



Restrukturierung im Unternehmen

Der komplette Leitfaden für HR und Führungskräfte

Inhalt

- 03 Die 4 Phasen der Restrukturierung
- 04 Der Einfluss von Veränderung auf die mentale Gesundheit im Team
- 05 6 Risiken von Restrukturierungen für das Unternehmen
- 07 Wie können HR und Führungskräfte Mitarbeitende in Restrukturierungsphasen stärken?
- 09 Wie kümmern sich HR und Führungskräfte um sich selbst?
- 10 Fazit & nächste Schritte



36%

der deutschen Unternehmen planen 2026 Stellenabbau

IW Köln 2026



33%

der Unternehmen wollen 2026 Budgets reduzieren

IW Köln 2026

Viele Unternehmen und ihre Mitarbeitenden stehen vor tiefgreifenden Veränderungen: 36 % der Unternehmen in Deutschland planen für 2026 einen Stellenabbau. Gleichzeitig steigen die Insolvenzen **auf ein 12-Jahres-Hoch**. Dabei wird 2026 kein Ausnahmejahr bleiben, denn Veränderungsphasen sind inzwischen ein fester Teil unserer Arbeitswelt.

Die Gründe sind bekannt: Die wirtschaftliche Lage zwingt zum Sparen, technologische Entwicklungen verändern Strukturen und Prozesse, globale Konkurrenz erhöht den Druck.

Wie Unternehmen ihre Mitarbeitenden in Restrukturierungsphasen unterstützen, **entscheidet langfristig** über Kultur, Gesundheit und Leistungsfähigkeit.



Dieser Guide hilft HR-Verantwortlichen und Führungskräften, Mitarbeitende durch die unterschiedlichen Phasen der Restrukturierung zu begleiten.



Die 4 Phasen der Restrukturierung

Die Veränderungskurve nach Streich beschreibt sieben Phasen. Wir verdichten sie hier auf vier Phasen, die für Restrukturierungen besonders relevant sind. Diese Mechanismen zu verstehen hilft HR-Verantwortlichen und Führungskräften, Mitarbeitende im Prozess gezielt zu unterstützen.

Phase 1: Schock & Widerstand

Die Ankündigung von Restrukturierungen trifft viele Mitarbeitende meist unvorbereitet. Reaktionen reichen von Sprachlosigkeit über Wut bis zu offenem Widerstand. Das Gehirn reagiert in dieser Phase oft im „Überlebensmodus“.

- **Typische Signale:** Schweigen in Meetings, gerüchtegetriebene Kommunikation, plötzlicher Krankenstand-Anstieg.
- **Was Mitarbeitende brauchen:** Klarheit, Ruhe, Verbindlichkeit. Keine Beschönigung, keine Floskeln, keine vorschnellen Versprechen.

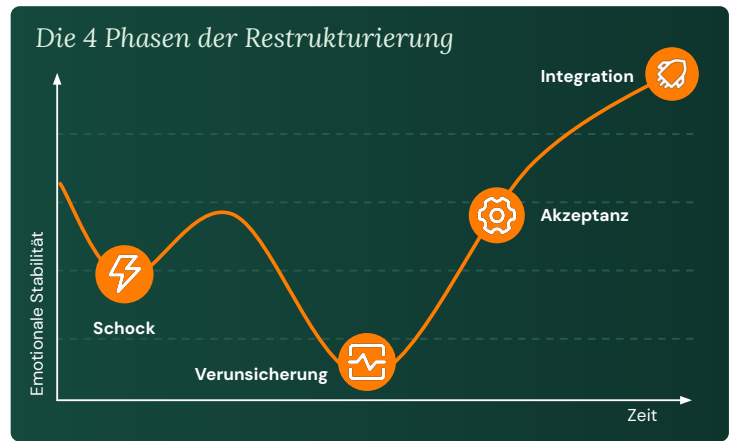
 **Tipp:** Kommuniziere persönlich, nicht per Massenmail. Gib deinen Mitarbeitenden Zeit, die Informationen zu verarbeiten, und gib ihnen Raum, um über ihre Emotionen zu sprechen – auch mit externen Ansprechpartner:innen.

