

ALEXANDER R. MOSER CONSULTING

Business Psychology & Leadership | leadership-workload.ch

Wissenschaftliche Grundlagen

Leadership Workload Check (LWC)

Theoretische Fundierung und diagnostische Methodik

Alexander R. Moser, MSc Business Psychology
Frenkendörferstrasse 27 | CH-4410 Liestal | +41 (0)79 195 30 68
Version 2.0 | April 2026

1. Executive Summary

Der Leadership Workload Check (LWC) ist ein wissenschaftlich fundiertes, gemischt-methodisches Diagnoseinstrument, das strukturelle Ursachen von Führungsüberlastung in Organisationen messbar macht. Das Instrument basiert primär auf dem Job Demands-Resources (JD-R) Modell (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2017) und integriert validierte Konstrukte aus der Burnout-, Stress-, Entscheidungs- und Organisationsforschung.

Mit 68 Items und 11 Subskalen deckt der LWC die vollständige Demands-Resources-Outcomes-Architektur des JD-R-Modells ab. Neun der elf Subskalen basieren auf bereits extern validierten Fremdinstrumenten. Zwei Subskalen (F: Action Crisis, J: Digital Workload) befinden sich im Pre-Test-Stadium und werden im Rahmen der wissenschaftlichen Validierungsstudie psychometrisch geprüft.

Kernthese des LWC

Führungswirksamkeit scheitert selten an Personen – sondern an den strukturellen Bedingungen, unter denen Führung stattfindet. Strukturelle Reibung erzeugt kognitive, emotionale und interpersonelle Zusatzlasten, die individuell unsichtbar bleiben, bis sie im System messbar werden. Der LWC macht diese Bedingungen sichtbar, vergleichbar und steuerbar.

2. Theoretische Grundlage: Das JD-R-Modell

Das Job Demands-Resources (JD-R) Model (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) ist das theoretische Kernfundament des LWC. Es zählt zu den meistzitierten und empirisch am besten gestützten Modellen der Arbeits- und Organisationspsychologie. Das Modell postuliert, dass alle Arbeitsmerkmale zwei übergeordneten Kategorien zugeordnet werden können:

Kategorie	Definition	Beispiele im Führungskontext
Job Demands (Anforderungen)	Physische, soziale, organisationale oder psychologische Arbeitsmerkmale, die anhaltende physische und/oder psychologische Kosten erzeugen	Entscheidungsdruck, Rollenambiguität, Schnittstellenkonflikte, Zeitdruck, emotionale Regulationsanforderungen
Job Resources(Ressourcen)	Arbeitsmerkmale, die funktional bei der Erreichung von Zielen sind, Demands puffern und persönliches Wachstum fördern	Handlungsspielraum, soziale Unterstützung, Rollenklarheit, Kompetenzentwicklung, Erholungsmöglichkeiten

Parallele Wirkungsprozesse

Hohe Demands bei gleichzeitig unzureichenden Ressourcen aktivieren einen Erschöpfungsprozess, der zu Burnout, Leistungsabfall und gesundheitlichen Folgen führt. Dieser Prozess ist bei Führungskräften besonders relevant, da ihre Belastungen oft unsichtbar und gesellschaftlich tabuisiert sind.

Vorhandene Ressourcen aktivieren intrinsische und extrinsische Motivation, fördern Engagement (Work Engagement, Schaufeli et al., 2002) und stärken die Leistungsbereitschaft. Der LWC misst diesen positiven Gegenpol explizit in Dimension H.

Puffereffekt (Buffering Hypothesis): Ressourcen moderieren die Beziehung zwischen Demands und negativen Outcomes. Hohe Ressourcen können selbst sehr hohe Demands abfedern. Dieser Interaktionseffekt ist empirisch vielfach repliziert (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005) und wird im LWC als individueller Pufferindex pro Führungsperson visualisiert.

3. Die 11 Dimensionen des LWC im Detail

Die folgende Übersicht zeigt die Zuordnung der 11 Dimensionen zur JD-R-Architektur:

Code	Dimension	JD-R Kategorie
A	Kognitive & mentale Last (Decision Load)	Demands
B	Rollen- & Verantwortungslast (Responsibility Load)	Demands
C	Schnittstellen- & Systemkomplexität (Systematic Complexity)	Demands
D	Interpersonelle Konfliktlast (Conflict Load)	Demands
E	Emotionale Last (Emotional Labour)	Demands
F	Handlungskrisen & Zielzweifel (Action Crisis)	Demands
G	Psychosoziale Arbeitsfaktoren (Job Demands / Resources)	Demands & Resources
H	Ressourcen & Engagement	Resources
I	Erschöpfung & Disengagement (LWC-E / MBI)	Outcomes
J	Digitale Komplexität & Technostress (Digital Workload)	Demands
K	Psychologische Ressourcen & Führungserleben	Resources

A	Kognitive & mentale Last <i>Decision Load</i>	JD-R Kategorie Demands
---	---	----------------------------------

Konstruktdefinition

Decision Load beschreibt die kumulative kognitive Beanspruchung durch die Dichte, Komplexität und Unterbrechungshäufigkeit von Entscheidungsanforderungen auf Führungsebene. Das Konstrukt integriert Konzepte aus der kognitiven Psychologie, Entscheidungsforschung und Arbeitsbelastungsforschung.

