

Wenn ständige Veränderung zur Dauerbelastung wird

Change-Müdigkeit früh erkennen und wirksam gegensteuern



Nadine Roggensack

Kommunikationspsychologin,
Expertin für Operational
Excellence & Change
Neuro Exzellenz

Management Summary

- Change-Müdigkeit entsteht, wenn Mitarbeitende über längere Zeit mit aufeinanderfolgenden Veränderungsvorhaben konfrontiert sind und dabei das Gefühl verlieren, Einfluss auf die Entwicklung zu haben.
- Erste Anzeichen zeigen sich häufig durch ausbleibende Rückfragen, sinkende Beteiligung und fehlende Eigeninitiative – Verhaltensweisen, die leicht mit Zustimmung verwechselt werden können.
- Führungskräfte können Erschöpfung wirksam begegnen, indem sie frühzeitig den Dialog suchen, Beteiligung ermöglichen und Raum für offene Reflexion über Belastungen und Bedürfnisse schaffen.
- Anerkennung sichtbarer Leistungen, bewusste Projektabschlüsse und ein realistisches Veränderungstempo helfen, Motivation und Veränderungsbereitschaft im Team langfristig zu erhalten.

Stell dir folgende Szene vor: Du stehst vor deinem Team und präsentierst den nächsten Meilenstein der ERP-Einführung. Das Management hat das Warum erklärt, und die Roadmap wurde im Intranet veröffentlicht. Du erkundigst dich, ob es Fragen gibt – und dann passiert das, was viele Führungskräfte unvorbereitet trifft: Es kommen keine Fragen, keine Gegenargumente, aber auch keine Zustimmung. Es herrscht einfach Stille, die Stimmung ist angespannt

Viele mögen hier von Widerstand sprechen, aber es ist etwas anderes: Erschöpfung.

Lena kennt das gut. Sie leitet ein Projektteam in einem mittelgroßen Industrieunternehmen und begleitet gerade die Einführung eines neuen ERP-Systems. Es ist das dritte große Transformationsprojekt in vier Jahren. Das erste war eine Restrukturierung, das zweite eine Digitalisierungsinitiative. Beide dauern noch an. Die Projekte laufen holprig und haben Spuren hinterlassen: verzögerte Prozesse, ungeklärte Zuständigkeiten und ein Team, das schon länger mehr leistet als geplant. Und nun kommt ein neues ERP-System, das mit drei Jahren Laufzeit geplant ist.

Wenige Wochen nach dem Projektstart merkt Lena, dass etwas nicht stimmt: Die Teammitglieder machen mit, aber ohne Überzeugung. Aufgaben werden erledigt, aber nicht mehr hinterfragt. Wer früher Ideen eingebracht hat, schweigt jetzt. Wer früher Bedenken geäußert hat, ist nun ruhig.

Was Lena erlebt, hat einen Namen: Change-Müdigkeit (auch Change Fatigue genannt). Es ist eines der am häufigsten unterschätzten Phänomene in Veränderungsprojekten. Laut einer Studie der TU Dresden mit über 2.800 Beschäftigten ist bereits ein Drittel der Mitarbeitenden in deutschen Unternehmen davon betroffen (Franke-Jordan, Berger, Heilfort, 2025). Die Prosci Change Management Benchmarking Series (2023) kommt zu einem ähnlichen Ergebnis: Über 70 Prozent der befragten Organisationen berichten, dass ihre Teams in den letzten drei Jahren Zeichen von Veränderungsmüdigkeit gezeigt haben.

Was hinter Change-Müdigkeit steckt

Change-Müdigkeit ist häufig eine natürliche Reaktion auf zu viel Veränderung in zu kurzer Zeit, kombiniert mit dem Gefühl, dass die eigene Stimme dabei keine Rolle spielt, man selbst keinen Einfluss hat.

Menschen können mit Veränderung umgehen, aber nicht dauerhaft und nicht mit mehreren gleichzeitig. Wenn Projekt auf Projekt folgt, bevor das letzte abgeschlossen ist, entsteht ein Zustand, der sich anfühlt wie: Wofür noch Energie investieren, wenn in sechs Monaten alles wieder anders ist?

Was zynisch klingt, ist reiner Selbstschutz. Wer dies als Führungskraft nicht versteht, verliert genau die Menschen, die man für den nächsten Schritt am dringendsten braucht.

5 Tipps, um Change-Müdigkeit früh aufzufangen

Change-Müdigkeit kündigt sich an, bevor sie ausgebrochen ist. Wer die frühen Signale kennt, kann gegensteuern, bevor das Team ins stille Abwarten kippt.

