine zentrale betriebswirtschaftliche Steuerungslogik mit tiefer lokaler arbeitsrechtlicher Expertise, um das Gesamtkonzept unter Berücksichtigung der jeweiligen nationalen Besonderheiten rechtssicher umzusetzen.

Der Ansatz „global planen, lokal umsetzen“ erfordert länderübergreifend übersetzbare Programmdesign- und Programmsteuerungselemente. Zentrale strategische Vorgaben müssen so ausgearbeitet sein, dass sie in jedem Land die Basis verhandelbarer und rechtssicherer Maßnahmen bilden können. Ein zentrales Projektmanagement bildet die Brücke zwischen globaler Transformationslogik und lokaler arbeitsrechtlicher Umsetzung. So bleiben großangelegte Unternehmenstransformationen auch über Ländergrenzen hinweg steuerbar.

3. Freiwillige und sozialverträgliche Lösungen bevorzugt – mehrstufige Instrumente gewinnen an Bedeutung

Seit mehreren Jahren werden Personalabbauziele in Deutschland verstärkt über Freiwilligenprogramme mit attraktiven individuellen Angeboten erreicht. Diese Programme ermöglichen es, Personalabbau vergleichsweise geräuschlos umzusetzen. Eine Beschädigung der Arbeitgebermarke – auch getrieben durch soziale Medien – soll dabei im Hinblick auf den Wettkampf um die besten Talente vermieden werden.

Begünstigt durch den starken deutschen Arbeitsmarkt haben Mitarbeitende bislang

Arbeitsrechtliche Vorbereitung eines Personalabbaus

Betriebsänderung und Interessenausgleich:

Liegt in einem Unternehmen mit betrieblicher Mitbestimmung ein nicht unerheblicher Personalabbau vor, handelt es sich regelmäßig um eine Betriebsänderung. In dem Fall ist grundsätzlich ein Interessenausgleich zu verhandeln. Er legt fest, wie die unternehmerische Entscheidung umgesetzt wird – etwa Ablauf, Zeitplan und Umsetzungsgrundsätze.

Frühzeitige Leitplanken:

Unliebsame Überraschungen lassen sich nur vermeiden, wenn frühzeitig klare arbeitsrechtliche Leitplanken gesetzt werden: Verfügbare Instrumente, Kommunikationskonzept, Zeitachsen und Dokumentation müssen konsistent vorbereitet sein.

Sozialauswahl professionell vorbereiten:

Ist ein Personalabbau nicht ohne betriebsbedingte Kündigungen möglich, rückt die Sozialauswahl in den Fokus. Entscheidend sind:

- › klare Auswahlkriterien
- › saubere Vergleichsgruppenbildung
- › ein rechtssicheres Punkteschema zur Bewertung sozialer Kriterien

Nur so wird die Auswahlentscheidung objektivierbar und transparent.

Namensliste als Stabilitätsanker:

Die Verhandlung einer Namensliste kann die gerichtliche Überprüfbarkeit von Kündigungen deutlich einschränken und die Rechtssicherheit erhöhen.

Schutz strategisch relevanter Mitarbeitender:

Sollen bestimmte Schlüsselpersonen gehalten werden, müssen sie rechtssicher – bei Vorliegen berechtigter betrieblicher Interessen und korrespondierender Dokumentation – aus der Sozialauswahl herausgenommen werden. Eine saubere Identifikation ist zwingend.

Sozialplan zur Milderung wirtschaftlicher Nachteile:

Über die durch die Beendigung der Arbeitsverhältnisse entstehenden wirtschaftlichen Nachteile ist ein Sozialplan (im Gegensatz zum Interessenausgleich erzwingbar) zu verhandeln. Dieser ist für den Arbeitgeber wie auch für die betroffenen Mitarbeitenden von ökonomisch entscheidender Bedeutung, weil hier insbesondere finanzielle Regelungen wie Abfindungsformeln, die Konditionen des Übergangs auf eine Transfergesellschaft oder eines Freiwilligenprogramms geregelt werden.

Massenentlassungsanzeige beachten:

Je nach Ausgestaltung können auch die komplexen Anforderungen der Massenentlassungsanzeige greifen – nicht nur bei Kündigungen, sondern gegebenenfalls auch beim Abschluss von Aufhebungsverträgen.

solche Angebote teilweise sogar aktiv nachgefragt und als faire Chance empfunden. Dies führte zu einer relativ geringen Anzahl an klagegetriebenen Eskalationen.

Die Rahmenbedingungen verändern sich derzeit jedoch rasant und das Sicherheitsbedürfnis vieler Mitarbeitender steigt je nach Branche erheblich. Dadurch kann die Bereitschaft, freiwillig aus einem festen Beschäftigungsverhältnis auszusteigen, deutlich sinken. Je nach zukünftiger wirtschaftlicher Entwicklung bedeutet das für Unternehmen, dass reine Freiwilligenprogramme weniger verlässlich werden können, um Zielquoten zu erreichen.

