

# Leadership in der Transformation

Zeplin

2026

ISBN 978-3-8006-8089-4

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Dr. Sabrina Zeplin  
**Leadership in der Transformation**

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, lowercase, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three small, solid red circles of increasing size from left to right, arranged in a slight upward curve. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, uppercase, sans-serif font.  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# LEADERSHIP in der Transformation

Erfolgreicher Stellenabbau mit  
Haltung und Verantwortung

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

von  
Dr. Sabrina Zeplin

Verlag Franz Vahlen München

Aktuelle Neuerscheinungen, Bestseller und Tipps aus dem Lektorat im Vahlen-Newsletter unter:  
<https://www.vahlen.de/newsletter>.

**vahlen.de**

ISBN PRINT 978 3 8006 8089 4

Dieser Titel ist auch als E-Book erhältlich.

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

© 2026 Verlag Franz Vahlen GmbH,  
Wilhelmstr. 9, 80801 München  
[info@vahlen.de](mailto:info@vahlen.de)

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH  
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Medienservice Frauchiger  
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen  
Produktion: Sieveking Agentur, München  
Umschlag: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

[vahlen.de/nachhaltig](http://vahlen.de/nachhaltig)  
[produksicherheit.vahlen.de](http://produksicherheit.vahlen.de)

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.  
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes  
zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

# VORWORT

**T**ransformationen sind längst kein Ausnahmezustand mehr. In vielen Unternehmen gehören Reorganisationen, strategische Neuausrichtungen und Stellenabbau inzwischen zum festen Bestandteil unternehmerischer Realität. Und doch bleibt der Umgang mit Restrukturierungen eines der am wenigsten offen diskutierten Themen in Management und HR.

Dieses Buch richtet sich an HR-Verantwortliche, Geschäftsführungen und Führungskräfte in Unternehmen, bei denen Transformationen anstehen oder bereits umgesetzt werden. Es richtet sich an Menschen, die in solchen Phasen Verantwortung tragen – für wirtschaftliche Ergebnisse ebenso wie für Mitarbeitende, Kultur und Zukunftsfähigkeit der Organisation.

Auffällig ist: Trotz der hohen Relevanz gibt es nur wenige belastbare Daten, Erfahrungsberichte und fundierte Leitlinien zur erfolgreichen Gestaltung von Restrukturierungen. Kaum ein Unternehmen spricht offen über Stellenabbau. Auf Fachkonferenzen sucht man entsprechende Beiträge meist vergeblich. Fallstudien sind rar – und wenn überhaupt berichtet wird, dann selten über Fehler, Spannungsfelder oder unbequeme Learnings. Stattdessen dominieren in der öffentlichen Wahrnehmung oft reißerische Schlagzeilen über Entlassungszahlen, ohne Einordnung, ohne Differenzierung und ohne Blick auf die langfristigen Folgen.

Dieses Buch möchte diese Wissens- und Erfahrungslücke schließen. Es bietet keine einfachen Rezepte und keine pauschalen Bewertungen. Stattdessen liefert es konkrete Orientierung, praxisnahe Empfehlungen und Entscheidungslogiken für die Planung und Umsetzung von Restrukturierungen. Der Fokus liegt dabei nicht nur auf dem Wie, sondern bewusst auch auf dem Warum: auf den zugrunde liegenden Annahmen, Haltungen und Wirkmechanismen, die darüber entscheiden, ob eine Transformation ihre Wirkung entfaltet – oder langfristig Schaden anrichtet.

Die Inhalte dieses Buches basieren auf:

- wissenschaftlichen Modellen und Studien aus Organisationspsychologie, Change- und Leadership-Forschung,
- umfangreichen Datenanalysen und Befragungen,

## Vorwort

- Erfahrungen aus der praktischen Arbeit von Restart Career in zahlreichen Restrukturierungsprojekten sowie
- meiner persönlichen Erfahrung als Unternehmensberaterin und Geschäftsführerin in großen und mittelgroßen Unternehmen.

An mehreren Stellen beziehe ich mich auf eine Benchmark-Studie, die Restart Career gemeinsam mit der Boston Consulting Group (BCG) und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) durchgeführt hat. Befragt wurden 254 Unternehmen aus Deutschland, die in den vergangenen drei Jahren Restrukturierungen umgesetzt haben. Die Stichprobe umfasst Organisationen unterschiedlicher Größen – von kleinen Unternehmen mit weniger als 1.500 Mitarbeitenden bis hin zu Konzernen mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden – sowie ein breites Spektrum an Branchen, darunter Industrie, Technologie und Energie, Finanz- und Versicherungswirtschaft, Gesundheit und Dienstleistungen.

Die Studie beleuchtet unter anderem:

- Auslöser und Trends im Stellenabbau,
- die Rolle und Einbindung der HR-Funktion,
- eingesetzte Instrumente wie Freiwilligenprogramme, Abfindungssystematiken und Unterstützungsangebote sowie
- die Bewertung von Restrukturierungen im Rückblick.

Diese empirische Basis wird im Buch immer wieder mit qualitativen Beobachtungen, Praxisbeispielen und konkreten Handlungsempfehlungen verknüpft.

Ich möchte an dieser Stelle ganz herzlich meinen knapp 30 Interviewpartnern in leitenden HR- und Managementfunktionen danken, die mir einen tiefen Einblick in ihre Erfahrungen mit Restrukturierungsprojekten gewährt haben, und deren Perspektiven sich in einigen Zitaten im Buch wiederfinden.

