Schnell bewertet, selten verstanden
Warum HR in Krisenzeiten bessere Urteile ermöglichen muss

Krisen kommen selten als abstrakte Großereignisse in Organisationen an. Sie zeigen sich im Alltag: in gereizteren Teamsitzungen, in vorsichtigeren Führungsgesprächen, in Gerüchten über Budgets, in Unsicherheit über Prioritäten oder in der Frage, ob die eigene Rolle morgen noch dieselbe Bedeutung hat wie heute. Politische Spannungen, wirtschaftlicher Druck, gesellschaftliche Polarisierung und persönliche Belastungen bleiben nicht außerhalb der Organisation. Sie verändern, wie Menschen zusammenarbeiten, kommunizieren und entscheiden.

TEXT

Marlow D. Guttmann
Personal- und Organisationsentwickler der Evangelischen Stiftung Alsterdorf, Hamburg, sowie Keynote-Speaker, Berater, Hochschuldozent und Autor
mdg@marlowguttmann.de
www.marlowguttmann.de

Unter Belastung verengen sich Perspektiven. Ambivalenz lässt sich schwerer aushalten. Komplexe Zusammenhänge werden schneller auf einfache Erklärungen reduziert. Aus Irritation wird Etikettierung.

Fachkräftemangel, Transformationsaufgaben, steigende Anforderungen und psychische Belastungen prägen den Arbeitsalltag. Der DAK-Psychreport 2025 weist psychische Erkrankungen als Ursache von 17,4 Prozent des Krankenstands bei DAK-versicherten Beschäftigten aus. Laut Gallup berichten 38 Prozent der deutschen Beschäftigten, am Vortag viel Stress erlebt zu haben. Diese Zahlen beschreiben nicht nur eine gesundheitliche Herausforderung. Sie verweisen auch auf eine kulturelle und organisationale Frage: Wie urteilen Menschen, wenn sie unter Druck stehen?

Krisen verändern nicht nur, wie es Menschen geht. Sie verändern auch, wie Menschen denken. Unter Belastung verengen sich Perspektiven. Ambivalenz wird schwerer auszuhalten. Komplexe Zusammenhänge werden schneller auf einfache Erklärungen reduziert. Aus Irritation wird Etikettierung. Aus einem Verhalten wird ein vermeintlicher Charakterzug. Aus einer Situation wird eine Gewissheit. Genau hier entsteht eine Aufgabe für HR, die über klassisches Krisenmanagement hinausgeht. HR muss nicht nur Prozesse stabilisieren, Kommunikation begleiten oder Angebote zur Entlastung schaffen. HR kann dazu beitragen, dass Organisationen in angespannten Zeiten urteilsfähig bleiben.

Wenn Deutungen zu Gewissheiten werden

Organisationen bestehen nicht nur aus Strukturen, Rollen und Prozessen. Sie bestehen aus Menschen, die fortlaufend interpretieren. Wird eine Stelle nicht nachbesetzt, entsteht eine Deutung. Wird ein Projekt gestoppt, entsteht eine Deutung. Äußert sich eine Führungskraft knapp oder gar nicht, entsteht ebenfalls eine Deutung.

In stabilen Zeiten lassen sich solche Annahmen eher korrigieren. Es gibt mehr Gelassenheit, mehr Vertrauen und manchmal schlicht mehr Zeit. In Krisenzeiten ist das anders. Dann werden Vermutungen schneller zu Gewissheiten. Einzelne Signale werden überinterpretiert. Fehlende Informationen werden durch Annahmen ersetzt. Wo keine gemeinsame Einordnung gelingt, entsteht Raum für Misstrauen.

Die Folge sind schnelle Kategorien: die Führung, die Veränderungsverweigerer, die da oben, die Überforderten, die Jungen, die Alten. Solche Etiketten reduzieren Komplexität und entlasten kurzfristig. Sie geben Unsicherheit eine Form. Langfristig beschädigen sie jedoch Zusammenarbeit. Denn wer Menschen nur noch als Vertreter einer Gruppe wahrnimmt, verliert den Zugang zu ihren konkreten Motiven, Erfahrungen und Sorgen.

