



# LEITFADEN

## Top-Leister Retention in Restrukturierungen

Um wirklich gestärkt aus Restrukturierungen hervorzugehen, ist es essentiell, Top-Leister zu binden und motiviert zu halten. In diesem Leitfaden erfahren Sie:

- Welche Faktoren generell entscheidend für MA-Bindung sind
- Welche psychologischen Muster in Restrukturierungen eine Rolle spielen
- Welche Maßnahmen vor, während und nach einer Restrukturierung mit Stellenabbau dafür besonders wirksam sind



Schön, dass Sie diesen Leitfaden heruntergeladen haben.

Restart Career als modernster Newplacement Anbieter hat auf Basis unserer langjährigen Erfahrung mit Restrukturierungen und wissenschaftlicher Erkenntnisse aus der Organisationspsychologie diesen Leitfaden erstellt, damit er für Sie ein hilfreicher Begleiter bei der bestmöglichen Bewältigung einer herausfordernden Aufgabe ist.

## Eine Restrukturierung, die wirklich zu gesteigerter Produktivität & nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit führt

Kostensteigerungen, Finanzierungsprobleme oder Digitalisierung machen derzeit in vielen Unternehmen Restrukturierungen und kurzfristige Einsparprogramme mit Personalabbau notwendig.

HR-Verantwortliche und Management in diesen Unternehmen treibt häufig die Sorge um, dass es dabei zum ungewollten Verlust von Leistungsträgern kommen könnte:

1. durch ungewollte Effekte der Anwendung von Sozialplankriterien
2. durch ungeplante Eigenkündigungen nach Abschluss des Stellenabbaus
3. durch den Verlust von Engagement und Loyalität

Meist werden wir auf den ersten und zweiten Fall angesprochen, dabei ist unserer Erfahrung nach der dritte am häufigsten und am gefährlichsten für den Erfolg einer Restrukturierung.

Im Leitfaden zeigen wir auf, wie sie die Risiken wirksam minimieren können.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung!

### Dr. Sabrina Zeplin

Geschäftsführerin & Gründerin  
Restart Career





Aus wissenschaftlichen Studien wissen wir, dass vor allem vier Faktoren für Bindung von Mitarbeitenden sorgen und helfen, Fluktuation zu vermeiden.<sup>1</sup>



## Fit zur Rolle

MA können Stärken optimal einsetzen, das Anforderungsniveau ist genau richtig

→ Sie erleben Selbstwirksamkeit



## Perspektive

MA glauben an Strategie + Vision des AG, sehen Chancen, sich selbst weiterzuentwickeln

→ Sie sehen Zukunftsfähigkeit



## Anerkennung

MA bekommen ein faires Gehalt, positiv-überraschende „Goodies“ + nicht-monetäre Belohnungen

→ Sie erleben Wertschätzung



## Rahmenbedingungen

Job + private Bedürfnisse lassen sich flexibel kombinieren, Benefits + Events schaffen Identifikation und Freude

→ Sie erleben Vereinbarkeit

Bei 40-60% aller Kündigungen sind besondere Ereignisse der Auslöser - Restrukturierungen erhöhen definitiv die Fluktuationsintention.<sup>2</sup>



Die Analyse von knapp 14.000 Bewertungen von 16 Unternehmen, die in den vergangenen drei Jahren Restrukturierungen durchgeführt haben, zeigte einen deutlichen Verlust der Strahlkraft der Employer Brand, sowohl im Zeitraum der Restrukturierung, als auch danach. Doch es gab auch positive Ausnahmen...



[Hier die gesamte Studie herunterladen](#)

1) z.B. Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W. & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*

2) z.B. Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W. & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*



## Das Layoff Survivor Syndrom

Organisationen bleiben häufig hinter den mit den Restrukturierungsinitiativen verbundenen Hoffnungen und dem erwarteten Nutzen zurück.<sup>3</sup> Die empirische Forschung hat dabei unter anderem die emotionalen Reaktionen der verbliebenen Mitarbeiter nach einem Personalabbau ("Survivors") als Grund dafür identifiziert<sup>4</sup>:

- Ärger, Scham, Schuldgefühle, Unsicherheit, Zynismus
- Geringeres physisches Wohlbefinden
- Geringere Arbeitszufriedenheit
- Höhere Fluktuationsintention



In jeder Restrukturierung werden sich Mitarbeitende in allen vier Kategorien finden. Erfolgsentscheidend ist, wie sie sich anteilig verteilen, und insbesondere in welchen Modus die Top Leistungsträger wechseln.

Wie verbleibende Mitarbeitende die Restrukturierung wahrnehmen und verarbeiten, entscheidet sich meist nicht erst nach der Verabschiedung vom Stellenabbau Betroffener, sondern schon ab der ersten Ankündigung der Restrukturierung. Dementsprechend sollten Retention-Maßnahmen frühzeitig ansetzen.

