



Kultur entsteht durch Führung

Wie Führung Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Stabilität im Unternehmen prägt



Einordnung: Warum dieses Whitepaper notwendig ist

Viele Organisationen investieren heute gezielt in Gesundheitsangebote, Benefits und Programme zur Leistungssteigerung. Betriebliches Gesundheitsmanagement ist etabliert, Weiterbildungsbudgets sind vorhanden, flexible Arbeitsmodelle werden ausgebaut.

Und dennoch berichten Führungskräfte im Alltag von einer anderen Realität:

- steigender Erschöpfung trotz guter Rahmenbedingungen
- wachsenden Fehlzeiten bei gleichzeitig hohem Leistungsdruck
- Zurückhaltung, Schweigen und späten Eskalationen
- Unsicherheit im Umgang mit Krankheit, Überlastung und Rückkehr

Diese Phänomene wirken auf den ersten Blick widersprüchlich. Warum greifen Maßnahmen nicht, obwohl so viel getan wird?

Was dabei häufig übersehen wird:

Diese Entwicklungen sind selten isolierte Einzelprobleme. Sie sind Ausdruck der gelebten Kultur – und damit Ergebnis von Führung.

Dieses Whitepaper zeigt, warum (Führungs-)Kultur kein abstraktes Thema ist, sondern ein zentraler Wirkfaktor für Gesundheit und Leistungsfähigkeit. Und es zeigt, wie Führung diesen Faktor im Alltag beeinflusst – oft leiser, aber wirkungsvoller als jede Maßnahme.



1. Kultur als Wirkfaktor: Was damit wirklich gemeint ist

Wenn von Kultur gesprochen wird, denken viele an Werte, Leitbilder oder an Formulierungen wie „die Art, wie wir hier miteinander umgehen“. Im Führungsalltag zeigt sich Kultur jedoch sehr viel konkreter und oft unbewusst.

Kultur beantwortet unausgesprochen Fragen wie:

- Darf ich sagen, wenn mir etwas zu viel wird – oder gilt das als Schwäche?
- Wie wird reagiert, wenn meine Leistung schwankt?
- Was passiert, wenn ich krank werde oder einen Fehler mache?
- Lohnt es sich, früh zu sprechen – oder ist Abwarten sicherer?

Diese Fragen stellen Mitarbeitende nicht bewusst. Sie beantworten sie durch

Beobachtung:

durch Reaktionen von Führungskräften, durch Erfahrungen im Team, durch das, was passiert – und das, was nicht passiert.

Kultur ist damit kein Hintergrundrauschen. Sie ist ein Steuerungssystem, das Verhalten lenkt: Was wird gesagt, was verschwiegen, wie entschieden, wie gehandelt.

Oft wirkt dieses System stärker als formale Regeln oder Prozesse – gerade in belasteten oder unsicheren Situationen.

2. Warum Kultur immer Führungskultur ist

Kultur entsteht nicht „im Unternehmen“ als Ganzes. Sie entsteht in der täglichen Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden.

Führung prägt Kultur unter anderem durch:

- das, was angesprochen wird – und das, was unausgesprochen bleibt
- die Art, wie Fragen gestellt werden
- den Umgang mit Unsicherheit, Fehlern und Belastung
- die Reaktionen auf Krankheit, Rückkehr und Leistungseinbrüche

Dabei sind es nicht einzelne Maßnahmen oder Worte, die Kultur formen, sondern Wiederholung und Konsistenz.

Eine einzelne wertschätzende Geste verändert wenig.

Ein dauerhaft wertschätzender Umgang verändert Kultur.

Ebenso gilt:

Ein einmaliges Übergehen eines Signals bleibt oft folgenlos.

Ein wiederholtes Übergehen prägt Verhalten – und damit Kultur.

3. Führung wirkt messbar auf Gesundheit und Fehlzeiten

Dass Führung Wirkung hat, ist kein subjektiver Eindruck. Es ist empirisch belegt.