Das heißt nicht, dass der „harte“ Personalabbau im Wege betriebsbedingter Kündigungen die einzige Lösung ist. Deren Nachteile, wie etwa eingeschränkte Gestaltungsmöglichkeiten durch die vorzunehmende Sozialauswahl, ein immanentes Klagerisiko sowie Imageprobleme, liegen auf der Hand. Stattdessen wird die Verwendung zielgenauer Instrumente und ein bausteinartiger Aufsatz der notwendigen Personalrestrukturierung noch relevanter. So kann der zusätzliche Abschluss von Betriebsvereinbarungen über Freiwilligenprogramme, die besonders attraktive Konditionen für die Mitarbeitenden bei Einwilligung in einen Aufhebungs- bzw. Abwicklungsvertrag oder bei einem Klageverzicht vorsehen, erfolgen. Weitere Instrumente wie konzernweite Jobmobilität, Qualifizierungsangebote über Transfergesellschaften sowie Zeitwertkonten-, Vorruhestands- und Überbrückungsmodelle bieten sich an.

Entscheidender Faktor für den Erfolg ist hierbei jedoch vor allem etwas, das leicht übersehen werden kann: die individuelle Beratung der Mitarbeitenden. Wer je nach Programmgestaltung beispielsweise die angebotenen Alternativen zur betriebsbedingten Kündigung transparent erklärt, konkrete Implikationen der Verwendung einer Abfindung aufzeigt, Rentenansprüche bei Annahme eines Vorruhestandsprogramms durchrechnet oder fit für eine Neuorientierung am Arbeitsmarkt macht, erhöht die Annahmequote spürbar.

Entscheidend ist im Gesamtprozess eine nachvollziehbare, aber dynamische Umsetzungslogik, welche sicherstellt, dass die verschiedenen Instrumente der Personalrestrukturierung rechtlich korrekt ineinandergreifen.

Fazit

Personalrestrukturierungen sind heute dynamische, iterative Anpassungsprozesse und keine linearen Projekte. Erfolgreiche Programme kombinieren globale strategische Planung mit lokaler arbeitsrechtlicher Umsetzung und einer flexiblen, modularen Steuerungslogik. Freiwillige Instrumente bleiben wichtig, müssen jedoch zunehmend durch rechtssichere, hybride Maßnahmen ergänzt werden, um die Zielerreichung auch bei sinkender Wechselbereitschaft sicherzustellen.

Entscheidend ist die Fähigkeit, Strategie, Verhandlung und Umsetzung über längere Zeiträume hinweg integriert zu steuern und auch beim Auftreten von Unsicherheiten handlungsfähig zu bleiben. Eine strukturierte Programmlogik, länderübergreifende Sichtweise und tiefes arbeitsrechtliches Know-how sind dabei keine Zusatzoptionen, sondern zentrale Erfolgsfaktoren.

Die zentrale Aufgabe für Führungsteams lautet: Strukturen schaffen, die Anpassung ermöglichen, ohne Rechtssicherheit zu verlieren. Nur so bleiben Transformationsprogramme auch dann steuerbar, wenn sich Rahmenbedingungen schneller als die Planungszyklen ändern.

Was Führungsteams jetzt konkret tun sollten

Handlungsempfehlungen für die Praxis:

- › Frühzeitig Szenarien entwickeln: Strategische, rechtliche und operative Varianten parallel denken, um unter Unsicherheit handlungsfähig zu bleiben.
- › Arbeitsrechtliche Leitplanken vorziehen: Kollektivrechtliche Vorgaben, Auswahllogik und Dokumentationsanforderungen bereits in der Konzeptionsphase klären.
- › Zentrale Projektsteuerung stärken: Klare Rollen, Entscheidungswege und Eskalationsmechanismen definieren – besonders bei multinationalen Programmen.
- › Kommunikation professionalisieren: Konsistente Botschaften, klare Zeitachsen und transparente Entscheidungslogik reduzieren Reibung und erhöhen Akzeptanz.
- › Beratung der Mitarbeitenden priorisieren: Individuelle Gespräche erhöhen die Wirksamkeit freiwilliger Instrumente und reduzieren Konflikte.

Die Autoren



Max Scholz ist Partner bei der EY Strategy & Transactions GmbH (EY-Parthenon). Er berät globale Unternehmen strategisch bei deren Neuausrichtung.



Isabella Lermen-Kothen ist Rechtsanwältin und Senior Managerin bei der Ernst & Young Law GmbH. Sie berät Unternehmen hinsichtlich arbeitsrechtlicher Aspekte von Personalrestrukturierungen und zum Projektmanagement umfassender Freiwilligenprogramme.

Fairness – die stille Logik der Restrukturierung

Warum das „Wie“ über Erfolg oder Scheitern entscheidet

Von René Wagener

Warum verlieren Organisationen in Restrukturierungen oft die Zustimmung der Mitarbeitenden, obwohl Entscheidungen sachlich nachvollziehbar sind? Weil Akzeptanz nicht aus Zahlen entsteht, sondern aus Fairness und der Wahrung des psychologischen Vertrags. Genau hier wird das „Wie“ zum entscheidenden Hebel.