Tipp 1: Die Signale früh erkennen

Typische Frühwarnsignale sind: Meetings, in denen niemand mehr nachfragt. Aufgaben, die zwar erledigt, aber nicht mehr eigenständig weitergedacht werden. Ein allgemeines Desinteresse an Projektentscheidungen, obwohl dieselben Menschen früher aktiv mitdiskutiert haben, und manchmal auch Kleinigkeiten wie kürzere Antworten in E-Mails oder das Ausbleiben der informellen Gespräche am Rande.

Lena hat das Muster in ihrem Team erst nach einigen Wochen erkannt. Rückblickend war es schon früher sichtbar. Der Kollege, der plötzlich aufgehört hatte, Verbesserungsvorschläge einzubringen. Die Kollegin, die in Abstimmungen nur noch Ja sagte und nickte, ohne wirklich zuzuhören. Kleine Verschiebungen, die man leicht als Phasen abtut.

Tipp 2: Das Gespräch suchen, bevor es das Team nicht mehr tut

Change-Müdigkeit wächst im Schweigen. Wer nicht angesprochen wird, zieht sich weiter zurück. Wer das Gefühl hat, dass seine Sichtweise ohnehin nichts ändert, hört auf zu sprechen.

Der wichtigste Schritt ist deshalb einfach: das direkte Gespräch suchen.

Eine offene Frage kann den Einstieg erleichtern, z.B.: *"Ich merke, dass du in letzter Zeit weniger präsent bist als sonst. Wie geht es dir gerade mit dem Projekt?"* Damit signalisieren Sie Interesse, ohne vorschnell zu urteilen.

Was dann kommt, ist meistens aufschlussreich. In einem Beratungsprojekt sagte mir eine Teammitarbeiterin in genauso einem Gespräch, dass sie einfach nicht mehr wisse, wofür sie das alles macht. Nicht weil sie das Projekt ablehnte, sondern weil noch nie jemand gefragt hatte, was sie eigentlich braucht, um mitzugehen.

Tipp 3: Den Sinn nicht erklären, sondern gemeinsam herstellen

Ein häufiger Reflex bei Change-Müdigkeit: noch mehr kommunizieren, noch eine Präsentation, noch ein Managementmeeting, noch ein Intranetartikel, der das Warum erläutert – doch manchmal hilft das Gegenteil. Noch mehr Informationen sind da nicht hilfreich. Was erschöpfte Teams brauchen, ist das Gefühl, dass ihre Perspektive zählt, und das entsteht nicht durch Erklärung, sondern durch Beteiligung.

Aber Beteiligung allein reicht nicht. Es braucht auch Zeit, um das Erlebte zu verarbeiten, echten Austausch auf Augenhöhe und vor allem Vertrauen, dass das, was im Gespräch gesagt wird, nicht gegen einen verwendet wird. Wer das Gefühl hat, dass Offenheit Konsequenzen hat, schweigt lieber. Das ist keine Sturheit. Das ist ein gesunder Schutzmechanismus.

Als Führungskraft kann das **SCARF-Modell** von David Rock eine hilfreiche Orientierung bieten. Es beschreibt fünf Grundbedürfnisse, die beeinflussen, ob Menschen sich sicher oder bedroht fühlen: Status, Sicherheit, Autonomie, Verbundenheit und Fairness.

Change-Müdigkeit bedeutet oft, dass gleich mehrere Teammitglieder gleichzeitig unter Druck geraten. Wer seinen Status nicht kennt, keine Sicherheit über die eigene Rolle hat, keinen Handlungsspielraum sieht und das Gefühl hat, dass Entscheidungen ohne ihn getroffen werden, zieht sich zurück. Das ist eine nachvollziehbare Reaktion auf zu viel Unsicherheit auf einmal.

Gerade deshalb reicht es oft nicht aus, den Sinn einer Veränderung einfach zu erklären. Führungskräfte müssen ihn gemeinsam mit ihrem Team erarbeiten. Das schafft Raum für Fragen, auf die es nicht sofort Antworten geben muss. Für Unmut, der ausgesprochen werden darf. Und für die Erkenntnis, dass gerade vieles gleichzeitig passiert – und das völlig normal ist.

Konkret bedeutet das: Frag dein Team, was aus seiner Sicht gut läuft und was nicht. Bitte es, selbst zu formulieren, welchen Beitrag es in der nächsten Phase leisten will. Lass es mitentscheiden, wo es möglich ist, auch wenn der Spielraum begrenzt ist.

Lena hat damit gute Erfahrungen gemacht. Sie hat ein kurzes Retroformat eingeführt, das sie als ehrlich gemeinte Reflexion regelmäßig anwendet: "Was hat euch in den letzten Wochen Energie gekostet? Was hat euch Energie gegeben?" Die Antworten haben ihr mehr verraten als jede Statusrunde.

Tipp 4: Fertig ist nicht gleich fertig

Einer der unterschätztesten Auslöser von Change-Müdigkeit ist das fehlende Ende. Projekte werden offiziell abgeschlossen, aber im Team fühlt sich nie etwas wirklich fertig an. Das nächste Projekt startet, bevor das letzte verdaut ist.