Phase 2: Tal der Verunsicherung

Auf den ersten Schock folgen oft Selbstzweifel, Frustration und ein emotionales Tief. Die Produktivität sinkt, die Krankenstände steigen und viele fühlen sich allein gelassen. Diese Phase entscheidet über das spätere Vertrauen der verbleibenden Mitarbeitenden.

- **Typische Signale:** Sinkende Beteiligung in Meetings, mehr Fehler im Tagesgeschäft, Rückzug auf eine rein operative Ebene
- **Was Mitarbeitende brauchen:** Halt, Empathie und niedrigschwellige Unterstützungsangebote ohne Hürden und ohne Stigma.

 **Tipp:** Mache psychologische Unterstützung sichtbar und einfach zugänglich, möglichst anonym. Schule Führungskräfte explizit für Gespräche in dieser Phase.



Phase 3: Akzeptanz & Orientierung

Die Realität wird angenommen. Mitarbeitende fragen sich: Was bedeutet das konkret für mich? Wie geht es weiter? Die Energie kehrt in dieser Phase meistens zurück, Rückfälle in Phase 2 sind aber immer noch möglich.

- **Typische Signale:** Erste Initiativen aus dem Team, mehr Fragen statt Vorwürfe, neugierige Beteiligung an Workshops.
- **Was Mitarbeitende brauchen:** Perspektive, Mitgestaltung und faire Strukturen. Klare Kriterien, wer welche Rolle bekommt bzw. wie sich Rollen entwickeln.

 **Tipp:** Beziehe Mitarbeitende aktiv in die Neugestaltung ein. Das Gefühl der Selbstwirksamkeit hilft dabei, Herausforderungen zu bewältigen.

Mindful Leadership:
Teams achtsam führen – vor,
während und nach Krisen.

[Zum Guide](#)



Phase 4: Integration & Neustart

Neue Rollen, neue Teams, neue Routinen werden gefestigt. Wenn die vorherigen Phasen begleitet wurden, entsteht hier neues Vertrauen und oft sogar Stolz auf den gemeinsam gemeisterten Weg.

- **Typische Signale:** Selbstverständliche Nutzung neuer Strukturen, lösungsorientierte Sprache, keine Vergleiche mehr mit „früher“.
- **Was Mitarbeitende brauchen:** Wertschätzung für den Weg, klare Ziele und Stabilität.

 **Tipp:** Würdige den Übergang sichtbar, beispielsweise mit einem Team-Event, einem Team-Workshop oder einem gemeinsamen Lessons-Learned-Format.

Der Einfluss von Veränderung auf die mentale Gesundheit im Team

Mehr als nur Stellenabbau

Restrukturierung wird oft mit Personalabbau gleichgesetzt. Das greift zu kurz, denn unter den Begriff fallen alle tiefgreifenden Veränderungen, die Strukturen, Rollen oder Geschäftsmodelle verändern. [Laut einer DGFP-Studie](#) stellen 77 % der Unternehmen während der Restrukturierung sogar neue Profile ein.

Typische Formen:

- Personalabbau und Standortschließungen
- Neuverteilung von Verantwortungen und neue Teamstrukturen
- Fusionen und Übernahmen (M&A)
- Digitalisierung und Einführung neuer Technologien (z. B. KI)

Auch ohne Stellenabbau erleben Mitarbeitende solche Veränderungen häufig als Verlust, weil bekannte Aufgaben wegfallen, vertraute Kolleg:innen das Team wechseln und sich wohlbekannte Strukturen verändern.



Warum Veränderung weh tut: der Negativitätsbias

Unser Gehirn ist evolutionär darauf programmiert, Veränderung als potenzielle Bedrohung zu werten. Negative Reize werden stärker gewichtet als positive. Das ist der sogenannte Negativitätsbias.