Für HR hat das unmittelbare Konsequenzen. Dort, wo vorschnelle Urteile dominieren, werden Personalinstrumente schnell stumpf. Ein Führungskräfteprogramm, ein Resilienztraining oder eine Change-Kommunikation können wenig ausrichten, wenn die Organisation gleichzeitig von Misstrauen, Zuschreibungen und unausgesprochenen Konflikten geprägt ist. HR muss deshalb tiefer ansetzen: bei der Frage, wie in der Organisation gedeutet, gesprochen und verstanden wird.

HR als Instanz für Deutungsqualität

HR kann in Krisenzeiten zu einem Kompass werden. Das klingt im ersten Moment sehr groß, meint aber zunächst etwas sehr Konkretes: Orientierung ermöglichen, ohne zu beschwichtigen. Spannungen sichtbar machen, ohne sie künstlich zu dramatisieren. Gesprächsräume schaffen, ohne jede Irritation sofort in ein Format zu pressen. Organisationen brauchen in Krisenzeiten keine glattgezogene Beruhigungsrhetorik. Sie brauchen auch keine Kommunikation, die Unsicherheit nur positiv umdeutet. Menschen merken sehr genau, wenn Sprache nicht zu ihrer Erfahrung passt. Wer Belastung erlebt, aber nur von Chancen hört, fühlt sich selten ernst genommen. Wer Orientierung sucht, aber allgemeine Durchhalteformeln bekommt, wird nicht ruhiger, sondern skeptischer.

HR als Instanz für Deutungsqualität zu verstehen, bedeutet deshalb nicht, eine bestimmte Sichtweise vorzugeben. Es bedeutet vielmehr, Verantwortung für die Qualität organisationaler Gespräche zu übernehmen. Krisen erzeugen ohnehin Meinungen, Stimmungen und Narrative. Die Frage ist nicht, ob sie entstehen. Die Frage ist, wer sie prägt und mit welcher Haltung. Wenn HR diese Rolle nicht aktiv annimmt, übernehmen andere: informelle Netzwerke, besonders laute Stimmen, Flurfunk oder externe Narrative. Dann entstehen Erklärungen oft schneller, als Führung und Kommunikation reagieren können.

HR muss also nicht die eine richtige Sichtweise setzen. Es sollte die Organisation urteilsfähiger machen. Dazu gehört, Widersprüche auszuhalten, ohne sie sofort auflösen zu wollen. Dazu gehört, Führungskräfte in ihrer kommunikativen Verantwortung zu stärken. Und dazu gehört, die Perspektive der Beschäftigten nicht als Störgeräusch zu behandeln, sondern als Frühwarnsystem.

Der Begriff Urteilsqualität klingt abstrakt, beschreibt aber eine sehr praktische Frage: Wie kommen Menschen in Organisationen zu Einschätzungen?

Perspektivwechsel wird häufig freundlich bejaht und praktisch unterschätzt. Kaum jemand würde offen sagen, dass andere Perspektiven unwichtig sind. Und doch werden sie im Alltag oft erst dann gesucht, wenn Konflikte bereits eskaliert sind.

Ein Beispiel: Mitarbeitende reagieren auf ein Veränderungsprogramm mit Skepsis. Die naheliegende Diagnose lautet häufig Widerstand. Doch Widerstand ist selten die erste Wahrheit. Dahinter kann Überlastung stecken, eine frühere Enttäuschung, fehlende Beteiligung oder auch eine sehr präzise Beobachtung, dass ein Vorhaben an der Praxis vorbeigeht. HR kann helfen, diese erste Deutung zu verlangsamen. Nicht: Warum blockieren die? Sondern: Was wird hier sichtbar, das wir noch nicht ausreichend verstanden haben? Manchmal beginnt Wirksamkeit nicht mit einer schnellen Lösung, sondern mit einer besseren Frage.