Theoretische Basis

Kahneman (2011) – Dual-Process-Theorie: System-1-Denken (schnell, automatisch, intuitiv) und System-2-Denken (langsam, analytisch, ressourcenintensiv) konkurrieren um kognitive Kapazität. Führungsentscheidungen erfordern fast ausschliesslich System 2, sind aber durch operative Unterbrechungen kontinuierlich dem System-1-Modus ausgesetzt. Die daraus resultierende kognitive Fragmentierung beeinträchtigt Entscheidungsqualität nachweisbar.

Baumeister et al. (1998) – Ego Depletion: Kognitive Selbstregulation ist eine begrenzte Ressource. Aufeinanderfolgende Entscheidungen erschöpfen die Entscheidungsgüte – bekannt als "Decision Fatigue". Bei Führungskräften mit hoher Entscheidungsdichte tritt dieser Effekt bereits in der ersten Tageshälfte auf.

Schwartz (2004) – Paradox of Choice: Steigende Optionenvielfalt erhöht nicht die Entscheidungsgüte, sondern die kognitive Last und die Entscheidungsunzufriedenheit. In komplexen Organisationen mit unklaren Priorisierungsrahmen potenziert sich dieser Effekt auf der Führungsebene.

Was der LWC misst

- Entscheidungsfrequenz und -dichte (Anzahl relevanter Entscheidungen pro Zeiteinheit)
- Qualität der verfügbaren Entscheidungsgrundlagen (Datenverfügbarkeit, Ambiguitätstoleranz)
- Unterbrechungsquote und Rekonfigurationsaufwand nach Kontextwechseln
- Eskalationsrate aufwärts (Entscheidungen, die ohne strukturellen Grund nach oben verwiesen werden)
- Wahrgenommener kognitiver Erschöpfungsgrad nach typischen Arbeitstagen

Organisationale Symptome

"Firefighting"-Kultur, Verzögerung strategischer Themen, häufige Entscheidungsrevisionen, Meeting-Inflation durch unklare Entscheidungskompetenzen.

Strukturelle Interventionshebel

- Entscheidungsarchitektur klären: Welche Entscheidungen gehören auf welche Ebene?
- Delegation strukturell verankern, nicht nur rhetorisch einfordern
- Kognitive Schutzzeiten einführen (Deep Work, entscheidungsfreie Zeitfenster)

B	Rollen- & Verantwortungslast <i>Responsibility Load</i>	JD-R Kategorie Demands
---	---	----------------------------------

Konstruktdefinition

Responsibility Load erfasst die Belastung durch unklare, widersprüchliche oder überdehnte Rollenerwartungen sowie durch faktisch ungeklärte Verantwortungsgrenzen. Das Konstrukt umfasst Rollenambiguität, Rollenkonflikt und Rollenüberlastung als drei empirisch trennbare, aber korrelierende Subkonstrukte.

Theoretische Basis

Rizzo, House & Lirtzman (1970): Das Rollenambiguität-Rollenkonfliktkonstrukt zählt zu den am besten replizierten Stressoren in der Arbeitspsychologie. Rollenambiguität bezeichnet das Fehlen klarer Erwartungsdefinitionen; Rollenkonflikt bezeichnet das gleichzeitige Bestehen inkompatibler Anforderungen. Beide Konstrukte sind konsistente Prädiktoren für Erschöpfung, Arbeitszufriedenheit und Intention to quit.

Kerr & Jermier (1978) – Substitutes for Leadership: Strukturelle Klarheit (klare Rollen, formalisierte Prozesse) kann Führungsverhalten partiell substituieren – umgekehrt erzeugen strukturelle Unklarheiten einen erhöhten Führungsaufwand, der nicht durch Persönlichkeit kompensiert werden kann. Dieser strukturelle Grundsatz ist zentral für die LWC-Philosophie.

Mintzberg (1980) – Organizational Structure: Koordinationsprobleme entstehen nicht durch mangelnde Motivation der Beteiligten, sondern durch inadäquate Strukturdesigns. Diffuse Verantwortungsgrenzen sind ein Designproblem, kein Personalproblem.

Was der LWC misst


- Klarheit der eigenen Rollenerwartungen aus Perspektive der Führungskraft
- Übereinstimmungsgrad mit formaler Stellenbeschreibung und faktischer Aufgabenlast
- Häufigkeit widersprüchlicher Anforderungen von verschiedenen Anspruchsgruppen
- Wahrgenommene Überdehnung der Verantwortung über verfügbare Kapazität
- Delegation nach unten: Wird Verantwortung angemessen weitergegeben?