Für HR bedeutet das: Bereite dich bewusst auf Widerstand und Misstrauen vor. Inhalte müssen mehrfach, in unterschiedlichen Formaten und über Wochen hinweg wiederholt werden, keine Floskeln, keine vorschnellen Versprechen.

Sonderfall Stellenabbau: Wer ist davon wie betroffen?

Gruppe	Spezifische Belastung
 Direkt Betroffene	Verlust von Identität, sozialem Umfeld, Selbstwert. Existenzängste und Scham.
 Verbleibende Mitarbeitende	Survivor Syndrome: Schuldgefühle, Loyalitätskonflikte, steigender Workload.
 HR & Führung	Doppelbelastung: organisatorisch (neue Prozesse, neue Teamstruktur) & emotional (Zuhören, Trösten).
 Unternehmen	Vertrauensverlust, Kulturschäden, sinkende Innovations- und Veränderungsfähigkeit.

6 Risiken von Restrukturierungen für das Unternehmen

Restrukturierungen sollen Kosten senken und die Effizienz steigern. Was Unternehmen dabei oft unterschätzen: Der Erfolg solcher Veränderungen hängt maßgeblich von ihren Mitarbeitenden und von deren mentaler Stärke ab.

Diese sechs Risiken werden in vielen Unternehmen unterschätzt:

1. Produktivitätsverlust & Präsentismus

Mitarbeitende sind körperlich anwesend, aber aufgrund der mentalen Belastung durch die Restrukturierung nicht voll leistungsfähig. Die [Weltgesundheitsorganisation](#) beziffert die globalen Produktivitätsverluste durch psychische Belastungen auf rund 1 Billion US-Dollar pro Jahr.

Für die Praxis: Achte auf sinkende Qualität, längere Bearbeitungszeiten und kreisende Diskussionen ohne Ergebnis. Das sind sehr häufige Frühindikatoren.

Für die Praxis: Achte auf sinkende Qualität, längere Bearbeitungszeiten und kreisende Diskussionen ohne Ergebnis. Das sind sehr häufige Frühindikatoren.

So berechnest du den ROI von mentalen Gesundheitsbenefits

[Zum Artikel](#)



2. Sekundäre Fluktuation

Nach der Ankündigung von Restrukturierungen kündigen oft die Leistungsträger zuerst, denn sie haben Optionen. Schon ein Stellenabbau von nur 1 % kann die freiwillige Fluktuation [um bis zu 31 % erhöhen](#).

Für die Praxis: Identifiziere kritische Schlüsselrollen früh und führe gezielte Gespräche mit diesen Mitarbeitenden, bevor der Wechsel droht.



3. Wissensverlust

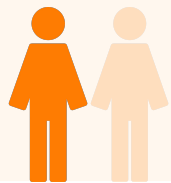
Wenn Mitarbeitende aufgrund von Stellenabbau, Fusionen oder neuen Strukturen das Team verlassen, gehen mit ihnen auch Erfahrung, Wissen und informelle Netzwerke verloren. Fast jedes zweite Unternehmen erlebt nach Personalabbau messbare Wissensseinbußen.

Für die Praxis: Plane Wissenstransfer von Anfang an in den Restrukturierungsprozess ein und verankere ihn auch dauerhaft in den Unternehmensprozessen, nicht erst am letzten Arbeitstag.

4. Steigende Fehlzeiten

Psychisch bedingte Fehlzeiten nehmen seit Jahren zu. Psychische Erkrankungen verursachen inzwischen 43 % mehr Ausfalltage als noch vor zehn Jahren. Restrukturierungen verschärfen diese Situation zusätzlich: Sie erhöhen nachweislich psychische Belastungen am Arbeitsplatz.

Für die Praxis: beobachte den Krankenstand und Frühindikatoren wie kurzfristige Krankmeldungen pro Team. Sorge dafür, dass betroffene Mitarbeitende frühzeitig Unterstützung bekommen.