Was hilft, ist das bewusste Setzen von Abschlüssen. Das klingt nach wenig, ist aber psychologisch wichtig. Das kann Folgendes sein: eine kurze Runde, in der das Team explizit benennt, was in den letzten Monaten geleistet wurde, oder ein Abschlussmeeting, das wirklich den Abschluss feiert und nicht nur den nächsten Schritt ankündigt. Manchmal reicht auch ein einziger Satz: "Das war viel. Und ihr habt das gut gemacht!"

Anerkennung kostet nichts. Aber sie macht einen großen Unterschied, wenn sie ehrlich und konkret ist. Nicht „Ihr habt super Arbeit geleistet“, sondern: „Ich weiß, dass das letzte Quartal besonders hart war. Danke, dass ihr trotzdem weitergemacht habt.“

Was dabei oft vergessen wird: Ein Projekt kann formal abgeschlossen sein und trotzdem emotional noch lange nachwirken. Das gilt besonders bei Systemeinführungen, bei denen neue Prozesse zwar umgesetzt sind, aber das Team noch lange im alten und neuen Modus gleichzeitig arbeitet. Oder nach Restrukturierungen, in denen die Struktur steht, aber das Vertrauen in neue Führungskräfte und Prozesse noch Monate braucht, um zurückzukehren. Wer das nicht benennt – also nicht offen ausspricht, dass sich Prozesse, Zusammenarbeit, Rollen und Sicherheiten verändert haben und dass diese Veränderung auch emotional etwas mit den Menschen macht –, signalisiert: Dafür haben wir keine Zeit. Und das merkt das Team.

Konkret bedeutet Anerkennung auch: den Kollegen, der monatelang die Schnittstellenkommunikation zwischen IT und Fachbereich am Laufen gehalten hat, namentlich zu nennen. Oder die Kollegin, die parallel zum Tagesgeschäft noch drei Testphasen koordiniert hat, sichtbar zu machen. Menschen möchten nicht nur als Team gewertschätzt werden, sondern als Person. Wer das im Alltag erlebbar macht, schafft das, was Change-Müde am meisten brauchen: das Gefühl, gesehen zu werden.

Tipp 5: Ehrlich sein, wenn es zu viel wird

Manchmal ist die wichtigste Führungsaufgabe nicht, das Team zu motivieren, sondern nach oben klar zu kommunizieren, wenn das Tempo oder die Menge an Veränderungen nicht mehr tragbar sind. Wer als

Führungskraft immer nur weiterleitet, was von oben kommt, ohne Rückmeldung zu geben, verliert langfristig das Vertrauen des Teams. Die Teammitglieder merken, wenn ihre Erschöpfung nicht gesehen wird.

Eine klare, sachliche Rückmeldung an die Führungsebene klingt zum Beispiel so: "Ich beobachte, dass unser Team gerade an einem Punkt ist, an dem ein weiteres Projekt ohne ausreichend Zeit zur Konsolidierung das Risiko erhöht, dass wir wichtige Leute verlieren oder die Qualität leidet. Ich möchte das ansprechen, bevor es ein Problem wird."

Damit übernehmen Sie Verantwortung, bevor aus einer Belastung ein echtes Problem wird.

Fazit

Lena entschied sich schließlich, das Thema offen anzusprechen, und suchte das Gespräch mit den einzelnen Teammitgliedern. Dabei wurde deutlich, dass kaum jemand das Projekt grundsätzlich infrage stellte. Viele waren einfach erschöpft.

Change-Müdigkeit lässt sich nicht mit noch mehr Kommunikation oder zusätzlichen Argumenten überwinden. Entscheidend ist, dass Menschen sich ernst genommen fühlen und ihre Belastung ansprechen können. Das gehört zu den wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft. Sie schafft die Voraussetzung dafür, dass ein Team Veränderungen auch künftig mitträgt. (nr)

Literatur

- Franke-Jordan, Sylvia; Berger, Sophie; Heilfort, Jessica: Change Fatigue am Arbeitsplatz: Untersuchung des Zusammenhangs von Change Fatigue mit demografischen und betrieblichen Faktoren. In: Arbeit 5.0 – Menschzentrierte Innovationen für die Zukunft der Arbeit. 71. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (GfA), März 2025, GfA-Press, S. 312–326. Online abrufbar unter: https://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de/inhalt/dokumente/gfa_fruehjahrenskongress_2025.pdf (Zuletzt aufgerufen am: 23.06.2026)
- Prosci Inc. (laufend aktualisiert): Best Practices in Change Management. Benchmarking Report, 12. Auflage. Fort Collins, 2023. Online abrufbar unter: <https://empower.prosci.com/best-practices-change-management-executive-summary> (Zuletzt aufgerufen am: 23.06.2026)