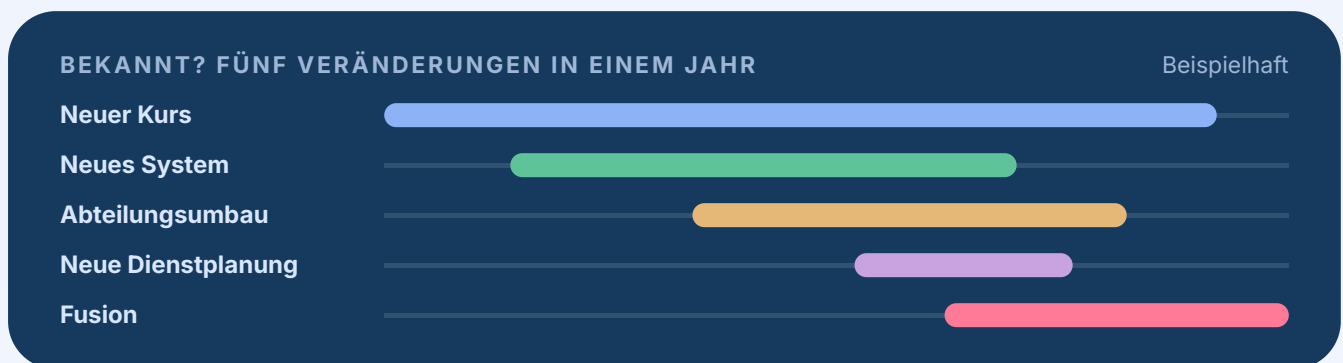


WISSENSZENTRUM · OKTOBER 2026

Müde vom Wandel

Warum der Rückhalt mit jeder neuen Veränderung schwindet und wie Sie Ihre Mitarbeitenden trotzdem mitnehmen

Für HR-Verantwortliche, die eine Veränderung nach der anderen begleiten.
Über Vertrauen, Häufung und was hilft, bevor Menschen abschalten.



355

Firmen meldeten 2025 eine große Reorganisation beim UWV, der niederländischen Arbeitsagentur: ein Zehnjahreshoch

fast 1 von 2

Beschäftigten in Organisationen im Umbruch sucht eine neue Stelle

1 von 5

von ihnen meldet mehr Krankheitstage

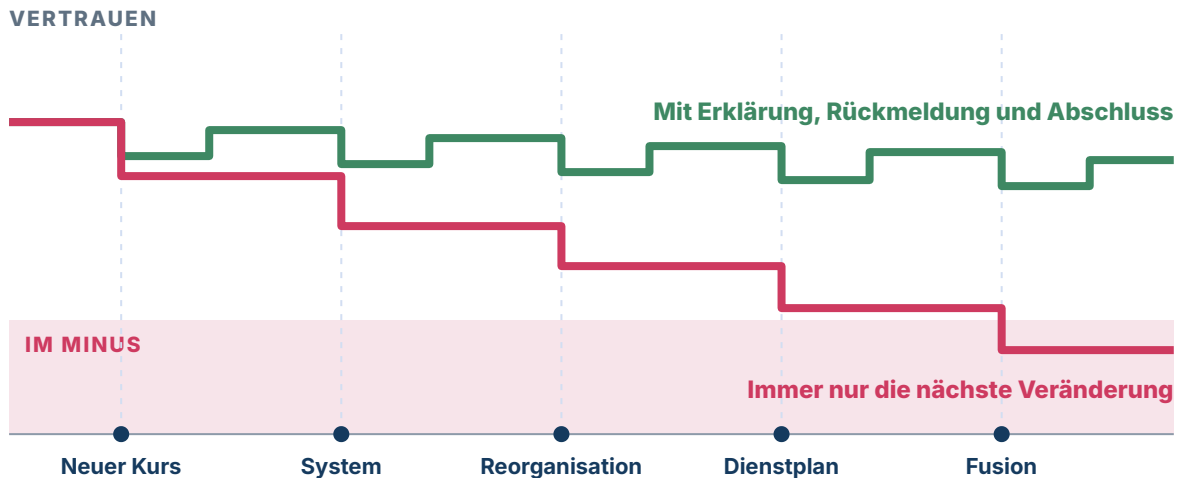
IN EINER MINUTE

Die ganze Geschichte auf einer Seite

Keine Zeit für vierzehn Seiten? Hier ist der Kern, auf einen Blick.