Restrukturierungen zeigen eine unbequeme Wahrheit: Akzeptanz ist keine logische Folge betriebswirtschaftlich richtiger Entscheidungen. Sie entsteht aus gewachsenen Beziehungen. Deshalb verlieren Organisationen häufig Zustimmung – trotz sachlich korrekter Entscheidungen. Ausschlaggebend ist nicht nur das Ergebnis – das Was –, sondern der erlebte Umgang damit – das Wie.

Viele Unternehmen machen dabei einen folgenschweren Denkfehler: „Ich habe die Argumente gehört“ wird gleichgesetzt mit „Ich akzeptiere das Vorgehen“. Doch Information ist nicht gleich Kommunikation und Kommunikation erzeugt nicht automatisch Akzeptanz.

Gerade in Restrukturierungen entsteht Akzeptanz nicht auf der Sach-, sondern auf der Beziehungsebene. Diese muss hundert- bis tausendfach gestaltet werden, was im Konzernkontext zunächst kaum leistbar erscheint. Tatsächlich folgt diese Dynamik jedoch klaren psychologischen Mustern.

„The message was brutal, but the delivery was fine“, singt Amy Winehouse. Genau das ist das Minimum: Fairness und die Wahrung des psychologischen Vertrags, die Kernelemente des Humans@Center Prinzips.

Information schafft noch keine Zustimmung

Die Fairness- und Equity-Forschung zeigt: Menschen bewerten Veränderungen nicht primär danach, was entschieden wurde, sondern danach, wie Entscheidungen zustande kommen und wie sie im Prozess behandelt werden.

Vier Dimensionen sind entscheidend:

- › **Ergebnis-Fairness:** das Resultat selbst (z. B. Arbeitsplatzverlust)
- › **Prozedurale Fairness:** Nachvollziehbarkeit des Vorgehens
- › **Informationale Fairness:** Qualität und Transparenz der Inhalte
- › **Interaktionale Fairness:** konkreter zwischenmenschlicher Umgang

Gerade bei Personalrestrukturierungen ist Ergebnis-Fairness für Betroffene zwangsläufig negativ. Und hier beenden viele Führungskräfte ihre Suche nach Lösungen mit dem Satz: „Am Endergebnis kann ich ja nichts ändern.“ Das ist zwar richtig, doch entscheidend ist die Vermittlung dieses Ergebnisses.

Die nachfolgenden drei Dimensionen können fehlende Ergebnis-Fairness ausgleichen.

Konkret bedeutet das:

- › Klarheit vor Tempo: Wer ist betroffen? Welche Schritte folgen? Wer ist verantwortlich?
- › Kommunikation aktiv steuern: adressatengerecht, konsistent, proaktiv – Push statt Pull.
- › Führungskräfte in die Pflicht nehmen: 1:1-Gespräche sind Pflicht, kein Nice-to-have.

Vor allem die interaktionale Fairness wird häufig unterschätzt. Wer formal korrekt informiert wurde, aber keinen echten Dialog erlebt hat, wird innerlich nicht mitgehen. An diesem Punkt wird deutlich, warum Change-Management mehr ist als Change-Information und warum diese Gleichsetzung zu fatalen Situationen führt.

Dass sich dieser Aufwand lohnt, ist empirisch gut belegt. So zeigt eine Studie von EY in Zusammenarbeit mit der Saïd Business School der Universität Oxford, dass Transformationen, die den Menschen konsequent in den Mittelpunkt stellen, eine bis zu 2,6-fach höhere Erfolgswahrscheinlichkeit haben. Der Grund: Akzeptanz, Vertrauen und emotionale Stabilität sind messbare Treiber von Umsetzungskraft – gerade an den kritischen Wendepunkten von Restrukturierungen.

Kollektiv wahrgenommene Fairness entscheidet

Humans@Center ist kein Leitbild, sondern ein Designprinzip. Es fokussiert den psychologischen Vertrag, also die unausgesprochenen Erwartungen an Respekt und Verlässlichkeit.

Werden diese verletzt, entstehen sog. „Turning Points“: kollektive Bewertungsmomente, an denen Zustimmung abrupt kippen kann.

Der Gallup Engagement Index Deutschland 2025 zeigt: Viele Mitarbeitende agieren im emotionalen Energiesparmodus. Der organisationale „Goodwill-Kredit“ ist gering, sodass Vertrauensbrüche schneller und stärker wirken.

Praxisbeispiel: Wenn der psychologische Vertrag kippt

Ein internationales Unternehmen führte ein groß angelegtes Frühverrentungs- und Exit-Programm durch. Die rechtlichen Rahmenbedingungen waren klar, individuelle Abweichungen nicht möglich. Genau deshalb verlagerte sich der zentrale Hebel für Akzeptanz vollständig auf das Wie der Gespräche.

Über 100 Berater:innen wurden mithilfe eines Modells zu Persönlichkeitspräferenzen darauf vorbereitet, Sprache, Struktur und

Gesprächsdynamik am jeweiligen Gegenüber auszurichten – bei identischen Inhalten. Analytisch geprägte Mitarbeitende benötigten Klarheit und Logik, stärker sicherheits- oder beziehungsorientierte Typen Zeit und Dialog. So wurden insbesondere interaktionale und informationale Fairness gestärkt.