Eine Studie der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg (Universität der Bundeswehr) zeigte einen direkten Zusammenhang zwischen der jeweiligen Führungskraft und der Fehlzeitenrate im Team. Besonders relevant ist ein zentrales Ergebnis: Wechselte eine Führungskraft in eine andere Organisationseinheit, stieg dort die Fehlzeitenrate auf ein ähnliches Niveau wie in der vorherigen Abteilung.





Dieses Ergebnis ist deshalb so bedeutsam, weil es deutlich macht:

- Fehlzeiten sind nicht nur personen- oder aufgabenabhängig
- Führung transportiert kulturelle Muster, die Verhalten beeinflussen

Diese Muster betreffen unter anderem:

- den Umgang mit Belastung
- die Offenheit für Gespräche
- die Sicherheit, mit der Mitarbeitende Signale senden

Quelle:

Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr Hamburg – Studien zu Führung, Arbeitsklima und Fehlzeiten

4. Was diese Erkenntnisse für Führung wirklich bedeuten

Diese Studienlage bedeutet nicht, dass Führungskräfte „schuld“ an Fehlzeiten oder Überlastung sind. Sie zeigt vielmehr, wie stark Führung den Rahmen setzt, in dem Mitarbeitende Entscheidungen treffen.

Zum Beispiel:

- Spreche ich Belastung an oder halte ich durch?
- Gehe ich krank zur Arbeit oder melde ich mich ab?
- Komme ich nach Krankheit offen zurück – oder vorsichtig und angespannt?

Führung beeinflusst diese Entscheidungen selten direkt. Sie beeinflusst sie indirekt über Kultur – über das, was Mitarbeitende erwarten, befürchten oder für sinnvoll halten.

5. Psychologische Sicherheit als zentrale kulturelle Bedingung

Psychologische Sicherheit beschreibt ein Arbeitsumfeld, in dem Mitarbeitende offen sprechen können, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen.

Das betrifft insbesondere:

- Fehler
- Unsicherheiten
- Überforderung
- kritische Fragen

Psychologische Sicherheit ist kein „Wohlfühlfaktor“. Sie ist eine Voraussetzung für Lernfähigkeit, Anpassung und gesunde Leistung.





Fehlt sie, entstehen typische Muster:

- Belastung wird verschwiegen
- Krankheit wird hinausgezögert oder verschleppt
- Themen eskalieren spät
- Führung reagiert erst, wenn der Druck bereits hoch ist

Ist psychologische Sicherheit vorhanden:

- kommen Themen früh auf den Tisch
- wird Verantwortung geteilt
- sinkt der Koordinations- und Korrekturaufwand spürbar

6. Rückkehrfähigkeit: Der Moment, in dem Kultur sichtbar wird

Kaum ein Moment macht Führungskultur so sichtbar wie die Rückkehr nach Krankheit oder Überlastung.

Rückkehrfähigkeit beschreibt, wie gut es einer Organisation gelingt,

- Orientierung zu geben
- Sicherheit herzustellen
- Erwartungen und Belastungsgrenzen zu klären

Sie ist kein HR-Prozess.

Sie ist Führungsarbeit im Alltag.

Ein einziger Satz kann die kulturelle Richtung vorgeben:

„Schön, dass Sie wieder da sind. Was brauchen Sie aktuell, damit der Wiedereinstieg gut gelingt?“

Dieser Satz signalisiert:

- Gesundheit ist legitim
- Leistung wird realistisch betrachtet
- Führung übernimmt Verantwortung

Fehlt diese Klarheit, entstehen Unsicherheit, zusätzlicher Druck und Rückzug – oft ohne Worte.

7. Gesunde Führung als kulturelle Praxis

Gesunde Führung ist kein Zusatz zur Leistung.

Sie ist die Bedingung, unter der Leistung dauerhaft möglich wird.





Sie zeigt sich nicht in Programmen, sondern in Haltung:

- Wird Überlastung als Signal oder als Schwäche gelesen?
- Wird Leistung differenziert betrachtet oder pauschal eingefordert?
- Wird Krankheit normal eingeordnet oder tabuisiert?