Fünf Veränderungen, zwei Wege

Beispielhaft, keine Messung



Das Problem ist nicht die fünfte Veränderung. Sondern dass die ersten vier nie ausgeglichen wurden.

Der Ansatz: nach jeder Abhebung wieder etwas einzahlen.

VIER DINGE ZUM MITNEHMEN

- 1 Vertrauen wiegt am schwersten.**
In sechzig Jahren Forschung der stärkste Prädiktor dafür, wie Menschen auf Veränderung reagieren.

- 2 Mitwirken hilft.**
Wer beim Wie mitdenken darf, ist offener für Veränderung.

- 3 Fragen ohne Handeln kostet.**
Wer nichts zurückhört, sagt beim nächsten Mal weniger oder gar nichts.

- 4 Müde heißt nicht dagegen.**
Veränderungsmüdigkeit ist ein Signal, kein Unwille. Sie lässt sich messen, und Sie können etwas tun.

Niemand ist gegen Veränderung. Wohl aber gegen Veränderungen, die nie fertig werden.

KAPITEL 1

Kommt Ihnen das bekannt vor?

Ein Jahr in einer Organisation im Dauerwandel. Achten Sie auf den Stapel rechts.

MONAT	WAS PASSIERT	NOCH OFFEN
○ JANUAR	Die Leitung stellt einen neuen Kurs vor. Alle bekommen eine schöne Broschüre.	Kurs
○ MÄRZ	Ein neues System kommt. Die alte Arbeitsweise verschwindet, die neue ist noch nicht fertig.	System Kurs
○ JUNI	Eine Abteilung wird umstrukturiert. Es folgen Gespräche und Unruhe.	Reorganisation System Kurs
○ OKTOBER	Die Mitarbeiterbefragung geht wieder raus. Über die Ergebnisse vom letzten Jahr wurde nie gesprochen.	Befragung Reorganisation System Kurs

NOVEMBER

„Es gibt viel Widerstand gegen die Fusion.“

Aber ist es Widerstand gegen die Fusion? Oder ist es die fünfte Veränderung in einem Jahr, bei Menschen, die nicht mehr glauben, dass mit ihrem Input etwas passiert?

Fusion
Befragung
Reorganisation
System
Kurs

Dieses Szenario ist erfunden. Das Muster nicht: Wir sehen es in vielen Organisationen.

KAPITEL 2 · DIE ERKENNTNIS

Rückhalt funktioniert wie ein Konto

Jede Veränderung hebt vom selben Vertrauen ab. Wer nichts einzahlte, rutscht eines Tages ins Minus. So sieht das Jahr von Seite 3 als Kontoauszug aus.

KONTOAUZUG VERTRAUENSKONTO

Ein · aus · Saldo

Anfangssaldo Vertrauen				60
JAN	Neuer Kurs angekündigt	-10		50
FEB	Erklärung in allen Teams, auch zu dem, was bleibt	+6		56
MÄR	Neues System, alte Arbeitsweise endet	-12		44
APR	Fragen im Teammeeting, keine Rückmeldung	-6		38
JUN	Reorganisation einer Abteilung	-14		24
SEP	Dienstplanung „zur Konsultation“, längst beschlossen	-8		16
OKT	Befragung raus, Vorjahr nie besprochen	-6		10
NOV	Fusion angekündigt	-12		-2

WAS EINZAHLT

Erklären, warum. Beim Wie mitdenken lassen.
Rückmelden. Begonnenes zu Ende bringen.

WAS ABHEBT

Etwas Neues, bevor das Vorige fertig ist.
Fragen ohne Antwort. Scheinbeteiligung.
Funkstille nach der Ankündigung.

Die Fusion ist nicht das Problem. Sie ist nur die Abhebung, die das Konto ins Minus bringt.