Organisationale Symptome

Häufige Neudiskussionen abgeschlossener Themen, Doppelarbeit durch unklar abgegrenzte Bereiche, Führungskräfte, die sowohl operative als auch strategische Arbeit vollumfänglich tragen.

Strukturelle Interventionshebel

- Systematische Rollenklärung und RACI-Analyse auf Führungsebene
- Regelmässige Abstimmung zwischen Rollenanforderung und verfügbarer Kapazität
- Schnittstellenverträge zwischen Führungseinheiten

	Schnittstellen- & Systemkomplexität <i>Systematic Complexity</i>	JD-R Kategorie Demands
---	--	----------------------------------

Konstruktdefinition

Systematic Complexity erfasst die kognitive und koordinative Belastung durch die Komplexität von Organisationssystemen, Schnittstellenarchitekturen und Abstimmungsprozessen. Sie beschreibt, wie viel Aufwand Führungskräfte aufwenden müssen, um Informationen zu beschaffen, Abstimmungen herzustellen und Systemreibung zu kompensieren.

Theoretische Basis

Ashby (1958) – Law of Requisite Variety: Ein System kann nur von einem Regulationssystem kontrolliert werden, das mindestens dieselbe Variantenvielfalt aufweist. Für Führungskräfte bedeutet dies: Je komplexer das zu führende System, desto höher die kognitive und koordinative Anforderung an die Führungsebene. Organisations- und Prozessdesign kann diese Komplexität reduzieren.

Mintzberg (1980): Organisationale Komplexität entsteht durch Spezialisierung, Formalisierung, Zentralisierung und den gewählten Koordinationsmechanismus (gegenseitige Anpassung vs. direkte Kontrolle vs. Standardisierung). Wachstum erhöht Komplexität systematisch, ohne dass Koordinationsmechanismen automatisch mitwachsen.

Luhmann (2000/2018): Organisationen als soziale Systeme erzeugen durch ihre Entscheidungskommunikation eigene Komplexität. Jede Entscheidung reduziert und erzeugt gleichzeitig neue Anschlusskomplexität. Für Führungskräfte bedeutet dies eine prinzipiell nicht eliminierbare, aber gestaltbare Komplexitätslast.

Was der LWC misst

- Anzahl relevanter interner Schnittstellen und wahrgenommene Abstimmungseffizienz
- Informationszugang: Wie leicht sind entscheidungsrelevante Informationen verfügbar?
- Prozessklarheit: Wie klar sind Abläufe und Eskalationswege definiert?
- Systemische Unterbrechungen durch ungelöste Schnittstellenprobleme
- Wahrgenommene Systemlast ("wie viel Energie geht in die Organisation selbst statt in die Führungsaufgabe?")

Organisationale Symptome

Hohe Meetingdichte ohne klare Outcomes, Informationssilos, Entscheidungen, die mehrere Führungsebenen und -bereiche involvieren ohne klaren Entscheider, Schnittstellenkonflikte als Dauerthema.

Strukturelle Interventionshebel

- Schnittstellenanalyse und -reduktion (welche Abstimmungen sind strukturell notwendig, welche sind gewachsene Kompensation?)
- Informationsarchitektur und Entscheidungswege explizit designen
- Koordinationsmechanismen der Organisationsgrösse anpassen

D

Interpersonelle Konfliktlast

Conflict Load

JD-R Kategorie

Demands

Konstruktdefinition

Conflict Load beschreibt die kognitive und emotionale Belastung durch das Vorhandensein, die Bearbeitung und das Management interpersoneller und intergruppalen Konflikte im Führungskontext. Das Konstrukt unterscheidet zwischen Aufgabenkonflikten (sachliche Meinungsverschiedenheiten), Beziehungskonflikten (interpersonelle Spannungen) und Prozesskonflikten (Uneinigkeit über Vorgehensweisen).

Theoretische Basis

Thomas (1976) – Konfliktmodell: Konflikte entstehen aus der Interaktion von Frustration, Konzeptualisierung, Verhalten und Reaktion. Das Konfliktmanagement-Modell identifiziert fünf Strategietypen (Konkurrenz, Zusammenarbeit, Kompromiss, Vermeidung, Anpassung), von denen nur kollaborative Ansätze nachhaltig zur Konfliktreduktion beitragen.

Jehn (1997) – Aufgaben- vs. Beziehungskonflikt: Aufgabenkonflikte können unter bestimmten Bedingungen Qualität fördern; Beziehungskonflikte beeinträchtigen konsistent Leistung, Wohlbefinden und Kooperationsbereitschaft. Führungskräfte, die hohe Beziehungskonflikte managen, tragen eine besonders intensive emotionale und kognitive Zusatzlast.