Außerdem bin ich sehr dankbar, dass ich ganz hervorragende Gastautoren gewinnen konnte, die ihre praktischen Erfahrungen in Form von Expertenbeiträgen geteilt haben:

- Burkhard Fabritius, Rechtsanwalt & Partner, GÖRG Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB
- Jens Jahn, Managing Director and Partner, The Boston Consulting Group (BCG)
- Felicitas von Kyaw, Advisor und ehemalige CRHO Vodafone & Coca-Cola Europacific Partners

Dieses Buch versteht Restrukturierungen nicht primär als Kosten- oder Effizienzprogramme, sondern als tiefgreifende Change-Prozesse, die Organisationen nachhaltig prägen. Die zentrale These lautet:

**Wirtschaftliche Notwendigkeit und menschliche Verantwortung  
schließen sich nicht aus. Im Gegenteil - langfristig erfolgreiche  
Transformationen entstehen dort, wo beides konsequent  
zusammengedacht wird.**

Gerade HR kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Nicht als reine Umsetzungs- oder Abwicklungsfunktion, sondern als strategischer Mitgestalter von Resilienz, Retention und Kultur. Restrukturierungen sind Prüfsteine für Organisationen – und für die Haltung derjenigen, die sie verantworten.

Wenn dieses Buch dazu beiträgt, Restrukturierungen bewusster zu planen, Entscheidungen reflektierter zu treffen und Verantwortung ganzheitlicher zu verstehen, dann hat es seinen Zweck erfüllt.

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. Einleitung: Ein neuer Blick auf den Stellenabbau</b> .....	<b>11</b>
1.1 Zwischen Kosten und Kultur .....	11
1.2 Warum Haltung zählt .....	13
1.3 Die Rolle von HR und Management .....	14
<b>2. Ausgangslage verstehen: Was wirklich auf dem Spiel steht</b> .....	<b>17</b>
2.1 Auswirkungen auf Kultur, Vertrauen und Marke .....	18
2.2 Emotionale Dynamiken im Unternehmen .....	20
<b>3. Strategische Planung und Vorbereitung der Transformation</b> .....	<b>27</b>
3.1 Klarheit über Notwendigkeit, Zielbild und Prioritäten .....	27
Umsetzungsprioritäten als »nullter Schritt«: Warum Klarheit über Geschwindigkeit, Wirtschaftlichkeit und Resilienz entscheidend ist ( <i>Jens Jahn</i> ) .....	35
3.2 Ablauf und Zeitplanung .....	41
3.3 Stakeholder einbinden .....	46
Zeitpunkt der Unterrichtung und Einbeziehung von Wirtschaftsausschuss und Betriebsrat ( <i>Burkhard Fabritius</i> ) .....	48
3.4 Rechtlicher und organisatorischer Rahmen .....	50
Interessenausgleich und Sozialplanverhandlungen ( <i>Burkhard Fabritius</i> ) .....	52
Massenentlassungsanzeige ( <i>Burkhard Fabritius</i> ) .....	57
Das Transformation Office als Herzstück wirksamer Reorganisationen ( <i>Felicitas von Kyaw</i> ) .....	61
<b>4. Kommunikation: Klar, wertschätzend, glaubwürdig</b> .....	<b>73</b>
4.1 Kommunikationsprinzipien in der Krise .....	74
4.2 Dialog mit Mitarbeitenden, Führungskräften, Betriebsrat .....	80
4.3 Interne und externe Kommunikation - ein Gesamtnarrativ .....	86

<b>5. Umsetzung mit Verantwortung</b> .....	<b>93</b>
5.1 Umsetzungsoptionen: Alternativen zu betriebsbedingten Kündigungen .....	93
5.2 Freiwilligenprogramme: Win-Win-Option für Arbeitgeber und Mitarbeitende .....	101
Rechtliche Fallstricke von Freiwilligenprogrammen (Burkhard Fabritius) .....	108
5.3 Auswahlprozesse transparent und fair gestalten .....	111
Schreckgespenst Sozialauswahl (Burkhard Fabritius) .....	114
5.4 Abfindungsfaktoren: Empfundene Fairness statt absoluter Höhe .....	122
Besonderheiten bei rentennahen Arbeitnehmenden (Burkhard Fabritius) .....	126
5.5 Unterstützung für Betroffene: Outplacement/Newplacement und Karrierperspektiven .....	128
<b>6. Resilienz: Als Organisation gestärkt aus der Restrukturierung hervorgehen</b> .....	<b>151</b>
6.1 Retention in Restrukturierungen .....	152
Schutz von Leistungsträgern in der Restrukturierung (Burkhard Fabritius) .....	159
6.2 Kulturarbeit in der Transformation .....	161
<b>7. Verantwortung in der Transformation - was bleibt</b> .....	<b>167</b>
7.1 Restrukturierungen wirken länger, als Projekte dauern .....	167
7.2 Haltung zeigt sich im Umgang mit den Folgen - nicht in der Entscheidung selbst .....	168
7.3 Der persönliche Aspekt von Resilienz: Verantwortung tragen, ohne daran zu zerbrechen .....	169
7.4 Ausblick: Transformation bleibt - Haltung ist eine Entscheidung .....	170
<b>Anhang</b> .....	<b>173</b>
I. Die Autoren .....	173
II. Checkliste Trennungsgespräche .....	175
III. Checkliste für die Auswahl eines Outplacement-/Newplacement- Anbieters .....	179
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>182</b>