Urteilsqualität als unterschätzte HR-Aufgabe

Der Begriff Urteilsqualität klingt zunächst abstrakt, beschreibt aber eine sehr praktische Frage: Wie kommen Menschen in Organisationen zu Einschätzungen? Welche Annahmen leiten ihre Bewertungen? Welche Informationen fehlen? Welche Perspektiven werden gehört, welche übersehen? Und wie schnell wird aus einer Beobachtung ein Urteil?

In vielen Organisationen wird viel über Entscheidungsgeschwindigkeit gesprochen. Das ist nachvollziehbar. Märkte verändern sich schnell, Fachkräfte fehlen, Technologien entwickeln sich rasant. Aber Geschwindigkeit allein ist noch kein Qualitätsmerkmal. Eine schnelle Entscheidung kann notwendig sein. Ein schnelles Urteil kann gefährlich werden.

Gerade HR kennt diese Dynamik aus vielen Feldern: in der Personalauswahl, in Konflikten, in Führungssituationen, in Veränderungsprozessen. Menschen werden eingeordnet, bevor sie verstanden wurden. Verhalten wird bewertet, bevor der Kontext betrachtet wurde. Eine Generation wird beschrieben, bevor einzelne Lebensrealitäten sichtbar werden. Eine Führungskraft gilt als schwach, eine Mitarbeiterin als schwierig, ein Team als nicht veränderungsbereit.

Natürlich müssen Organisationen bewerten und entscheiden. Es wäre naiv, so zu tun, als ließe sich alles endlos offenhalten. Aber zwischen vorschneller Bewertung und handlungsfähigem Urteil liegt ein wichtiger Unterschied. Ein gutes Urteil entsteht nicht durch Zögern, sondern durch bewusstes Prüfen: Was wissen wir wirklich? Was vermuten wir nur? Was könnte ebenfalls eine Erklärung sein? HR kann diese Qualität fördern. Nicht moralisch belehrend, sondern strukturell: durch bessere Gesprächsformate, durch gute Führungskräfteentwicklung, durch Konfliktmoderation, durch Beteiligungsprozesse und durch Kulturarbeit, die nicht nur Zustimmung erzeugen will, sondern Verständnis ermöglicht.

Drei Hebel für bessere Urteile

In meinem Praxisalltag als Personal- und Organisationsentwickler begegnen mir immer wieder drei organisationale Praktiken, die entscheidend dafür sind, ob Urteilsqualität mehr bleibt als ein abstrakter Anspruch: Perspektivwechsel, psychologische Sicherheit und strukturell verstandene Resilienz. Sie beschreiben unterschiedliche, aber eng miteinander verbundene Aufgaben.

Perspektivwechsel wird in Organisationen häufig freundlich bejaht und praktisch unterschätzt. Kaum jemand würde offen sagen, dass andere Perspektiven unwichtig sind. Und doch werden sie im Alltag oft erst dann gesucht, wenn Konflikte bereits eskaliert sind oder Entscheidungen nicht mehr greifen. Dabei ist Perspektivwechsel mehr als eine Methode für Workshopräume. Er ist eine zentrale Zukunftskompetenz. Je komplexer die Arbeitswelt wird, desto weniger reichen lineare Erklärungen. Organisationen brauchen die Fähigkeit, Situationen aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten: aus Sicht unterschiedlicher Hierarchieebenen, Professionen, Generationen, Standorte, Funktionen und Lebensrealitäten.

HR kann diese Fähigkeit systematisch fördern. Moderierte Dialogräume, kollegiale Fallberatungen, Reverse-Mentoring-Programme, Retrospektiven nach Veränderungsprojekten oder strukturierte Lernschleifen nach Konflikten können wirksam sein, wenn sie an reale Fragen der Organisation anschließen. Entscheidend ist, dass solche Formate nicht wie zusätzliche Kommunikationsfolklore wirken. Menschen spüren schnell, ob ihre Perspektive wirklich zählt oder ob Beteiligung vor allem Akzeptanz erzeugen soll.