Kish-Gephart et al. (2010) – Organisationale Einflüsse: Strukturelle Faktoren (unklare Regeln, schlechtes Vorbildverhalten, Druckkultur) begünstigen destruktive Konflikte deutlich stärker als individuelle Charaktereigenschaften. Konfliktlast ist daher primär ein Strukturproblem.

Was der LWC misst

- Häufigkeit und Intensität interpersoneller Konflikte im Führungsalltag
- Zeitaufwand für Konfliktmanagement und Mediationsaufgaben
- Persistenz ungelöster Konflikte (chronische vs. episodische Konflikte)
- Wahrgenommene Unterstützung durch die Organisation bei Konfliktlösung
- Einfluss von Konflikten auf Entscheidungsfähigkeit und strategische Kapazität

Organisationale Symptome

Führungskräfte als primäre Konfliktabsorber, Silodenken zwischen Abteilungen, eskalierte Konflikte auf Ebenen, die strukturell zur Lösung nicht ausgestattet sind.

Strukturelle Interventionshebel

- Klärung struktureller Konfliktquellen (unklare Zuständigkeiten, Ressourcenknappheit)
- Etablierung klarer Eskalations- und Mediationsprozesse
- Kulturdiagnose: Werden Konflikte adressiert oder systematisch vermieden?

Konstruktdefinition

Emotional Labour (Hochschild, 1983) bezeichnet die Arbeit, die geleistet werden muss, um im Rahmen beruflicher Anforderungen bestimmte Gefühle zu erzeugen oder zu unterdrücken. Bei Führungskräften ist Emotional Labour besonders intensiv, da sie gleichzeitig Vorbild, Motivator, Konfliktmanager, Entscheider und Repräsentant sein müssen – oft mit widersprüchlichen emotionalen Anforderungen.

Theoretische Basis

Hochschild (1983) – *The Managed Heart: Emotionsarbeit* erschöpft dieselben psychologischen Ressourcen wie kognitive Arbeit. Hochschild unterscheidet Surface Acting (Ausdruck nach aussen verändern) und Deep Acting (innere Überzeugung verändern). Surface Acting ist mit höherem Burnout-Risiko assoziiert.

Grandey (2000) – *Emotional Regulation at Work: Emotional Labour* beansprucht Selbstregulationsressourcen. Chronische Diskrepanz zwischen erlebter und gezeigter Emotion ("emotive dissonance") ist ein konsistenter Prädiktor für emotionale Erschöpfung, Depersonalisation und Arbeitszufriedenheit.

Zapf (2002) – *Anforderungscharakter: Emotionsarbeit* ist nicht inhärent schädlich, sondern wird es durch mangelnde Handlungsspielräume, unzureichende soziale Unterstützung und fehlende Erholungsmöglichkeiten. Organisationale Ressourcen moderieren den Zusammenhang zwischen Emotional Labour und Erschöpfung.

Was der LWC misst

- Häufigkeit emotionaler Regulationsanforderungen im Führungsalltag
- Diskrepanz zwischen erlebtem und gezeigtem emotionalen Zustand
- Erschöpfung durch emotionale Fürsorge-/Motivationsarbeit
- Vorhandensein von Rückzugs- und Regenerationsmöglichkeiten
- Rollenkonflikte durch gleichzeitig empfundene Fürsorge- und Kontrollfunktion

Organisationale Symptome

Führungskräfte berichten von emotionaler Taubheit, zunehmender Distanzierung von Mitarbeitenden, Ungeduld als Dauerzustand, fehlender Energie für private Beziehungen.

Strukturelle Interventionshebel

- Reflexionsräume für Führungskräfte institutionalisieren (Executive Sparring, Intervision)
- Rollenverständnis klären: Emotionale Unterstützung als Führungsaufgabe bewusst gestalten, nicht implizit voraussetzen
- Emotionale Erschöpfung als Frühwarnsignal des Systems erkennen, nicht als individuelle Schwäche

Konstruktdefinition

Action Crisis beschreibt einen Zustand, in dem Führungskräfte trotz formaler Zielverpflichtung keine handlungsleitende Motivation mehr empfinden. Sie verharren in einem Zustand zwischen Festhalten und Loslassen – weder effektiv handlungsfähig noch in der Lage, Ziele aufzugeben oder neu zu definieren. Das Konstrukt ist eng mit Zielzweifel, volitionalem Abbruch und Prokrastination unter Druck verbunden.

Theoretische Basis

Heckhausen & Gollwitzer (1987) – Rubikon-Modell: Das Handlungsmodell unterscheidet prädezyonale (Abwägen), präaktionale (Planen), aktionale (Handeln) und postaktionale (Bewerten) Phasen. Action Crisis entsteht, wenn Führungskräfte im aktionalen Modus verharren, obwohl volitive Ressourcen erschöpft sind – ein Zustand chronischer Handlungshemmung trotz formaler Zielbindung.