Die Wirkung reichte weit über die unmittelbar Betroffenen hinaus. Auch die Bleibenden beobachteten genau, wie das Unternehmen handelte. So wurde das Programm zu einem kollektiven Bewertungsmoment für Haltung, Respekt und Verlässlichkeit.

Fazit

Wer Akzeptanz sichern will, muss Fairness gestalten – bewusst, systematisch und sichtbar. Humans@Center ist kein Luxus für gute Zeiten, sondern ein Instrument der Risikosteuerung und eine Voraussetzung dafür, dass Veränderung auch dann trägt, wenn sie weh tut. Das heißt:

1. **Designe Fairness bewusst – nicht nur das Ergebnis:**

Steuere prozedurale, informationale und interaktionale Fairness aktiv. In Restrukturierungen ist Ergebnis-Fairness selten erreichbar – umso wichtiger ist ein professionell geführter Prozess, der Orientierung gibt und Vertrauen sichert.

2. **Schaffe Klarheit vor Tempo – mit sichtbarer Prozesslogik:**

Lege früh fest: Wer ist betroffen? Welche Schritte folgen wann? Wer trägt welche Verantwortung? Und wiederhole das konsistent.

3. **Kommuniziere im Push-Modus – nicht auf Abruf:**

Bereite adressatengerechte Versionen der Kernbotschaften vor und spiele sie proaktiv aus, anstatt darauf zu warten, dass Mitarbeitende sie „ziehen“.

4. **Mache 1:1-Dialoge verpflichtend – und messe sie als Standard:**

Verankere: Persönliche Gespräche durch die direkte Führungskraft sind Pflicht; ohne echten Dialog entsteht keine innere Zustimmung, auch wenn formal alles erklärt ist.

5. **Befähige Führung und Gesprächsführung psychologisch – mit System:**

Trainiere Gesprächsführung entlang von Persönlichkeitspräferenzen (gleicher Inhalt, andere Sprache/Struktur!): Analytische Typen brauchen Klarheit und Logik, sicherheits- oder beziehungsorientierte Typen Zeit und Dialog.

Der Autor



René Wagener ist Director bei EY People & Change und begleitet seit vielen Jahren Organisationen in komplexen Transformationen mit Fokus auf Change, Humans@Center und Leadership.

Personalrestrukturierung:

Wie Unternehmen steuerliche und sozialversicherungsrechtliche Risiken vermeiden

Von Nancy Adam und Gerrit Wagner

Personalrestrukturierungen scheitern selten an der strategischen Entscheidung, aber häufig an operativen Details. Insbesondere steuerliche und sozialversicherungsrechtliche Fragen zu Abfindungen, Wertguthaben oder internationalen Sachverhalten werden oft zu spät adressiert. Die Folge sind vermeidbare Mehrkosten, Unsicherheiten bei den Mitarbeitenden, geringere Teilnahmequoten und Verzögerungen. Wer diese Themen frühzeitig integriert und transparent kommuniziert, erhöht Akzeptanz, reduziert Reibungsverluste und beschleunigt die Umsetzung deutlich. Der folgende Überblick priorisiert die wichtigsten Stellschrauben und zeigt typische Fallstricke, national wie international.

Abfindungen: Steuerliche Gestaltungsspielräume gezielt nutzen

Für viele Mitarbeitende sind Abfindungen der zentrale finanzielle Baustein im Trennungsprozess. Steuerlich gelten sie grundsätzlich als Arbeitslohn. Bei einer Zusammenballung von Einkünften kann die Tarifermäßigung nach § 34 EStG (Fünftelregelung) greifen. Seit 2025 wird diese jedoch nicht mehr im Lohnsteuerabzug berücksichtigt, sodass die Entlastung erst im Rahmen der Einkommensteuerveranlagung erfolgt. Für Betroffene bedeutet das einen temporären Liquiditätsnachteil. Arbeitgeber müssen den Vorgang in der Lohnsteuerbescheinigung weiterhin korrekt ausweisen, damit die Veranlagung reibungslos funktioniert.

Für Unternehmen ergibt sich daraus ein klarer Handlungsauftrag: Frühzeitige steuerliche Simulationen in Kombination mit transparenter Kommunikation bilden die Grundlage für eine effiziente und akzeptanzstarke Ausgestaltung von Programmen.

Typische Hebel zur Optimierung sind:

- **Auszahlungszeitpunkt steuern:** Eine Verschiebung ins Folgejahr kann die steuerliche Wirkung deutlich verbessern, insbesondere bei geringeren übrigen Einkünften.
- **Zusatzzahlungen in die Rentenversicherung:** Der gezielte Erwerb zusätzlicher Rentenpunkte kann steuerlich abzugsfähig sein und Versorgungslücken schließen.
- **Vorauszahlung von Krankenversicherungsbeiträgen:** Beiträge der Basisabsicherung können unter bestimmten Voraussetzungen gebündelt steuerlich geltend gemacht werden.
- **Kirchensteuerliche Entlastungen nutzen:** In vielen Fällen sind auf Antrag Teilerlässe möglich.
- **Individuelle Gestaltungen prüfen:** In Einzelfällen können weitergehende Lösungen sinnvoll sein, etwa bei Investitionen im Rahmen betrieblicher Einkünfte.