Der zweite Hebel ist psychologische Sicherheit. Wer über Verstehen und Urteilsqualität spricht, kommt an ihr nicht vorbei. Psychologische Sicherheit meint keine Harmonie, keine Konfliktfreiheit und keine permanente Zustimmung. Amy Edmondson (1999) beschreibt sie als geteilte Überzeugung, dass ein Team sicher genug ist, um zwischenmenschliche Risiken einzugehen: Fragen zu stellen, Fehler anzusprechen, Zweifel zu äußern oder abweichende Perspektiven einzubringen. Gerade in Krisenzeiten ist das entscheidend. Wer befürchtet, für Einwände oder Unsicherheit sanktioniert zu werden, verschweigt relevante Informationen. Es entstehen Scheinsicher-

HR schafft nicht nur Angebote für Resilienz, sondern macht Belastungsmuster sichtbar. Wo entstehen dauerhaft Zielkonflikte? Wo fehlen Entscheidungsspielräume? Wo wird Erreichbarkeit zur stillen Norm?

heit, stille Konflikte und späte Eskalationen. Teams wirken nach außen stabil, während innen längst Misstrauen wächst. Schlechte Nachrichten kommen dann zu spät, zu abgemildert oder gar nicht an. Führung erhält ein verzerrtes Bild der Wirklichkeit.

HR sollte psychologische Sicherheit deshalb nicht als Wohlfühl- oder Kulturprogramm verwalten, sondern als Bedingung für organisationales Lernen. Gleichzeitig droht der Begriff selbst zum Schlagwort zu werden: eine Hülle, die in vielen Organisationen beschworen, aber nicht konsequent gelebt wird. Wer Transformation ernst nimmt, braucht Menschen, die Risiken benennen, unbequeme Fragen stellen und Zielkonflikte sichtbar machen. Psychologische Sicherheit und Leistungsanspruch gehören zusammen. Ohne Sicherheit trauen sich Menschen nicht, Probleme anzusprechen. Ohne Anspruch fehlt Orientierung. Führungskräfte müssen deshalb beides schaffen: Raum für offene Gespräche und gleichzeitig klare Richtung. Das ist eine anspruchsvolle Führungsaufgabe.

Der dritte Hebel ist Resilienz. Auch sie ist wichtig für bessere Urteile, allerdings nur, wenn sie nicht allein als Aufgabe des Einzelnen verstanden wird. Beschäftigte sollen besser mit Stress umgehen, Pausen machen, Prioritäten setzen und achtsamer sein. Das ist an sich alles richtig. Aber es reicht nicht, wenn die Organisation gleichzeitig dauerhaft Überlastung erzeugt. Resilienz darf nicht zur freundlichen Botschaft werden, dass Menschen sich einfach besser an ungesunde Bedingungen anpassen sollen.

Eine reife HR-Perspektive verbindet drei Ebenen. Individuell geht es um Selbstführung, Regeneration und den Umgang mit Belastung. Auf Teamebene geht es um gegenseitige Unterstützung, klare Rollen, verlässliche Kommunikation und Konfliktbearbeitung. Auf Organisationsebene geht es um Priorisierung, Entscheidungsqualität, Arbeitsintensität und Führungsverhalten. Damit verschiebt sich der Fokus. HR schafft nicht nur Angebote für Resilienz, sondern macht Belastungsmuster sichtbar. Wo entstehen dauerhaft Zielkonflikte? Wo fehlen Entscheidungsspielräume? Wo wird Erreichbarkeit zur stillen Norm? Wo wird Priorisierung eingefordert, aber praktisch nicht ermöglicht? Wo sollen Führungskräfte Orientierung geben, obwohl sie selbst kaum Orientierung erhalten? Diese Fragen sind oft unbequem. Aber sie entscheiden darüber, ob Resilienzprogramme im Alltag wirklich ankommen. Denn Resilienz entsteht nicht nur in jedem Einzelnen. Sie entsteht auch im Miteinander, in klaren Strukturen und durch gute Führung. Genau dort kann HR viel bewirken.