Die Nutzung von nilo reduziert Absentismus um

49%

Basierend auf Nutzerangaben (nilo-Studie, 2026)



5. Überlastete Führungskräfte

Führungskräfte sind in Restrukturierungen Übersetzer, Tröster und Entscheider zugleich. Sie sollen ihr Team stabilisieren, sind aber auch selbst vom Wandel betroffen. Wenn sie überlastet sind, sinkt ihre Fähigkeit, ihre Teams sicher durch die Veränderung zu führen dabei entscheiden gerade Führungskräfte maßgeblich über den Erfolg einer Restrukturierung.

Veränderung als Chance: Das Leadership Playbook

Zum Guide



6. Kulturschäden & Vertrauensverlust

Mitarbeitende, die im Unternehmen bleiben, sind keineswegs unbeschadet. Das „Survivor Syndrome“ beschreibt typische Reaktionen verbleibender Beschäftigter nach Stellenabbau: **Schuldgefühle, Angst um den eigenen Job, sinkendes Vertrauen ins Management und schwindende Loyalität.** Eine Befragung von nectar hat gezeigt, wie tief der Effekt geht: 74 % berichten von sinkender Arbeitsmotivation, 65 % fühlen sich überlastet, 61 % würden ihren Arbeitgeber nicht mehr weiterempfehlen.

Für die Praxis: Miss aktiv Vertrauen und Engagement (Pulsbefragungen, qualitative Interviews) nicht erst, wenn Top-Performer kündigen.

Erfasse Personalrisiken frühzeitig mit unserem Leitfaden für CEOs.



Wie können HR und Führungskräfte Mitarbeitende in Restrukturierungsphasen stärken?

Drei zentrale Fragen bestimmen, wie gut eine Restrukturierung gelingt: Wie gehen wir mit den Mitarbeitenden um, die gehen müssen? Wie stärken wir die Mitarbeitenden, die bleiben? Wie begegnen wir Widerstand?

1. Betroffene begleiten

Das Trennungsgespräch ist der Moment, in dem Kultur sichtbar wird. Denn wie sich ein Unternehmen trennt und wie es Restrukturierungsgespräche gestaltet, spricht sich schnell herum intern wie auf dem Arbeitsmarkt.

Checkliste

für ein respektvolles und wertschätzendes Trennungsgespräch

- ☐ Das Gespräch findet persönlich statt – nicht per Mail, Chat oder Video, wenn irgend möglich.
- ☐ HR und Führungskraft kommen vorbereitet: Fakten, Konditionen und nächste Schritte stehen fest.
- ☐ Die Kommunikation ist klar und respektvoll – keine Floskeln, keine Schuldzuweisungen.
- ☐ Reaktionen und Emotionen werden Raum gegeben
- ☐ Schriftliche Unterlagen werden mitgegeben, damit das Gespräch später nachvollziehbar bleibt.
- ☐ Ein Folgetermin wird direkt im Anschluss vereinbart.

Was nach dem Gespräch kommt

Die Verantwortung des Unternehmens endet nicht mit der Kündigung. Die Wochen nach dem Gespräch sind oft die psychisch belastendsten und gleichzeitig die, in denen viele zurückgelassen werden.



HR kann betroffenen Mitarbeitenden konkrete Maßnahmen anbieten:

- Outplacement-Angebote, also professionelle Hilfe bei der Suche nach einem neuen Job
- Psychologische Beratung, die auch über den letzten Arbeitstag hinaus genutzt werden kann.
- Eine klare Ansprechperson für Fragen zu Resturlaub, Arbeitszeugnis, Übergabe.

Gut versorgt – auch nach Beschäftigungsende

nilo ermöglicht 1:1-Sessions mit Psycholog:innen, anonym und vertraulich. Auf Wunsch des Unternehmens kann der Zugang für Betroffene auch über das Vertragsende hinaus geöffnet werden.