Baumeister – Ego Depletion und volitionale Erschöpfung: Chronische Entscheidungslast erschöpft volitionale Ressourcen und führt zu einem Zustand, in dem bewusste Zielsteuerung zunehmend eingeschränkt ist. Führungskräfte in Action Crisis zeigen typischerweise erhöhte Impulsivität, Prokrastination bei strategischen Aufgaben und Rückzug auf Routinetätigkeiten.

Kuhl (2001) – PSI-Theorie: Handlungsorientierung (Fähigkeit, von Zielen in Handlung zu gelangen) versus Lageorientierung (Verharren in Grübeln und Selbstbeobachtung) beschreiben individuelle Unterschiede in der volitiven Regulation. Unter hohem Stress verschiebt sich der Modus für viele Führungskräfte in Richtung Lageorientierung.

Was der LWC misst (Pre-Test-Stadium)

- Subjektive Handlungsfähigkeit bei gleichzeitig wahrgenommenem Zieldruck
- Prokrastinationsmuster bei strategisch wichtigen, kognitiv anspruchsvollen Aufgaben
- Zielzweifel: Werden aktuelle Ziele noch als erreichbar und sinnvoll erlebt?
- Fähigkeit zum volitiven Abbruch und zur Neudefinition von Zielen
- Ruminationstendenzen und kognitive Verarbeitungsmuster nach Misserfolgen

Organisationale Symptome

Entscheidungsverzögerung bei strategischen Themen, Führungskräfte in Scheinaktivität, fehlende Prioritätensetzung trotz Ressourcenknappheit, innerliche Kündigung auf Leitungsebene.

Strukturelle Interventionshebel

- Strukturierte Zielevaluation und -aktualisierungsprozesse auf Leitungsebene
- Unterscheidung zwischen ressourcenbedingter und strukturell bedingter Handlungshemmung
- Executive Sparring als reflexiver Raum zur Auflösung von Action-Crisis-Mustern

G

Psychosoziale Arbeitsfaktoren

Job Demands / Resources (JD-R Kern)

JD-R Kategorie
Demands &
Resources

Konstruktdefinition

Dimension G operationalisiert die Kernkonstrukte des JD-R-Modells in standardisierter, international validierter Form. Sie bildet die methodische Brücke zwischen dem LWC und der breiteren JD-R-Forschungsliteratur und ermöglicht Benchmarking mit internationalen Referenzpopulationen.

Theoretische Basis und Instrumente

Schaufeli & Bakker (2004) – JDRS: Der Job Demands-Resources Survey (JDRS) ist das meistgenutzte standardisierte Messinstrument für JD-R-Konstrukte. Er erfasst Arbeitsanforderungen, Arbeitsressourcen, Erschöpfung und Engagement auf validierten Subskalen.

Karasek (1979) – Job Demand-Control Model: Das ältere Anforderungs-Kontroll-Modell postuliert, dass hohe Anforderungen bei geringem Kontrollspielraum besonders gesundheitsschädlich sind. Der LWC integriert die Kontroll-/Autonomiedimension als zentrales Ressourcenkonstrukt.

Was der LWC misst

- Quantitative und qualitative Arbeitsanforderungen (standardisierte Skalen)
- Autonomie und Handlungsspielraum
- Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und Kolleginnen/Kollegen
- Möglichkeiten zur Kompetenzentwicklung und Nutzung von Stärken
- Feedback-Qualität und Klarheit über Leistungserwartungen

Bedeutung für die Diagnose

Dimension G liefert die quantitative Benchmark-Grundlage für die Interpretation aller anderen Dimensionen. Hohe Werte in G bei gleichzeitig niedrigen Ressourcen in H sind ein starker Prädiktor für Erschöpfung (I).

H

Ressourcen & Engagement

Resources & Work Engagement

JD-R Kategorie
Resources

Konstruktdefinition

Dimension H bildet den positiven Gegenpol zu den Demand-Dimensionen A–G. Sie erfasst die verfügbaren organisationalen und persönlichen Ressourcen sowie das Engagement der Führungskraft als energetischen und motivationalen Zustand. Ressourcen puffern nicht nur Burnout – sie aktivieren aktiv Leistungsbereitschaft, Kreativität und Organisationsbindung.

Theoretische Basis

Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker (2002) – UWES: Work Engagement wird als positiver, erfüllender, arbeitsbezogener Geisteszustand definiert, der durch Vitalität (Energie und Ausdauer), Hingabe (Bedeutsamkeit und Enthusiasmus) und Absorption (konzentrierte

Versenkung) charakterisiert ist. Die Utrecht Work Engagement Scale (UWES) ist global validiert.