3) Burke RJ, Cooper CL (2000). The new organizational reality: Transition and renewal. In: Burke RJ (eds) The organization in crisis. Downsizing, restructuring, and privatization. Blackwell, Oxford

4) Afflerbach, Gläser (2018). Bewältigungsstrategien von Mitarbeitern in Zeiten von Restrukturierungen – eine qualitative Längsschnittstudie über den Umgang mit Stress und den Verlust von Identifikation mit dem Arbeitgeber, Springer



## ... vor und während der Restrukturierung

- 1 Gestaltung von Selektionskriterien**
  - Erstellung einer Namensliste im Interessensausgleich
  - Umsetzung als Freiwilligenprogramm mit individueller Ansprache
- 2 Vertrauen erhalten**
  - Transparente Kommunikation
  - Einbindung von Führungskräften und AN-Vertretung
- 3 Wertschätzung für Betroffene**
  - Angebot von Newplacement
  - Ggf. Entscheidungsunterstützung im Freiwilligenprogramm
- 4 Gute Trennungskultur**
  - Persönliche, gut vorbereitete Trennungsgespräche
  - Würdiger Abschied der Betroffenen

Häufig werden Restrukturierungen eher kurzfristig als notwendige Kosteneinspar-Maßnahme geplant. Wenn das Projekt jedoch nachhaltig zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens beitragen soll, ist ein Fokus auf den Erhalt von Vertrauen, Zusammenhalt, Loyalität und Produktivität unerlässlich.

Eine MA-orientierte, wertschätzende Haltung und ein hohes Maß an Transparenz sorgen dafür, dass Unternehmenskultur und Arbeitgebermarke im besten Fall keinen Schaden nehmen. Dies sollten die Erfolgskriterien einer Restrukturierung sein:

- Keine negative Presse
- Die Kununu-Arbeitgeberbewertung ist stabil geblieben
- Top-Leistungsträger konnten gehalten werden
- Die Verunsicherung im Unternehmen hat sich zügig wieder gelegt, und MA arbeiten engagiert in der neuen Struktur



*„ Für uns hatte eine gute Trennungskultur absolute Priorität – das haben wir im VP-Kreis klar vereinbart. Restart Career hatte einen entscheidenden Beitrag dazu, dass wir das auch umsetzen konnten.*

*Head of People, Organisation & Business Partner*



... nach der Restrukturierung

## 1 Neue Teams & Prozesse formen

- Nachvollziehbare Zielstruktur
- Transparente Besetzungsprozesse
- Teambuilding

→ Intensive Moderation



## 2 Vertrauen wiederherstellen

- Klare Strategie
- Management übernimmt Verantwortung
- Mitgestaltungsmöglichkeiten

→ Intensive Kommunikation



## 3 Erfolge anerkennen

- Engagierten MA Sichtbarkeit geben
- Change-Anstrengungen wertschätzen
- Retention Boni nur in Ausnahmefällen

→ Intensives Feedback



## 4 Zusammenhalt & positive Emotionen stärken

- Mehrbelastung eindämmen
- Gemeinsame Events planen
- Ggf. neue Rituale einführen

→ Intensive Gemeinsamkeit



Ein Restrukturierungsprojekt ist mit der Freistellung der vom Stellenabbau betroffenen MA nicht zuende – für eine erfolgreiche Umsetzung ist ein bewusstes Change Management notwendig.



### TIPP

Auf Wunsch unterstützt Restart Career nicht nur mit Newplacement, sondern berät auch bei der Ausgestaltung von Restrukturierungsprojekten, insb. bei Freiwilligenprogrammen.

[Hier Angebot anfragen!](#)



## Warum Sie nicht auf Newplacement verzichten sollten

Im Rahmen von Freiwilligenprogrammen kann sowohl Unterstützung bei der beruflichen Neuorientierung ab Unterschrift und Freistellung angeboten werden, als auch Perspektivenberatung & Entscheidungsunterstützung während der Angebotsphase. Ein lohnendes Investment aus drei Gründen:

### 1 Trennungen erleichtern

- 20% höhere Annahmquote in Freiwilligenprogrammen
- Schnellere Einigung bei Aufhebungsverhandlungen
- Vorteilhaft in Verhandlungen mit dem Betriebsrat
- Geringeres Risiko von Klagen bei betriebsbedingten Kündigungen