Entscheidend ist, vorausschauend zu denken. Eine differenzierte Beratung erhöht nicht nur den individuellen Nutzen, sondern auch die Teilnahmequote an Programmen.

Sozialversicherung: Versorgungslücken vermeiden

Mit dem Ausscheiden rücken Fragen der sozialen Absicherung in den Fokus. Vorruhestands- oder Freiwilligenprogramme erfordern deshalb eine realistische Betrachtung von Rentenansprüchen sowie von möglichen Ansprüchen auf Arbeitslosengeld.

Für Unternehmen gilt: Programme sollten nicht nur rechtlich einwandfrei, sondern auch sozialversicherungsseitig belastbar konzipiert sein. Andernfalls drohen Versorgungslücken und somit Akzeptanzprobleme.

Wichtige Praxisaspekte:

- **Rentenabschläge aktiv managen:** Unter bestimmten Voraussetzungen können diese durch Ausgleichszahlungen an die Deutsche Rentenversicherung reduziert werden.
- **Krankenversicherung strategisch prüfen:** Privatversicherte unter 55 Jahren haben unter engen Voraussetzungen die Möglichkeit zur Rückkehr in die gesetzliche Krankenversicherung. Gesetzlich Versicherte müssen auch im Ruhestand Beiträge auf Renten berücksichtigen, dies wird häufig unterschätzt.
- **Prozesse sauber aufsetzen:** Zuständigkeiten klären, Fristen einhalten und Anträge korrekt platzieren. Das verhindert Leistungslücken und unnötige Kosten.

Zeitwertkonten: Flexibilität gezielt einsetzen

Zeitwertkonten sind ein wirkungsvolles Instrument, um Übergangsphasen flexibel zu gestalten. Durch Entgeltumwandlung aufgebaute Wertguthaben ermöglichen es beispielsweise, Freistellungsphasen zu finanzieren, ohne das Beschäftigungsverhältnis sofort zu beenden.

Ihr besonderer Vorteil liegt in der steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Logik: Belastungen entstehen erst in der Auszahlungsphase und fallen daher regelmäßig niedriger aus. Das schafft sowohl für Unternehmen als auch für Mitarbeitende Planungssicherheit.

Richtig eingesetzt können Zeitwertkonten nicht nur Kosten steuern, sondern auch sozialverträgliche Lösungen ermöglichen.

Internationaler Kontext: Komplexität beherrschbar machen

Bei grenzüberschreitenden Konstellationen – etwa bei Führungskräften mit Auslandseinsätzen oder hybriden Arbeitsmodellen – entsteht zusätzliche Komplexität. Hier stellt sich regelmäßig die Frage, welcher Staat welche Einkünfte besteuern darf.

Aktuelle Entwicklungen in der Verwaltungsauffassung führen dazu, dass Aufteilungslogiken international nicht immer einheitlich akzeptiert werden. Dadurch erhöht sich das Risiko von Doppelbesteuerungen und zusätzlichen Compliance-Anforderungen für Arbeitgeber und Arbeitnehmende.

Praxisrelevant ist daher vor allem eine saubere Dokumentation. Entscheidend sind Reisekalender, Vertragsunterlagen und Besteuernachweise, um Sachverhalte korrekt einzuordnen und Risiken zu minimieren.

Fazit: Früh integrieren statt nachsteuern

Erfolgreiche Personalrestrukturierungen zeichnen sich dadurch aus, dass steuerliche und sozialversicherungsrechtliche Fragestellungen nicht erst nachgelagert, sondern von Beginn an mitgedacht werden. Entscheidend ist:

- frühzeitige Einbindung von Steuer- und Sozialversicherungsexperten
- Verzahnung von HR, Payroll und Tax
- individuelle statt rein standardisierter Lösungen
- transparente Kommunikation gegenüber Mitarbeitenden
- sorgfältige Dokumentation – insbesondere bei internationalen Fällen

Wer diese Faktoren berücksichtigt, reduziert nicht nur Risiken und Kosten, sondern schafft die Grundlage für tragfähige und akzeptierte Restrukturierungsprogramme.

Die Autoren



Nancy Adam, Rentenberaterin und Partnerin bei der EY Tax GmbH im Bereich People Advisory Services. Sie berät Unternehmen in nationalen und internationalen Sozialversicherungsfragen und begleitet Restrukturierungsprogramme.



Gerrit Wagner, Rechtsanwalt, Steuerberater und Director bei der EY Tax GmbH im Bereich People Advisory Services. Er berät Unternehmen bei allen vergütungsrechtlichen Fragestellungen und begleitet Restrukturierungsprogramme.