Hobfoll (1989) – Conservation of Resources (COR): Ressourcen haben Eigenwert und werden aktiv geschützt. Ressourcenverlust ist psychologisch stärker wirksam als äquivalenter Ressourcengewinn (Verlust-Spirale). Für Führungskräfte bedeutet dies: Ressourcenerosion durch strukturelle Belastung läuft oft unbemerkt, bis eine kritische Schwelle unterschritten wird.

Was der LWC misst

- Vitalität: Energie, Ausdauer, Erholungsfähigkeit
- Hingabe: Sinnerleben, Bedeutsamkeit der Arbeit, Begeisterungsfähigkeit
- Absorption: Fähigkeit zur konzentrierten Vertiefung in Aufgaben
- Organisationale Ressourcen: Unterstützung, Entwicklungsmöglichkeiten, Fairness
- Pufferpotenzial: Inwieweit schützen verfügbare Ressourcen vor Demand-Überlastung?

Bedeutung für die Diagnose

Der LWC-Pufferindex kombiniert Dimension H mit den Demand-Dimensionen A–G. Führungskräfte mit hohem H und hohen Demands können dies oft temporär kompensieren; fehlen Ressourcen (H niedrig) bei gleichzeitig hohen Demands, ist das Burnout-Risiko (I) akut erhöht.

I	Erschöpfung & Disengagement <i>LWC-E / Maslach Burnout Inventory (MBI)</i>	JD-R Kategorie Outcomes
---	--	-----------------------------------

Konstruktdefinition

Dimension I misst berufliches Burnout als zentrales Outcome chronischer Arbeitsbelastung bei unzureichenden Ressourcen. Das Instrument integriert das Maslach Burnout Inventory (MBI) als weltweit meistverwendetes und am besten validiertes Messinstrument für Burnout. Burnout wird als dreidimensionales Syndrom operationalisiert.

Theoretische Basis

Maslach & Jackson (1981) / Maslach, Leiter & Jackson (2016): Burnout umfasst drei Kerndimensionen: (1) Emotionale Erschöpfung – das Gefühl, emotional ausgelaugt und der eigenen Ressourcen beraubt zu sein; (2) Depersonalisation / Zynismus – eine distanzierte, unpersönliche Haltung gegenüber der Arbeit und Kolleginnen; (3) Reduzierte persönliche Leistungseinschätzung – das Gefühl, weniger kompetent und erfolgreich zu sein (invers kodiert).

Maslach & Leiter (1997) – Six Areas of Work Life: Burnout entsteht primär durch chronische Inkongruenz zwischen Arbeitsanforderungen und sechs Arbeitsbereichen: Arbeitspensum, Kontrolle, Belohnung, Gemeinschaft, Fairness und Werte. Diese Inkongruenz ist strukturell bedingt und muss strukturell adressiert werden.

MBI-Dimension	Beschreibung	Gering	Mittel	Hoch
Burn A – Emotionale Erschöpfung	Ausgelaugt, überfordert, keine Reserven mehr	≤ 17	18 – 29	≥ 30
Burn B – Depersonalisation	Zynismus, Distanzierung, Empathieverlust	≤ 5	6 – 11	≥ 12
Burn C – Leistungseinschätzung (invers)	Sicherheitsventil; Ausgleichsgefühl (positiv: hoch)	≤ 33	34 – 39	≥ 40 ✓

Was der LWC misst

- Emotionale Erschöpfung (Burn A): 9 Items – validiert, hohe Trennschärfe
- Depersonalisation (Burn B): 5 Items – validiert, Frühindikator für Zynismus
- Persönliche Leistungseinschätzung (Burn C): 8 Items – invers, Schutzfaktor
- Kombination mit Pufferindex aus Dimension H für individuelle Risikoeinschätzung

Bedeutung für die Diagnose

Burn-A-Werte im roten Bereich (≥ 30) erfordern sofortige Intervention auf Ebene der strukturellen Entlastung. Burn-B-Werte signalisieren fortgeschrittenen Burnoutprozess und möglichen Talentabgang. Die Kombination aus hohem Burn A und Burn B mit niedrigem Burn C ist das klinisch relevanteste Risikoprofil.

J	Digitale Komplexität & Technostress <i>Digital Workload</i>	JD-R Kategorie Demands
---	--	----------------------------------

Konstruktdefinition

Digital Workload beschreibt die arbeitsbezogene Belastung durch den Umgang mit digitalen Technologien, inkl. Informationsüberflutung, ständige Erreichbarkeitserwartungen, technologische Komplexität und den damit verbundenen kognitiven Fragmentierungseffekten. Das Konstrukt ist neu und befindet sich im Pre-Test-Stadium, da die Digitalisierung der Führungsarbeit erst seit ca. 2015 systematisch erforscht wird.