Beispielhafter Kontoauszug. Die Beträge sind ein Bild, keine Messung. Basierend auf Forschung zu Vertrauen und Mitsprache bei Veränderungen und auf dem, was Deepler in der Praxis sieht.

BLOG Zuhören ohne Handeln kostet Vertrauen

KAPITEL 2 · WAS WIR WISSEN

Was sechzig Jahre Forschung uns lehren

Fünf Faktoren bestimmen, wie Menschen eine Veränderung aufnehmen. Zwei helfen, drei machen müde.

Vertrauen in die Führung

Der stärkste und beständigste Faktor in einem Review von 79 Studien aus sechzig Jahren.

Oreg, Vakola und Armenakis, 2011

**Mitsprache beim Wie**

Wer mitdenkt, akzeptiert die Veränderung eher. Ein offener, unterstützender Prozess wirkt am besten.

Oreg, Vakola und Armenakis, 2011

**Viele, tiefgreifend, schlecht geplant**

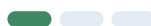
Erhöht die Unsicherheit. Diese geht mit weniger Arbeitsfreude und mehr Wechselabsicht einher.

Rafferty und Griffin, 2006

**Frühere Veränderungen gescheitert**

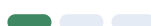
Nährt Zynismus: Man erwartet, dass auch die nächste scheitert.

Wanous, Reichers und Austin, 2000

**Sprechen scheint sinnlos**

Menschen schweigen. Das ist dann kein Ja, sondern Aufgeben.

Morrison und Milliken, 2000

**BESTIMMT**

Wie Mitarbeitende die nächste Veränderung aufnehmen

Grün macht offen und bereit

Rot macht müde, zynisch oder stumm

Balken rechts unten: wie stark die Evidenz ist. Zwei: großes Review oder breite Studie. Einer: Einzelstudie oder Theorie.

WAS DAS FÜR HR BEDEUTET

Widerstand liegt selten in der Veränderung selbst. Er liegt im verbliebenen Vertrauen, in der Häufung und darin, ob Menschen gehört werden. Auf alle fünf Faktoren hat HR Einfluss.

KAPITEL 3

Was auf dem Spiel steht

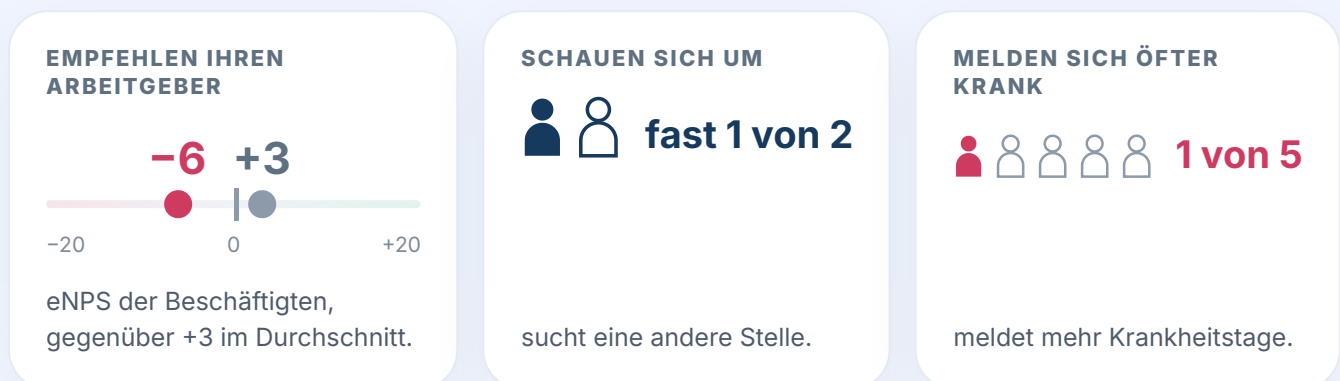
Die Niederlande reorganisieren so viel wie seit Jahren nicht. Und die Beschäftigten zeigen, was das mit ihnen macht.

REORGANISATIONEN IN DEN NIEDERLANDEN



UWV, Meldungen zu Massenentlassungen 2025, via Nieuws.nl, Juli 2026. Wert für 2024 aus dem Anstieg um 42 % abgeleitet.