Vom Abbau zur Perspektive:

Wie moderne Restrukturierung Wert schafft

Von Nadine Stadtfeld

Restrukturierung ist längst kein Ausnahmezustand mehr, sondern Realität im permanenten Wandel. Doch während Unternehmen ihre Organisationen immer schneller anpassen müssen, bleibt ein entscheidender Faktor oft unterschätzt: Der Umgang mit Trennungen. Er entscheidet über Vertrauen, Leistungs- und Zukunftsfähigkeit und darüber, ob Transformation gelingt oder scheitert. Wer Übergänge professionell gestaltet, stärkt nicht nur die Betroffenen, sondern die gesamte Organisation.

Eine erfolgreiche Restrukturierung braucht mehr als Zahlenlogik. Der Wandel in der Arbeitswelt verläuft längst nicht mehr zyklisch, sondern permanent und mit wachsender Geschwindigkeit. Doch zentrale Systeme für strategische Personalplanung, Weiterbildung und interne Mobilität halten diesem Tempo nicht stand. Aktuelle Daten zeigen: Unternehmen greifen weiterhin reflexhaft zum Personalabbau, obwohl das spätere Neubesetzen identischer Rollen deutlich teurer wird.

Das Grundproblem ist dabei strukturell: Organisationen transformieren sich schneller, als ihre People-Systeme es abbilden können. Gleichzeitig steigt die Relevanz einer professionellen Begleitung im Trennungsprozess, insbesondere in Zeiten, in denen Social Media potenziell jede Entscheidung öffentlich sichtbar macht.

„Unser Technologiekunde entschied sich für LHH als Partner, weil wir Mitarbeitende aus langjähriger Beschäftigung sicher in eine neue berufliche Welt begleiten. Das Projekt stärkte die Zuversicht, eröffnete neue Perspektiven und machte Veränderung zu einer echten Chance.“

Svyatoslav (Svetik) Shalayoda
Senior Vice President DACH & BNP,
Geschäftsführer LHH Deutschland

Zentrale Ergebnisse der LHH-Studie (2025) Belastung und Wahrnehmung

Im Rahmen einer LHH-Studie wurden zwischen Oktober und Dezember 2025 rund 8.000 Mitarbeitende und rund 3.000 Führungskräfte befragt. Die Studie zeichnet ein klares Bild: Restrukturierungen sind für Unternehmen zu einem Stresstest geworden: kulturell, reputativ und führungsseitig.

Hier der QR-Code, der zur Studie führt:



Doch was genau macht Restrukturierung so anspruchsvoll?

1. Restrukturierung als Dauerbelastung Organisationen und HR

Organisationen bewegen sich in permanenten Veränderungsschleifen. Für HR führt das zu einer dauerhaften operativen und emotiona-

len Überlastung. Ohne belastbare Strukturen entstehen Erschöpfung, Fehleranfälligkeit und Instabilität.

64 Prozent der HR-Führungskräfte berichten bereits von einer deutlichen Beeinträchtigung ihres Wohlbefindens. Die hohe Komplexität und der Erwartungsdruck machen HR zum Engpass der Transformation.

Ohne gezielte Entlastung steigt das Risiko für Verzögerungen, rechtliche Fehler und Reputationsschäden.

2. Schlechte Exit-Prozesse gefährden Kultur und Marke

Offboarding ist heute ein Reputationsrisiko. Fehler werden sichtbar: sowohl intern als auch extern. Vertrauen, Loyalität und Produktivität sinken spürbar.

Der Exit-Moment ist ein kultureller Stress-test. Schlechte Trennungen zerstören in Stunden, was über Jahre aufgebaut wurde.

3. Social Media verstärkt die Risiken

46 Prozent der Mitarbeitenden würden ihre Entlassungssituation aufzeichnen, 63 Prozent der HR-Leader fürchten eine Veröffentlichung. Jede Trennung kann viral gehen.

Unternehmen brauchen Social-Media-resistente Prozesse und Führungskräfte, die sicher kommunizieren. Ein einzelnes Gespräch kann zur öffentlichen Krise werden.

4. Die „Bleibenden“ entscheiden über die Zukunftsfähigkeit

Restrukturierungen wirken tief in die Organisation hinein. Moral, Produktivität und Vertrauen hängen davon ab, wie fair und professionell Trennungen gestaltet werden.

Ohne gezielte Stabilisierung der Bleibenden drohen Produktivitätsverluste, stille Kündigungen und eine zweite Welle der Fluktuation.

5. Führung wird zum kritischen Erfolgsfaktor in der Restrukturierung

Kritische Gespräche gehören zu den anspruchsvollsten Führungsaufgaben und werden selten trainiert. Unsicherheit führt zu Fehlern, die sich unmittelbar auf Kultur und Reputation auswirken.

Befähigung wird zum Pflichtprogramm. Unvorbereitete Führungskräfte erhöhen Risiken, verlangsamen Prozesse und verschärfen emotionale Belastungen.

6. Standardisierte Unterstützungsangebote greifen zu kurz

Maßnahmen wirken nur, wenn sie zur Situation passen: Branche, Qualifikationsprofile, Altersstruktur. „One-size-fits-all“ funktioniert nicht.

Passgenauigkeit entscheidet über Wirksamkeit. Falsche Angebote erzeugen Ablehnung, Misstrauen und Verzögerungen.