Theoretische Basis

Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan & Ragu-Nathan (2007) – Technostress: Technostress bezeichnet den von Individuen erlebten Stress durch die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologie. Die Autoren identifizieren fünf Technostress-Kreatoren: Techno-Overload (Technologie zwingt zu schnellerem Arbeiten), Techno-Invasion (Technologie dringt in Privatleben ein), Techno-Complexity (Komplexität überfordert), Techno-Insecurity (Angst, von Technologie ersetzt zu werden), Techno-Uncertainty (ständig verändernde Technologielandschaft).

Ragu-Nathan et al. (2008): Technostress reduziert nachweisbar Arbeitszufriedenheit, organisationales Commitment und Leistung – und erhöht Erschöpfung. Organisationale Ressourcen (IT-Support, Technologietraining, klare digitale Kommunikationsnormen) moderieren diese Effekte erheblich.

Reinecke et al. (2017) – Digital Stress: Permanente digitale Erreichbarkeit verletzt psychologische Erholungsprozesse und verhindert Recovery. Dies ist besonders relevant für Führungskräfte, von denen implizit erwartet wird, nach Arbeitszeit verfügbar zu bleiben.

Was der LWC misst (Pre-Test-Stadium)

- Informationsüberflutung durch digitale Kommunikationskanäle
- Fragmentierung der Arbeitszeit durch digitale Unterbrechungen
- Erreichbarkeitserwartungen ausserhalb der Arbeitszeit
- Wahrgenommene Komplexität digitaler Tools und Plattformen
- Fähigkeit zur digitalen Abgrenzung und zu erholsamer Offline-Zeit

Organisationale Symptome

Ständige Erreichbarkeit als implizite Führungserwartung, Meetings parallel zu E-Mail-Bearbeitung, fehlende digitale Kommunikationsnormen, Führungskräfte als reaktive Informationsverarbeiter statt als proaktive Gestalter.

Strukturelle Interventionshebel

- Klare digitale Kommunikationsnormen (Antwortzeiten, Kanal-Hierarchien)
- Erreichbarkeits-Policy auf Führungsebene institutionalisieren
- Digitale Meetingkultur: Fokuszeiten ohne Interrupt-Verpflichtung

K	Psychologische Ressourcen & Führungserleben <i>Psychological Resources & Leadership Experience (incl. Work-Non-Work Interface)</i>	JD-R Kategorie Resources
---	--	------------------------------------

Konstruktdefinition

Dimension K integriert drei zentrale psychologische Ressourcenkomplexe: (1) Psychologische Sicherheit als Teamressource, (2) Selbstwirksamkeit als individuelle Ressource der Führungskraft, und (3) Work-Non-Work Interface als Grenzbereich zwischen Berufs- und Privatleben. Zusammen bilden sie den psychologischen Ressourcenraum, der bestimmt, wie Führungskräfte unter Belastung erlebt werden und sich selbst erleben.

Theoretische Basis

Edmondson (1999) – Psychologische Sicherheit: Psychologische Sicherheit bezeichnet den gemeinsamen Glauben in einem Team, dass interpersonelles Risikostreben sicher ist – also dass man Fragen stellen, Fehler eingestehen und Meinungen äussern kann, ohne negative Konsequenzen zu befürchten. Führungskräfte sind primäre Gestalter und Hüter psychologischer Sicherheit in ihren Teams. Gleichzeitig sind sie selbst darauf angewiesen, eigene Fehler und Grenzen zeigen zu dürfen – was auf Führungsebene oft strukturell verhindert wird.

Bandura (1997) – Selbstwirksamkeit: Führungsbezogene Selbstwirksamkeit ("Leadership Self-Efficacy") bezeichnet den Glauben der Führungskraft an ihre Fähigkeit, Führungsanforderungen erfolgreich zu bewältigen. Sie ist ein starker Prädiktor für Leistungsbereitschaft, Resilienz gegenüber Rückschlägen und Führungseffektivität. Chronische Überlastung erodiert Selbstwirksamkeitserleben systematisch.

Greenhaus & Beutell (1985) – Work-Family Conflict: Work-Non-Work Conflict entsteht, wenn Rollenanforderungen aus beruflichem und privatem Bereich miteinander inkompatibel sind. Bei Führungskräften ist dieser Konflikt besonders intensiv, da zeitliche und kognitive Überbelastung regelmässig in das Privatleben übergreift. Chronischer WNW-Konflikt ist ein starker Prädiktor für Erschöpfung und Intention to quit.

Was der LWC misst

- Psychologische Sicherheit: Kann die Führungskraft Fehler und Unsicherheiten im eigenen Umfeld zeigen?
- Selbstwirksamkeit: Erlebt die Führungskraft sich als wirksam in ihrer Führungsrolle?
- Work-Non-Work Grenzklarheit: Gelingt die Abgrenzung zwischen Berufs- und Privatleben?
- Regeneration: Erholt sich die Führungskraft tatsächlich in der Nicht-Arbeitszeit?
- Sinnerleben: Erlebt die Führungskraft ihre Arbeit als bedeutsam und wirkungsvoll?