IN ORGANISATIONEN IM GROSSEN UMBRUCH



Integron, Employee Experience in Nederland 2025, Umfrage unter 5.000 Erwerbstätigen. Als Signal zu verstehen.

WAS DAS FÜR HR BEDEUTET

Veränderung ist keine Ausnahme mehr, sondern der Normalzustand. Wer während der Veränderung Menschen verliert, zahlt danach die Rechnung in Fluktuation und Fehlzeiten.

CASE Wie zwei Fusionspartner ihre Kulturen sichtbar machten

deepler.io/de/kultur-bei-fusion →

KAPITEL 3 · IN DER CHEFETAGE

Sechs Sätze, die Sie hören werden

Zu Veränderung und Widerstand hören Sie klare Ansagen. So können Sie antworten.

SITZUNG DES FÜHRUNGSTEAMS · TOP 4: DIE FUSION

6 Aussagen, 6 Antworten

FT

„Menschen sind nun mal gegen Veränderung.“

Wer der Führung vertraut und mitdenken darf, ist viel offener dafür. Es liegt öfter am Vorgehen als an den Menschen. · Oreg, Vakola und Armenakis, 2011

HR

FT

„Wir kommunizieren es einfach noch einmal.“

Mehr senden hilft nicht, wenn niemand antworten kann. Zeigen Sie, was Sie mit dem Input tun. · Deepler-Praxis

HR

FT

„Wir haben sie doch gefragt?“

Fragen ohne Rückmeldung kostet Vertrauen. Beim nächsten Mal sagen die Leute weniger. · Deepler-Praxis

HR

FT

„Das ist wirklich die letzte Reorganisation.“

Das glauben Menschen erst, wenn die vorige abgeschlossen ist. Frühere Erfahrungen nähren Zynismus. · Wanous, Reichers und Austin, 2000

HR

FT

„Widerstand muss man brechen.“

Widerstand ist Information. Er zeigt Ihnen, wo der Plan mit der Arbeit kollidiert. · Deepler-Praxis

HR

FT

„Es ist ruhig, also ist es akzeptiert.“

Schweigen heißt oft, dass Menschen es für sinnlos halten, etwas zu sagen. · Morrison und Milliken, 2000

HR

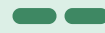
Ihr Einstieg: Welchen dieser Sätze hören Sie im Führungsteam am häufigsten? Dort beginnen Sie.

KAPITEL 4

Was zahlt wieder ein?

Sechs Einzahlungen auf das Vertrauenskonto, sortiert nach Stärke der Evidenz.

GUT BELEGT



großes Review oder breite Studie

+ Vertrauen in die Führung aufbauen

Führungskräfte, die erklären, zuhören und tun, was sie sagen.

Oreg et al., 2011

+ Beim Wie mitdenken lassen

Nicht über das Ob, sondern wie es im Alltag ankommt.

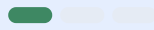
Oreg et al., 2011

+ Planen und dosieren

Weniger gleichzeitig, und gut geplant. Das dämpft Unsicherheit.

Rafferty und Griffin, 2006

EINE STUDIE



+ Müdigkeit messen

Nicht nur die Zufriedenheit. Dafür gibt es einen validierten Fragebogen.

Bernerth et al., 2011

PRAXIS

was wir bei Kunden wirken sehen

+ Rückmelden, auch was Sie nicht tun

Jede Frage ist ein Versprechen. Sagen Sie, was daraus folgt.

Deepler-Praxis

+ Abschließen, was Sie beginnen

Sichtbar abschließen, bevor Sie das Nächste starten.

Deepler-Praxis

-1

für jeden neuen Start

Die einfachste Regel: Stellen Sie jeder neuen Veränderung eine Einzahlung gegenüber: einen Abschluss, eine Rückmeldung oder einen Stopp.

EHRlich GESAGT

Die meiste Forschung zeigt Zusammenhänge, keine harte Kausalität. Die Richtung ist aber seit Jahrzehnten gleich: Vertrauen und Mitsprache machen den Unterschied. Messen Sie selbst, ob es wirkt.