7. Angst und Unsicherheit blockieren Entscheidungen

56 Prozent der Mitarbeitenden zweifeln an ihren Skills, 67 Prozent berichten von Angst. Ohne Perspektive, Orientierung und Finanzklarheit unterschreibt niemand freiwillig eine Aufhebungsvereinbarung. Das verlangsamt Programme, erhöht Klagerisiken und belastet Führungskräfte zusätzlich.

Aus diesen Herausforderungen ergibt sich eine klare Konsequenz: Restrukturierung braucht heute professionelle Übergänge für Betroffene, Führungskräfte und die Organisation.

Praxisbeispiel: Führung als entscheidender Hebel in der Restrukturierung

Ein Automobilunternehmen stand vor der Aufgabe, innerhalb kurzer Zeit mehrere hundert Mitarbeitende abzubauen. Die größte Herausforderung lag nicht in der Strukturmaßnahme selbst, sondern in der Fähigkeit der Führungskräfte, die Veränderung professionell zu begleiten.

Ansatz

- Verpflichtende Trainings zum Führen kritischer Gespräche vom Vorstand bis zum First-Time-Manager.
- Fokus auf Gesprächssicherheit, Empathie und konsistente Botschaften.
- Ergänzende Unterstützungsangebote für Betroffene, trotz verfügbarer KI-Tools wie ChatGPT, Jobbörsen und Selbstvermarktungsplattformen.
- Umsetzung im Rahmen gemeinsamer Projekte von LHH und EY, mit besonderem Augenmerk auf Passgenauigkeit: Industrie, Qualifikationsprofile, Altersstruktur.

Ergebnis

- Führungskräfte agierten sicherer und konsistenter.
- Gespräche verliefen professioneller und konfliktärmer.
- Mitarbeitende bewerteten den Prozess als fairer und transparenter.
- Das Unternehmen konnte die Restrukturierung stabil und sozialverträglich umsetzen.

Erst die Kombination aus professioneller Führungsvorbereitung, Perspektivberatung und Finanzklarheit schafft Orientierung und Entscheidungsfähigkeit.

Wie gestalten wir Restrukturierung professionell und wirkungsvoll?

1. Perspektive und finanzielle Klarheit wirken

Die erfolgreichsten Veränderungsprogramme setzen auf Freiwilligenprogramme, die Perspektivberatung mit Finanzberatung kombinieren. Betroffene erhalten Unterstützung und entwickeln erste realistische Zukunftsszenarien. Zu Beginn gaben 87 Prozent der Kandidaten der LHH-Studie an, einen ähnlichen Job in einem vergleichbaren Unternehmen anzustreben. Gleichzeitig schafft eine transparente Finanzanalyse Klarheit für Entscheidungsprozesse, insbesondere im Zusammenspiel mit Outplacement oder Transferlösungen. Auch Sprache wirkt hierbei: Während „Outplacement“ das Ende signalisiert, steht „Newplacement“ für einen Neuanfang. Inhaltlich vergleichbar, emotional jedoch mit völlig unterschiedlicher Wirkung.

2. Newplacement und Transferinstrumente sind in Zeiten von KI entscheidend

Für Unternehmen bedeutet das: Personalstrukturen müssen in immer kürzeren Zyklen angepasst werden, während sich Kompetenzanforderungen schneller verschieben, als traditionelle HR-Prozesse mithalten können. Gleichzeitig steigen die Erwartungen an einen professionellen, transparenten und sozial verantwortlichen Umgang mit Restrukturierungen.

In diesem Spannungsfeld rücken zwei Instrumente in den Mittelpunkt: Newplacement-Programme und Transferinstrumente. Beide zielen darauf ab, Transformationen verantwortungsvoll zu gestalten, erfüllen jedoch unterschiedliche Funktionen.

3. Newplacement schafft individuelle Orientierung in einer Arbeitswelt im Wandel

Newplacement ist das wirksamste Instrument für individuelle Trennungen, insbesondere in Märkten mit guten Wiederbeschäftigungschancen. KI beschleunigt den Wandel von Routinen und Jobprofilen, während gleichzeitig neue Geschäftsmodelle und veränderte Wertschöpfungsketten die Wirtschaft tiefgreifend transformieren. Diese Entwicklungen verstär-

Vier entscheidende Aspekte moderner Restrukturierung

These 1: Kontinuierlicher Wandel überfordert bestehende People-Systeme

Organisationen verändern sich heute schneller als Planungs-, Lern- und Mobilitätsstrukturen Schritt halten können. Die Folge sind ineffiziente und kostenintensive Restrukturierungen.

These 2: Schlechte Offboarding-Prozesse werden zum Reputationsrisiko

Exit-Erlebnisse werden durch Social Media zunehmend öffentlich und entwickeln sich damit zu einem Reputationsrisiko.

These 3: HR und Führungskräfte geraten immer stärker unter Druck

HR trägt eine enorme emotionale und organisatorische Last. Gleichzeitig fehlt vielen Führungskräften die Vorbereitung, Sicherheit und Kommunikationsexpertise für kritische Gespräche.