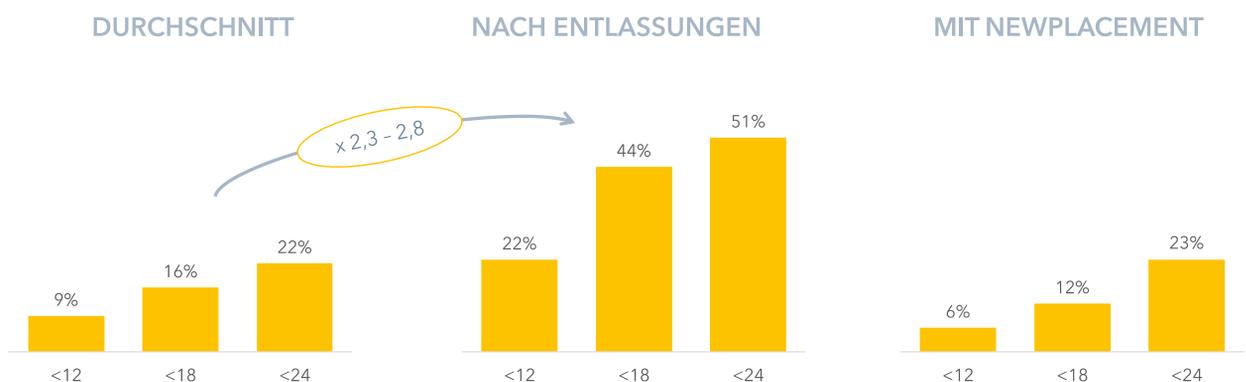
### 2 Employer Brand schützen

Studie mit 14.000 Kununu Reviews: Newplacement hat positiven Einfluss auf die Arbeitgeberbewertung in und nach Restrukturierungen

### 3 Verantwortung übernehmen

Studie mit 8.000 LinkedIn Profilen: Newplacement halbiert das Risiko, nach der Entlassung im falschen Job zu landen

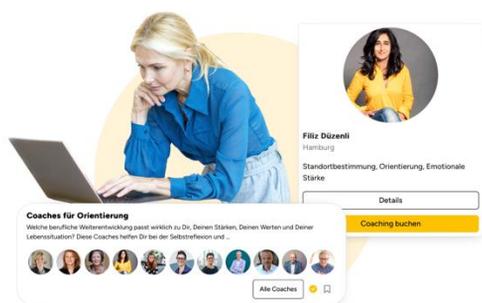
## Verweildauer (in Monaten) im Folge-Job bei Kündigung nach >10 Jahren Zugehörigkeit im vorherigen Job



Datenbasis: Analyse von 8.852 LinkedIn Profilen im Zeitraum 2019 - 2023 in durch den datenbasierten Talent Sourcing Anbieter Talentwunder. Nach Entlassungen: Langjährige Mitarbeiter, die im Zeitraum von öffentlich bekannten Restrukturierungen ihren Arbeitgeber verlassen haben. Nach Entlassungen mit guter Unterstützung: Mitarbeiter eines Unternehmens, das im Rahmen seiner Restrukturierung ein umfassendes Unterstützungsprogramm aufgesetzt hat

## Individuelle Tipps & Tools

- Digitale Plattform mit Schritt-für-Schritt Begleitung durch alle Phasen der beruflichen Transition
- Umfangreicher Content aus Tutorials, Experten-Ratgebern, Checklisten und nützlichen Tools
- Wissenschaftlich fundierte Assessments zur individuellen Neuorientierung



## Persönliches Sparring mit Top-Experten

- Persönliche Gespräche mit erfahrenen Top-Coaches und Experten
- Regelmäßige Check-ins mit Restart Career Guides
- Online-Forum für anonyme Fragen und Antworten
- Effektive Tools zur individuellen Entwicklung mit Impulsen aus der positiven Psychologie



## Konkrete Job-Chancen

- Top-Vorbereitung auf die Bewerbung mittels Personal Branding, CV-Check und Bewerbungs-Coaching
- Zugang zum verdeckten Arbeitsmarkt über Headhunter
- Begleitung des Neustarts im neuen Job oder bei der Existenzgründung



**Hier Termin für individuelles Angebot vereinbaren**

Alle Lizenzen von Restart Career sind ab Aktivierung für ein Jahr gültig. Lizenzcodes können vom Arbeitgeber an Mitarbeiter übergeben werden, oder direkt auf [www.restartcareer.de](http://www.restartcareer.de) zur sofortigen Nutzung erworben werden

### Restart Pre

Perspektivenberatung im Rahmen von Freiwilligenprogrammen

**690 €** zzgl. MwSt.

### Restart Light

Digitale & individuelle Begleitung inkl. Top-Experten Coaching

**3.990 €** zzgl. MwSt.

### Restart Pro

Digitale & individuelle Begleitung mit intensivem Top-Experten Coaching

**5.420 €** zzgl. MwSt.