Urteils-Check für HR und Führung

Aus dieser Perspektive entstehen nicht zwingend völlig neue HR-Aufgaben. Aber der Anspruch an bestehende Aufgaben verändert sich. Personal- und Organisationsarbeit muss stärker darauf ausgerichtet werden, Verstehen, Dialog und gute Urteile möglich zu machen. Ein kurzer Realitäts-Check kann helfen, vorschnelle Bewertungen zu vermeiden. Die folgenden fünf Leitfragen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, können aber in angespannten Situationen Orientierung geben:

- Was wissen wir tatsächlich?
- Was nehmen wir nur an?
- Wessen Sicht haben wir bisher noch nicht berücksichtigt?
- Welche andere Erklärung könnte es geben?
- Welche Folgen hätte unser Urteil für Vertrauen, Zusammenarbeit und Beteiligung?

Auch wenn diese Fragen auf den ersten Blick einfach erscheinen, können sie gerade in angespannten Situationen entscheidend sein. Sie helfen dabei, einen Schritt zurückzutreten, automatische Zuschreibungen zu hinterfragen und zu einem Urteil zu kommen, das sowohl reflektiert als auch handlungsfähig ist.

Was HR konkret tun kann

Erstens sollte HR Deutungen verlangsamen und Dialogräume schaffen. Aus meiner eigenen Arbeit weiß ich, wie schnell in angespannten Situationen Erklärungen entstehen. Wenn Informationen fehlen, füllen Menschen die Lücken selbst. In Krisenzeiten reicht klassische Top-down-Kommunikation deshalb selten aus. Beschäftigte brauchen Möglichkeiten, Fragen zu stellen, Hintergründe zu verstehen und eigene Beobachtungen einzubringen. Das kann in Townhalls, moderierten Teamgesprächen, digitalen Fragenräumen oder Führungskräftedialogen geschehen. Entscheidend ist nicht das Format, sondern die Ernsthaftigkeit.

Ich habe immer wieder erlebt, dass sich hinter vermeintlichem Widerstand etwas ganz anderes verbirgt: Überlastung, Enttäuschung über frühere Veränderungen oder schlicht die Sorge, nicht ausreichend einbezogen zu werden. Deshalb lohnt es sich, vorschnelle Etiketten zu irritieren. Wird von Widerstand gesprochen, hilft die Frage: Welche Funktion hat dieser Wider-

Führungskräfte stehen gerade in Krisenzeiten zwischen Strategie und Alltag. Sie sollen Entscheidungen erklären, Emotionen aufnehmen, Prioritäten setzen und gleichzeitig mit ihrer eigenen Unsicherheit umgehen.

Oft fehlen Austauschmöglichkeiten mit Peers, insbesondere im Topmanagement. Führungskräfte brauchen Orte, an denen sie sortieren können, bevor sie Orientierung geben.

stand? Wird von schwierigen Mitarbeitenden gesprochen, sollte gefragt werden: In welchem Kontext entsteht dieses Verhalten? Wird über die junge Generation gesprochen, braucht es die Nachfrage: Welche konkreten Bedürfnisse, Erfahrungen oder Erwartungen meinen wir eigentlich?

Zweitens sollte HR Führungskräfte als Übersetzer stärken. Ich erlebe in Gesprächen mit Führungskräften häufig, wie sehr sie gerade in Krisenzeiten zwischen Strategie und Alltag stehen. Sie sollen Entscheidungen erklären, Emotionen aufnehmen, Prioritäten setzen und gleichzeitig mit ihrer eigenen Unsicherheit umgehen. Hilfreich sind hier Gesprächsleitfäden, Reflexionsfragen, Peer-Austausch und Sparringsformate. Gerade an Austauschmöglichkeiten mit Peers fehlt es jedoch häufig, nicht nur auf mittleren Führungsebenen, sondern insbesondere auch im Topmanagement. Führungskräfte brauchen selbst Orte, an denen sie sortieren können, bevor sie Orientierung geben.