These 4: Sozialverantwortliche, individualisierte Unterstützungsmaßnahmen entscheiden über den Erfolg

Menschen benötigen Orientierung und finanzielle Klarheit, um tragfähige Entscheidungen zu treffen. Unternehmen sollten deshalb kontextabhängige, maßgeschneiderte Lösungen wie Perspektivberatung, Newplacement oder Transfermodelle einsetzen.

ken sich gegenseitig und erzeugen eine Dynamik, die klassische HR Prozesse kaum noch abbilden können. Dadurch steigt der Bedarf an individueller Begleitung. Betroffene werden dabei unterstützt, ihre Stärken zu erkennen, Zukunftskompetenzen aufzubauen und sich im Arbeitsmarkt neu zu positionieren.

Der persönliche Faktor ist dabei entscheidend: Empathie, Coaching, emotionale Stabilität und individuelle Marktstrategien bleiben durch KI unersetzbar. Gleichzeitig lernen Teil-

nehmende, neue Technologien wie KI gezielt für ihre berufliche Neuorientierung zu nutzen, etwa durch simulationsbasierte Interviewtrainings oder KI-optimierte Lebensläufe.

4. Transferinstrumente ermöglichen strukturierte Transformation für ganze Belegschaften

Transferinstrumente wie Transfergesellschaften entfalten ihren größten Nutzen bei größeren, strukturellen Veränderungen, wie sie aktuell in der Automotivebranche zu beobachten sind. Mitarbeitende benötigen Zeit für Qualifizierung, finanzielle Sicherheit und professionelle Unterstützung, um ihre Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig aufzubauen. Transfergesellschaften schaffen dafür einen geschützten Rahmen.

Unternehmen wiederum profitieren von sozialem Frieden, geringeren Klagerisiken und einer verantwortungsvollen Transformation. Transfermaßnahmen werden von Mitbestimmung und auch Gewerkschaften mitgetragen, was ihre Umsetzbarkeit deutlich erhöht. LHH weist in diesem Kontext durch die Zertifizierung als Transferträger durch das KOMPETENZNETZ Transformationsberatung der IG BCE geprüfte Expertise und Qualität nach. Besonders relevant sind diese Lösungen bei hohem Qualifizierungsbedarf oder wenn ganze Berufsgruppen betroffen sind, etwa bei Produktionsmitarbeitenden im Zuge von Automatisierung und neuen Fertigungstechnologien.

Fazit: Warum beides unverzichtbar ist

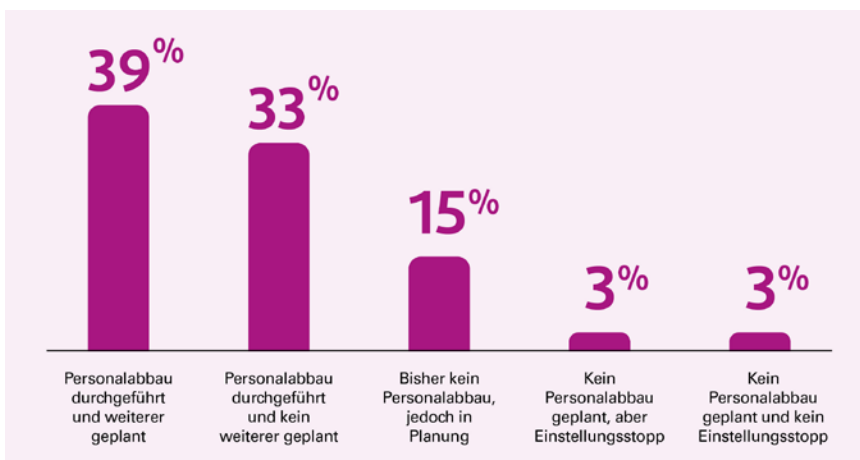
Der beschleunigte Wandel der deutschen Wirtschaft macht Restrukturierung zur Daueraufgabe und verschiebt den Fokus: Nicht der Personalabbau selbst entscheidet über den Erfolg, sondern die Qualität der Übergänge. Genau deshalb braucht es beides: Perspektivberatung und finanzielle Klarheit für die Betroffenen sowie die Bereitstellung von Newplacement und Transferinstrumenten. Erst diese Kombination schafft Orientierung, Entscheidungsfähigkeit und sozial verantwortliche Transformation.

Die Autorin



Nadine Stadtfeld,
Geschäftsführerin der LHH in Deutschland, begleitet seit 15+ Jahren Transformationsprojekte mit dem Fokus auf sozialverantwortliche und effiziente Umsetzung für Unternehmen und betroffene Mitarbeitende.

Als weltweit führender Anbieter im Outplacement unterstützt LHH jährlich rund eine halbe Million Menschen dabei, neue Chancen zu ergreifen. Denn Restrukturierung ist längst keine rein operative Aufgabe mehr, sondern eine strategische und wird in Zeiten permanenter Veränderung zum Prüfstein für Führung, Kultur und Zukunftsfähigkeit.



Personalabbau wird zum Regelfall: 87 Prozent der HR-Führungskräfte geben an, dass sie in 2026 Personalabbau durchgeführt haben oder planen.
Quelle: LHH-Studie