Bedeutung für die Diagnose

Dimension K ist der stärkste Moderator im LWC-Profil: Führungskräfte mit hohen K-Werten können hohe Demands (A-G) oft längerfristig tragen. Niedrige K-Werte bei gleichzeitig hohen Demands sind das Risikoprofil mit der höchsten Interventionsdringlichkeit – insbesondere, wenn auch Burn A und B erhöht sind.

Strukturelle Interventionshebel

- Psychologische Sicherheit für Führungskräfte explizit fördern: Executive Sparring, Intervention, CEO-Peer-Groups
- Selbstwirksamkeit stärken durch strukturell gesicherte Erfolgserlebnisse und klare Rollengrenzen
- Klare Erwartungen für Erreichbarkeit und Erholung auch für Führungskräfte

4. Mixed-Methods-Methodik

Der LWC folgt einem Explanatory Sequential Mixed-Methods-Design (Creswell & Clark, 2018): Quantitative Daten (Quick-Scan) werden zuerst erhoben und analysiert; qualitative Interviews (Deep-Dive) vertiefen und erklären auffällige Befunde.

Phase	Instrument	Beantwortet	Zeitaufwand
1	Quick-Scan (Online-Survey, 68 Items)	"Was?" und "Wie viel?"	~20 Min. pro Person
2	Deep-Dive-Interview (semi-strukturiert)	"Warum?" und "Wie?"	30–45 Min., ~1:5 Ratio
3	Visual Report + Entscheidungsworkshop + Executive Sparring	"Was tun wir?" und "Wann?"	90 Min. mit Leitungsteam

Triangulation: Die Kombination quantitativer Daten (Belastungsscores, Pufferindizes, MBI-Ausprägungen) mit qualitativer Tiefe (Kausalerklärungen, Kontextualisierung, Lösungshypothesen) erhöht die Validität der Diagnose erheblich und reduziert Fehlinterpretationen (Denzin, 1978).

Stichprobenratio: Das Interview-Sample beträgt typischerweise 1:5 der quantitativen Stichprobe. Die Entscheidung wird nach dem Quick-Scan aufgrund der wichtigsten zu gewinnenden Erkenntnisse getroffen.

5. Positionierung und Abgrenzung

Kriterium	Standard-Befragung	Coaching / Training	Leadership Workload Check
Zielgruppe	Gesamte Belegschaft	Einzelperson	Führungsgruppe
Methodik	Quantitativ	Qualitativ	Mixed-Methods
Fokus	Zufriedenheit	Verhalten / Haltung	Strukturelle Belastungsquellen
Erklärt	Was besteht?	Wie reagiert die Person?	Warum besteht das Problem?
Intervention	Generisch	Individuell	Strukturell & priorisiert
Systemebene	Kaum	Nicht	Zentral
Validierung	Variabel	Nicht standardisiert	9/11 Skalen validiert

Abgrenzung Strukturtest

Der 90-Sekunden-Strukturtest auf leadership-workload.ch ist ein niederschwelliges Screening-Instrument zur Gesprächseröffnung. Er liefert erste qualitative Hinweise auf strukturelle Reibungsmuster – ist aber kein Ersatz für den LWC (Diagnose) oder den Medical Structural Audit (medizinisch-strukturelle Risikodiagnose).

6. Literaturverzeichnis

- Ashby, W. R. (1956). *An introduction to cybernetics*. Chapman & Hall.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(2), 170–180.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology, 74*(5), 1252–1265.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. McGraw-Hill.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(1), 95–110.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review, 10*(1), 76–88.
- Heckhausen, H., & Gollwitzer, P. M. (1987). Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind. *Motivation and Emotion, 11*(2), 101–120.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly, 42*(3), 530–557.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*(2), 285–308.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance, 22*(3), 375–403.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 1–31.

- Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit: Interaktionen psychischer Systeme*. Hogrefe.
- Luhmann, N. (2018). *Organization and decision*. Cambridge University Press. (Original work published 2000)
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior, 2*(2), 99–113.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. Jossey-Bass.
- Maslach, C., Leiter, M. P., & Jackson, S. E. (2016). *Maslach Burnout Inventory manual* (4th ed.). Mind Garden.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science, 26*(3), 322–341.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations. *Information Systems Research, 19*(4), 417–433.
- Reinecke, L., Aufenanger, S., Beutel, M. E., Dreier, M., Quiring, O., Stark, B., Wölfling, K., & Müller, K. W. (2017). Digital stress over the life span. *Journal of Computer-Mediated Communication, 22*(6), 310–327.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly, 15*(2), 150–163.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293–315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71–92.
- Schwartz, B. (2004). *The paradox of choice: Why more is less*. Harper Collins.
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems, 24*(1), 301–328.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889–935). Rand McNally.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review, 12*(2), 237–268.