Gesunde Führung bedeutet:

- Verantwortung übernehmen
- Gespräche führen, auch wenn sie unbequem sind
- Entwicklung ermöglichen, statt ausschließlich Ergebnisse einzufordern

So wird Kultur nicht beschrieben, sondern gestaltet – Tag für Tag.

8. Kultur lässt sich nicht verordnen – aber führen

Kultur entsteht nicht durch Anweisungen.

Sie entsteht durch konsistentes Führungsverhalten über Zeit.

Es gibt keine schnellen Lösungen.

Aber es gibt einen klaren Hebel: Führung.

Dort, wo Führung hinschaut, zuhört und Verantwortung übernimmt, entsteht eine Kultur, die Gesundheit und Leistung verbindet.

Wie JS CrewConsulting Entwicklung begleitet

JS CrewConsulting arbeitet nicht an Kultur als Schlagwort. Wir arbeiten an Führung als Hebel.

Wir begleiten Führungskräfte dabei,

- ihre Wirkung sichtbar zu machen
- kulturelle Muster zu verstehen
- Haltung in wirksames Verhalten zu übersetzen

So entsteht Kultur nicht als Konzept, sondern als gelebte Realität im Alltag.

Einladung zum Gespräch

Wenn Sie das Zusammenspiel von Führung, Kultur und Gesundheit für Ihr Unternehmen vertiefen möchten, laden wir Sie gern zu einem persönlichen Austausch ein.

Gemeinsam schauen wir auf Ihre konkrete Situation und klären nächste sinnvolle Schritte.

[Jetzt unverbindliche Beratung anfragen](#)

Weitere Informationen:

- Website: <https://www.jscct.de/>
- Telefon: +49 521 430609-50
- E-Mail: info@jscct.de



Praxisnahe Checkliste

Woran Führungskräfte Kultur im Alltag erkennen

Diese Checkliste hilft dabei, Kultur nicht zu bewerten, sondern konkret wahrzunehmen. Es geht nicht um richtige Antworten, sondern um ehrliche Beobachtungen aus dem Führungsalltag.

Lesen Sie die Punkte nicht wie eine Prüfung, sondern wie einen Spiegel:
Was davon erlebe ich regelmäßig? Und was eher nicht?

1. Führung & Kommunikation

Wie laufen Gespräche tatsächlich ab?

- Sprechen Mitarbeitende Belastung oder Probleme von sich aus an – oder erst, wenn Sie gezielt nachfragen?
- Kommen Mitarbeitende mit unfertigen Gedanken oder erst dann, wenn sie eine „runde Geschichte“ vorbereitet haben?
- Wie reagieren Sie, wenn jemand etwas anspricht, das nicht geplant war oder Zeit kostet: offen oder innerlich genervt?
- Werden kritische Themen lieber bilateral geklärt oder offen im Team angesprochen?
- Enden Gespräche häufiger mit Klarheit – oder mit dem Gefühl, dass etwas unausgesprochen geblieben ist?

Woran Sie Kultur erkennen:

Wenn Gespräche oft sachlich korrekt, aber vorsichtig wirken, ist Zurückhaltung meist Teil der Kultur.

2. Umgang mit Leistung & Belastung

Was gilt im Alltag als normal – und was als „zu viel“?

- Ist es normal, dass Mitarbeitende sagen: „Mir wird das gerade zu viel“?
- Oder hören Sie solche Sätze erst, wenn jemand bereits erschöpft wirkt oder ausfällt?
- Werden Überstunden, hohe Erreichbarkeit oder Dauerstress offen thematisiert – oder stillschweigend akzeptiert?
- Wie reagieren Sie, wenn Leistung schwankt: mit Interesse oder mit Druck?
- Wird Leistung im Kontext betrachtet (Phase, Aufgabe, Situation) oder vor allem am Ergebnis gemessen?

Woran Sie Kultur erkennen:

Dort, wo Belastung erst spät sichtbar wird, wird sie meist lange ausgehalten.



3. Fehler, Lernen und Unsicherheit

Was passiert, wenn etwas nicht läuft wie geplant?