Fairness im Prozess ist das **stärkste Mittel gegen das „Survivor Syndrome“**. Wenn verbleibende Mitarbeitende das Verfahren als gerecht erleben, **akzeptieren sie Veränderungen leichter selbst dann, wenn das Ergebnis zum eigenen Nachteil ausfällt**.



2. Verbleibende Mitarbeitende stärken

Die Mitarbeitenden, die bleiben und den Wandel mittragen sollen, werden oft übersehen. Sie sind selbst verunsichert und häufig überlastet. Sie beobachten zugleich sehr genau, wie das Unternehmen mit den Kolleg:innen umgeht, die gehen müssen. Daraus ziehen sie Schlüsse für die eigene Loyalität.

Manche reagieren auch mit Widerstand. Das muss kein Störfaktor sein. Denn Widerstand zeigt, wo etwas nicht verstanden, nicht akzeptiert oder unfair empfunden wird. Kritische Stimmen einzubinden, macht den Prozess tragfähiger.

Vier Hebel haben sich in der Praxis bewährt.

● Hebel 1: Sicherheit vermitteln

- Offen kommunizieren, auch wenn nicht alles geklärt ist
- Sorgen ernst nehmen
- Unterstützungsangebote sichtbar und einfach zugänglich machen
- Fragen aktiv einsammeln – auch anonym, etwa über Pulsbefragungen

● Hebel 2: Emotionale Verarbeitung ermöglichen

- Räume für Austausch schaffen: Team-Talks, Reflexionsformate, kleine Gruppen
- Abschiede bewusst gestalten
- Professionelle Unterstützung bereitstellen
- Führungskräfte schulen, mit Emotionen im Team umzugehen

● Hebel 3: Reorganisation aktiv begleiten

- Neue Rollen und Verantwortungen klar beschreiben.
- Arbeitslast fair verteilen, Überlastung gezielt vermeiden
- Perspektiven aufzeigen und Entwicklungs- und Karrierepfade erstellen
- Erfolge teilen, auch die Kleinen.

● Hebel 4: Ambiguitätstoleranz stärken

- Im Team offen benennen, was noch unklar ist
- Sichtbar machen, was stabil bleibt: Werte, Strukturen, Routinen, Ansprechpartner
- Klar kommunizieren, bis wann welche Entscheidungen fallen sollen
- Regelmäßig gemeinsam mappen: Was wissen wir? Was wissen wir noch nicht?

Ein digitales Angebot wie nilo eignet sich besonders gut zur Begleitung von Restrukturierungen, da es anonym zugänglich ist und nachweislich höhere Nutzungsraten erzielt als klassische Programme. Es wirkt sowohl präventiv als auch in akuter Belastung und ergänzt klassische Führungs- und Kommunikationsmaßnahmen.

[Mehr erfahren](#)



Wie kümmern sich HR und Führungskräfte **um sich selbst**?

HR-Verantwortliche und Führungskräfte sind in Restrukturierungen doppelt belastet: Sie organisieren den Prozess und fangen Mitarbeitende emotional auf und sind dabei selbst von der Veränderung betroffen. Ihre eigene Belastung übersehen sie in den meisten Fällen. Das schadet ihrer Gesundheit, und auch dem Erfolg der Restrukturierung.

Selbstfürsorge gehört deshalb von Anfang an als strategischer Faktor in den Veränderungsprozess.