Eng damit verbunden ist psychologische Sicherheit. Sie entsteht im täglichen Miteinander. Dürfen kritische Fragen gestellt werden? Können Fehler offen angesprochen werden? Werden Zweifel ernst genommen oder eher als störend empfunden? Oft sind es genau diese kleinen Signale, die darüber entscheiden, ob Menschen sich einbringen oder lieber schweigen. HR kann solche Themen durch Teamgespräche, kurze Befragungen oder Feedbackrunden sichtbar machen. Wichtiger als die perfekte Kennzahl ist, was anschließend mit den Ergebnissen passiert.

Drittens sollte HR Resilienz strukturell verankern. Angebote zu Achtsamkeit, Gesundheit und Selbstmanagement können hilfreich sein. Sie reichen aber nicht aus, wenn Arbeitsbelastung, unklare Rollen, widersprüchliche Prioritäten oder problematisches Führungsverhalten bestehen bleiben. In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass gut gemeinte Resilienzangebote nur begrenzte Wirkung entfalten, wenn die eigentlichen Ursachen der Belastung nicht angegangen werden. HR sollte deshalb stärker darauf schauen, welche Bedingungen Menschen langfristig stärken und welche sie dauerhaft belasten.

Dazu gehört auch, dass HR sich selbst als lernende Funktion versteht. Jede Personalpolitik, jedes Kommunikationsformat und jedes Führungsinstrument sendet Botschaften. Die Frage ist, ob diese Botschaften bewusst gestaltet werden. Stabilisiert HR unbeabsichtigt Schweigen, Anpassung oder Zynismus? Oder schafft es Räume, in denen echte Reflexion möglich wird? Aus meiner Sicht entsteht Resilienz nicht nur durch individuelle Stärke, sondern vor allem durch Strukturen, die Orientierung, Beteiligung und handlungsfähige Teams ermöglichen.

Fazit: Verstehen ist keine Langsamkeit

In Krisenzeiten steigt der Wunsch nach einfachen Antworten. Das ist menschlich. Organisationen brauchen Entscheidungen, Tempo und Klarheit. Doch Schnelligkeit darf nicht mit vorschnellem Urteilen verwechselt werden. Wer zu schnell bewertet, riskiert, Menschen und Situationen falsch zu verstehen. Und wer falsch versteht, entscheidet oft falsch. HR kann hier eine Schlüsselrolle übernehmen. Nicht als Reparaturbetrieb für schlechte Stimmung. Nicht als therapeutische Instanz. Und auch nicht als Abteilung, die Krisen kommunikativ weichzeichnet. Sondern als Funktion, die Organisationen hilft, urteilsfähig zu bleiben.

Das ist eine anspruchsvolle Rolle, weil sie HR selbst fordert. Wer bessere Urteile ermöglichen will, muss Konflikte aushalten, Sprache ernst nehmen, Führung stärken und Strukturen hinterfragen. Es reicht nicht, zusätzliche Formate anzubieten. Entscheidender ist es, ob Organisationen lernen, ihre ersten Deutungen zu prüfen, bevor sie zu festen Wahrheiten werden.

Dies wird aus meiner Sicht eine der wichtigsten HR-Aufgaben der kommenden Jahre: nicht nur Talente gewinnen, Prozesse gestalten oder Kulturprogramme begleiten, sondern die Qualität des Verstehens in Organisationen erhöhen. Denn in einer Arbeitswelt, die von anhaltender Unsicherheit geprägt ist, wird Verstehen selbst zur strategischen Ressource. Schnell bewertet ist vieles. Wirklich verstanden wird weniger. HR kann dazu beitragen, dass sich das ändert.

Literatur

DAK-Gesundheit (2025): DAK-Psychreport 2025: Fehltage wegen Depressionen; www.dak.de/dak/unternehmen/reporte-forschung/psychreport-2025_91766

Edmondson, A. C. (1999): Psychological safety and learning behavior in work teams, in: Administrative Science Quarterly, 44 (2), 350-383

Gallup (2026): State of the global workplace: Germany country-level data; www.gallup.com/workplace/705434/state-global-workplace-germany-country-level-data.aspx