BLOG

Warum wir Mitarbeitende früh in Veränderungen einbeziehen

deepler.io/de/mitarbeiter-einbinden-veraenderung



KAPITEL 5 · DAS VORGEHEN

Fragen, sehen, handeln, messen

Vier Schritte, um Rückhalt zurückzugewinnen. Kein Projekt mit Enddatum, sondern ein Kreislauf, den Sie bei jeder Veränderung neu durchlaufen.

**KLARE ZUSTÄNDIGKEIT**

Pro Veränderung eine verantwortliche Person, die auch die Rückmeldung übernimmt. Sonst sind alle zuständig, und niemand tut es.

FEIERN, WAS FERTIG IST

Schließen Sie sichtbar ab: Was wurde erreicht, was haben wir gelernt? Das zählt aufs Konto ein.

KAPITEL 6 · ARBEITSBLATT

Wie hoch ist Ihr Stapel?

Legen Sie mit dem Führungsteam alle laufenden Veränderungen aufeinander. Schon die Höhe des Stapels öffnet oft die Augen.

VERÄNDERUNG	BEGONNEN	WARUM ERKLÄRT	RÜCK GEMELDET	BEENDET	GEWICHT
	☐	☐	☐	☐	☐ N ☐ M ☐ H
	☐	☐	☐	☐	☐ N ☐ M ☐ H
	☐	☐	☐	☐	☐ N ☐ M ☐ H
	☐	☐	☐	☐	☐ N ☐ M ☐ H
	☐	☐	☐	☐	☐ N ☐ M ☐ H
	☐	☐	☐	☐	☐ N ☐ M ☐ H
	☐	☐	☐	☐	☐ N ☐ M ☐ H
	☐	☐	☐	☐	☐ N ☐ M ☐ H
	☐	☐	☐	☐	☐ N ☐ M ☐ H
Beispiel: neue Dienstplanung	Mär 2026	☒	☐	☐	☐ N ☐ M ☒ H

VOLL

FREI

☒ ja
 ☐ teils
 ☐ nein
 Gewicht: N niedrig, M mittel, H hoch

Unten anfangen

STAPEL SORTIEREN, MIT DEM FÜHRUNGSTEAM



Stoppen

Was bringt zu wenig für das, was es kostet?



Abschließen

Was ist fast fertig und verdient einen sichtbaren Abschluss?