1. Peer-Support & Austausch suchen

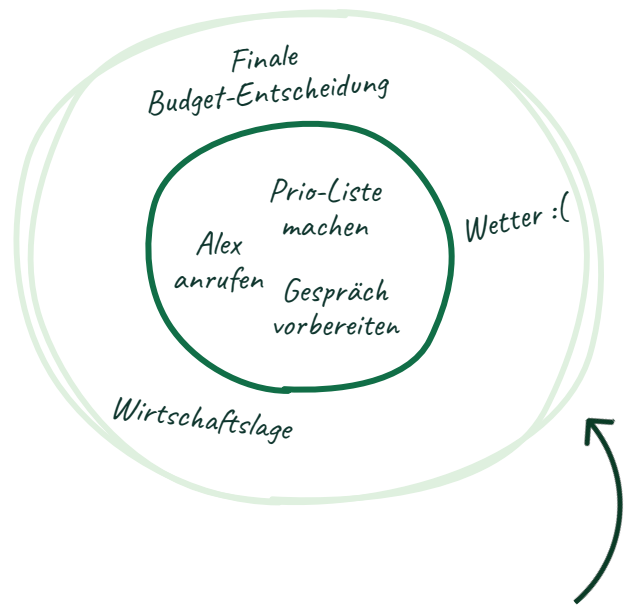
Der Austausch mit anderen HR-Verantwortlichen, die Ähnliches erleben, kann die Belastung reduzieren. Externe Peer-Gruppen oder HR-Netzwerke bieten einen geschützten Raum jenseits der eigenen Organisation, in dem Frust und Zweifel geteilt werden können.

2. Grenzen setzen & Rollen klären

HR-Verantwortliche können das Team unterstützen, doch sie sind keine ausgebildeten Therapeut:innen und können diese Aufgabe nicht alleine stemmen. Die eigene Rolle sollte mit der Geschäftsführung klar definiert werden. Das hilft, Grenzen zu setzen, gezielt nach Unterstützung zu fragen und nicht auszubrennen.

3. Resilienz trainieren & Regeneration fördern

Resilienz beschreibt die mentale Widerstandskraft, mit Belastungen und Veränderungen umzugehen – und gestärkt daraus hervorzugehen. Und sie ist trainierbar. Bewusst eingeplante Erholungsphasen, ausreichend Schlaf, Bewegung und mentale Pausen helfen, auch wenn der Kalender voll ist. Kurze Mikropausen können den Stress deutlich reduzieren.



Ein bewährtes Werkzeug ist der „**Circle of Influence**“: den Blick gezielt auf das richten, was tatsächlich im eigenen Einflussbereich liegt statt Energie an Dinge zu verlieren, die nicht beeinflussbar sind:

1. Den Fokus auf das Beeinflussbare richten
2. Innehalten und bewusst reagieren
3. Eine neue Perspektive einnehmen

4. Soziale Netzwerke aufbauen

In belastenden Phasen brauchen wir Netzwerke, die uns unterstützen, im Job und privat. Soziale Beziehungen reduzieren das Risiko von Burnout. Deshalb sollten sie gerade in sehr herausfordernden Zeiten nicht vernachlässigt werden.

5. Professionelle Hilfe frühzeitig nutzen

HR-Verantwortliche und Führungskräfte sollten nicht vergessen: Angebote wie nilo sind nicht nur für das Team, sondern auch für sie selbst da mit 1:1-Sessions, Gruppenformaten und Resilienztrainings. Dieses Angebot frühzeitig zu nutzen, hilft, resilient durch Restrukturierungsphasen zu gehen.



Wer für andere da sein will, muss **zuerst für sich** sorgen.

Fazit

Restrukturierungen sind in Unternehmen auch immer eine **Bewährungsprobe für die Kultur und die erfolgreiche Zusammenarbeit** im Team. Solche Phasen sind oft notwendig, bergen aber Risiken für Produktivität, Mitarbeiterbindung und Gesundheit.

Gleichzeitig können sie zur **Chance und die Grundlage für nachhaltige Leistungsfähigkeit** werden.

Voraussetzung dafür: dass Unternehmen ihre Mitarbeitenden mit ihrer Gesundheit, Resilienz und Leistungsfähigkeit als Grundpfeiler ihres Erfolgs begreifen.



Erfahre, wie nilo Unternehmen in **Restrukturierungsphasen** unterstützt.

JETZT WEITERLESEN