- Werden Fehler offen benannt oder eher erklärt, relativiert oder intern „geradegezogen“?
- Hören Sie in Gesprächen eher: „Das war mein Fehler“ – oder „Das lag an den Umständen“?
- Trauen sich Mitarbeitende, Rückfragen zu stellen, ohne sich abzusichern?
- Wird nach Fehlern zuerst gefragt: „Wie konnte das passieren?“ oder „Wer war das?“
- Gibt es Situationen, in denen niemand etwas sagt – obwohl allen klar ist, dass etwas nicht passt?

Woran Sie Kultur erkennen:

Wenn Fehler selten offen auftauchen, heißt das nicht, dass es keine gibt – sondern oft, dass niemand sie zeigen will.

4. Gesundheit, Krankheit und Rückkehr

Wie wird mit Ausfällen und Rückkehr konkret umgegangen?

- Melden sich Mitarbeitende krank, ohne sich dafür zu rechtfertigen?
- Oder haben Sie den Eindruck, dass Krankheiten „kleingeredet“ oder hinausgezögert werden?
- Finden nach längerer Krankheit kurze, klare Rückkehrgespräche statt – oder geht man direkt zur Tagesordnung über?
- Wird bei der Rückkehr offen darüber gesprochen, was aktuell gut geht und was noch nicht?
- Gibt es unausgesprochene Erwartungen wie „Jetzt musst du aber wieder voll da sein“?

Woran Sie Kultur erkennen:

Rückkehrsituations zeigen sehr deutlich, ob Sicherheit entsteht – oder zusätzlicher Druck.

5. Psychologische Sicherheit

Wie sicher ist es wirklich, offen zu sein?

- Werden kritische Hinweise früh geäußert oder erst dann, wenn es keine Alternative mehr gibt?
- Trauen sich Mitarbeitende, Führung zu widersprechen – sachlich und respektvoll?
- Reagieren Sie auf Kritik eher mit Neugier oder mit Erklärungen und Rechtfertigungen?
- Gibt es im Team Menschen, die regelmäßig etwas sagen – und andere, die kaum noch sprechen?
- Hören Sie häufiger Sätze wie: „Das habe ich mir schon gedacht, aber ...“?

Woran Sie Kultur erkennen:

Psychologische Sicherheit zeigt sich weniger in Zustimmung als darin, wann jemand etwas sagt.



6. Spürbare Wirkung im Führungsalltag

Was kostet Führung aktuell Energie – und warum?

- Müssen Sie häufig nachfragen, kontrollieren oder nachsteuern?
- Erfahren Sie wichtige Dinge eher zufällig oder rechtzeitig?
- Haben Sie das Gefühl, ständig reagieren zu müssen – statt gestalten zu können?
- Entsteht im Team Verantwortung – oder wird sie eher nach oben abgegeben?
- Fühlen sich Entscheidungen im Alltag eher leicht oder zäh an?

Woran Sie Kultur erkennen:

Kultur zeigt sich sehr konkret im Führungsaufwand:

viel Nachsteuerung bedeutet oft wenig Sicherheit.

Einordnung zum Schluss

Diese Fragen liefern keine schnellen Lösungen.

Aber sie machen sichtbar, wie Führung wirkt – unabhängig von guten Absichten.

Kultur verändert sich nicht durch Appelle, sondern durch konsequentes Führungsverhalten im Alltag.

Dort, wo Führung hinschaut, nachfragt und dranbleibt, entsteht Schritt für Schritt ein Umfeld, in dem Gesundheit und Leistung zusammen möglich werden.

Wenn Sie ihre Beobachtungen einordnen oder weiterdenken möchten, nehmen wir uns gern Zeit für ein persönliches Gespräch – offen, auf Augenhöhe und ohne Erwartungsdruck. Oft reicht ein gemeinsamer Blick von außen, um Frühwarnzeichen in Klarheit zu übersetzen.

Jetzt unverbindliche Beratung anfragen

Weitere Informationen:

- Website: <https://www.jscc.de/>
- Telefon: +49 521 430609-50
- E-Mail: info@jscc.de