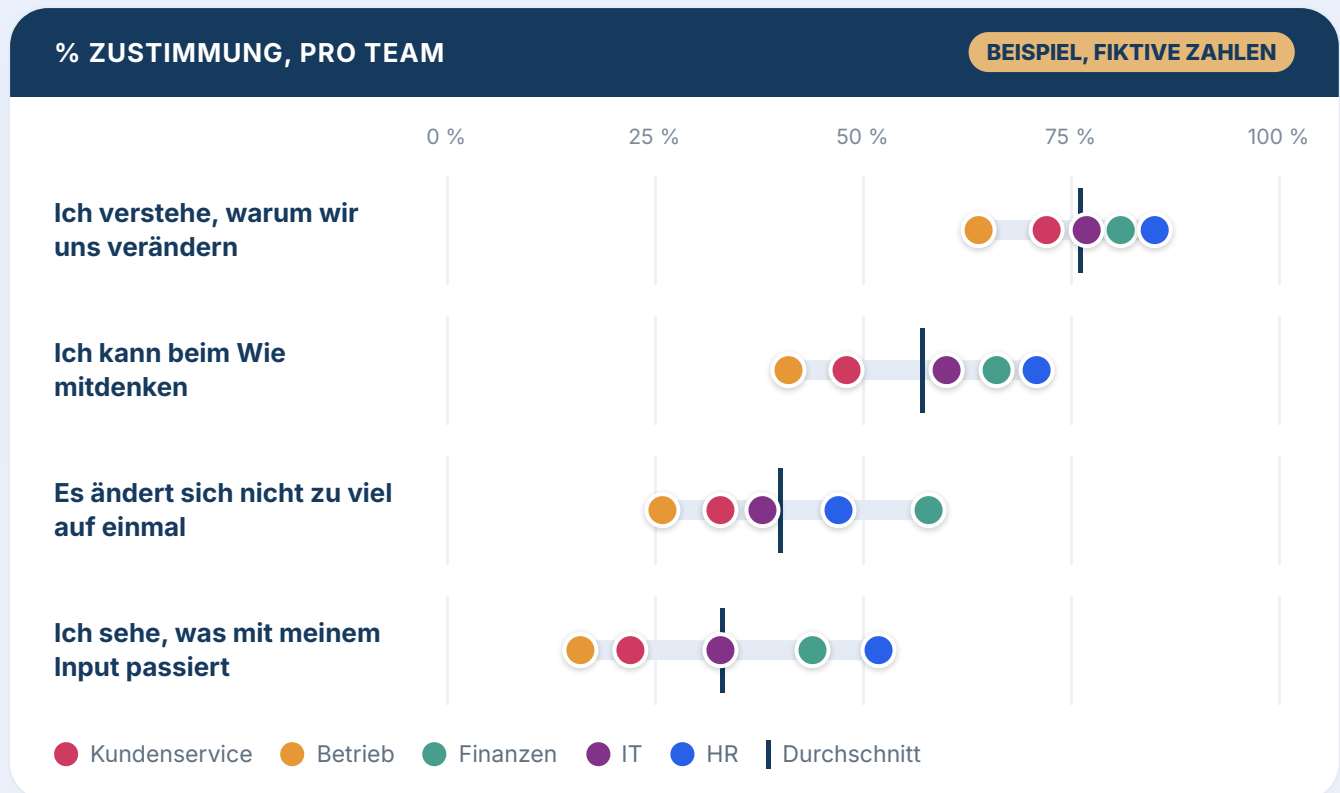
Warten

Was kann ohne Schaden ein halbes Jahr warten?

KAPITEL 6 · SO SIEHT ES AUS

So sehen Sie, wo die Müdigkeit sitzt

Vier Aussagen, fünf Teams. Jeder Punkt ist ein Team. Je weiter die Punkte auseinanderliegen, desto stärker unterscheiden sich die Teams.



43 Punkte

zwischen dem Warum verstehen und sehen, was mit dem Input passiert

Was auffällt. Alle verstehen das Warum. Aber in den operativen Teams sieht kaum jemand, was mit dem eigenen Input passiert.

Was es bedeutet. Das Problem ist nicht der Kurs, sondern die Häufung und das Schweigen nach dem Fragen.

Wo Sie anfangen. Bei Kundenservice und Betrieb: zuerst rückmelden und etwas abschließen.



Mit **Deepler Research** legen Sie solche Aussagen anonym allen Teams vor und sehen pro Team, wo es reibt. [Zu den Befragungsmodulen.](#)

ARBEITSBLATT · NULLMESSUNG

Wie steht es um Ihr Konto?

Zehn Aussagen, fünf Minuten. Nein 0, teils 1, ja 2. Füllen Sie ihn mit dem Führungsteam und einigen Teamleitungen aus: Wo Sie sich unterscheiden, beginnt das Gespräch.

BEREICH	AUSSAGE	0 · 1 · 2	GESAMT
Häufung	Wir wissen, wie viele Veränderungen gleichzeitig laufen.	0 1 2	----- /4
	Wir starten selten Neues, bevor das Vorige fertig ist.	0 1 2	
Erklärung	Bei jeder Veränderung erklären wir, warum, und was sich nicht ändert.	0 1 2	----- /4
	Führungskräfte können das Warum in eigenen Worten erklären.	0 1 2	
Mitsprache	Mitarbeitende denken mit, wie eine Veränderung in ihrer Arbeit ankommt.	0 1 2	----- /4
	Zweifel zu äußern gilt nicht gleich als Widerstand.	0 1 2	
Follow-up	Nach jeder Befragung melden wir zurück, was wir tun.	0 1 2	----- /4
	Jede Veränderung hat eine verantwortliche Person.	0 1 2	
Abschluss	Wir schließen Veränderungen sichtbar ab und benennen, was erreicht wurde.	0 1 2	----- /4
	Wir messen, wie Teams Veränderungen erleben, nicht nur, ob sie fertig sind.	0 1 2	

Ihr Saldo: Ziehen Sie einen Strich

Gesamt ____ / 20



0 bis 7 · Im Minus

Nichts Neues starten. Erst etwas abschließen und rückmelden.

8 bis 14 · Knapp

Dosieren und mehr Mitsprache beim Wie geben.

15 bis 20 · Gesund

Dranbleiben und pro Team messen, ob es so bleibt.

BLOG

Ergebnisse zurückmelden: Sie sagten, wir taten

deeper.io/de/ergebnisse-mitarbeiterbefragung-zurueckmelden



KAPITEL 7 · UND SIE?

Sie tragen jede Veränderung mit

HR begleitet die Veränderung, führt die Gespräche und fängt die Unruhe auf. Oft, während die nächste schon vorbereitet wird.

ZUERST SIE

**Wie voll ist Ihr eigenes Konto?
Malen Sie die Kästchen aus.**

Zwei Kästchen oder weniger? Dann lesen Sie diese Seite zweimal.

ERKENNEN

Die eine Reorganisation ist noch nicht fertig, da steht die nächste schon auf der Agenda. Und Sie führen die Gespräche, auch die schwierigen.

REGELN

Vereinbaren Sie mit der Geschäftsführung, was Sie brauchen, um eine Veränderung gut zu begleiten: Zeit, Personal, eine ehrliche Geschichte.

ANSPRECHEN

Sie sehen die Häufung als Erste. Sprechen Sie sie am Tisch an, auch wenn es unangenehm ist. Auch das ist HR.

DREI FRAGEN ZUM INNEHALTEN

Welche Veränderung trage ich gerade mit, obwohl ich selbst nicht an sie glaube?

Was würde ich der Geschäftsführung gern über die Häufung sagen?

Welche Veränderung darf aus meiner Sicht gestoppt werden?

Sie können keinen Rückhalt einfordern, den Sie nicht mehr spüren.

METHODIK

Quellen

ZAHLEN UND MODELLE

UWV (2026). Meldingen collectief ontslag 2025, via Nieuws.nl, 6. Juli 2026.

Integron (2025). Employee Experience in Nederland 2025. Umfrage unter 5.000 Erwerbstätigen, via HR Community.

Deepler. Rückhalt als Konto, Praxismodell auf Basis von Erfahrungen bei Kunden.

FORSCHUNG

Oreg, Vakola und Armenakis (2011). Change recipients' reactions to organizational change: a 60-year review of quantitative studies. Journal of Applied Behavioral Science, 47(4), 461-524.

Rafferty und Griffin (2006). Perceptions of organizational change: a stress and coping perspective. Journal of Applied Psychology, 91(5), 1154-1162.

Wanous, Reichers und Austin (2000). Cynicism about organizational change. Group & Organization Management, 25(2).

Morrison und Milliken (2000). Organizational silence. Academy of Management Review, 25(4).

Bernerth, Walker und Harris (2011). Change fatigue: development and initial validation of a new measure. Work & Stress, 25(4).

Wie wir die Evidenz bewerten. Zwei Balken: großes Review. Ein Balken: Einzelstudie oder Theorie. Praxis: was Deepler bei Kunden sieht. **Was wir nicht behaupten:** Wir nennen keinen Prozentsatz gescheiterter Veränderungen, denn dafür gibt es keine verlässliche Zahl. Die Integron-Zahlen stammen aus einer Umfrage. Die Zahlen auf Seite 11 sind fiktiv.

Über Deepler. Deepler wurde 2021 von vier Change-Managern gegründet. Wir helfen Organisationen, ihren Mitarbeitenden zuzuhören und zu sehen, was nötig ist. Bessere Leistung durch besseres Zuhören.

deepler.io/de/uber-uns

MEHR AUS DEM WISSENSZENTRUM

Wie steht es um das Vertrauen bei Ihrer nächsten Veränderung?

Scannen Sie den Code und lesen Sie, wie zwei fusionierende Organisationen ihre Kulturen nebeneinanderlegten, bevor sie mit der Integration begannen.

deepler.io/de/use-cases/kultur-bei-fusion →

