

Wissenschaftliche Grundlagen: Leadership Workload Check (LWC)

Theoretische Fundierung und diagnostische Methodik

Autor: Alexander R. Moser, MSc Business Psychology

Unternehmen: Alexander R. Moser Consulting – Business Psychology & Leadership

Version: 4.0 | Mai 2026

© 2026 Alexander R. Moser Consulting, Liestal · Alle Rechte vorbehalten.

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 67 Items in zwölf Subskalen deckt der LWC die Architektur des JD-R-Modells ab, präzisiert in zwölf spezifischen Konstrukten, die in drei Hauptkategorien (Demands, Resources, Outcomes) unterteilt sind.

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 über den Führungslast-Index (FLI) steuerbar.

2. Theoretische Grundlage: Das JD-R-Modell

Das Job Demands–Resources (JD-R) Modell (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) ist das theoretische Kernfundament des LWC. Es postuliert, dass Belastung nicht primär durch hohe Anforderungen entsteht, sondern wenn die verfügbaren Ressourcen nicht ausreichen, um diese Anforderungen zu puffern.

Kategorie	Definition	Beispiele im Führungskontext
Job Demands(Belastungs-Faktoren)	Physische, soziale, organisationale oder psychologische Arbeitsmerkmale, die anhaltende Kosten erzeugen.	Entscheidungsdruck, unklare Zuständigkeiten, Zeitdruck, emotionale Regulationsanforderungen.
Job Resources(Puffer-Faktoren)	Arbeitsmerkmale, die funktional bei der Erreichung von Zielen sind und Demands puffern.	Handlungsspielraum, soziale Unterstützung, Klarheit und Mandatierung, psychologische Sicherheit.
Outcomes(Symptom-Faktoren)	Die resultierenden Zustände aus der Bilanz von Demands und Resources.	Engagement (positiv), Erschöpfung & Disengagement, Work-Non-Work Spillover.

3. Die zwölf Konstrukte der LWC-Architektur im Detail

Die zwölf Dimensionen des LWC sind in drei logische Blöcke gegliedert, die eine präzise Diagnose der strukturellen Reibung ermöglichen.

Gruppe 1: Belastungs-Faktoren (Demands)

01. Decision Load

Hohe kognitive Taktung, Entscheidungen bei Unsicherheit oder ohne volle Datengrundlage. Basiert auf der Dual-Process-Theorie (Kahneman, 2011) und dem Konzept der Ego Depletion (Baumeister et al., 1998). Misst die kognitive Fragmentierung durch operative Unterbrechungen.

02. Responsibility Load

Tragweite von Entscheidungen, gefühlte Erwartungslast von oben und unten. Erfasst unklare, widersprüchliche oder überdehnte Rollenerwartungen nach Rizzo et al. (1970) und die strukturelle Verantwortungsdehnung.

03. Systemic Complexity

Unklare Zuständigkeiten, zähe Schnittstellen, Abstimmungsschleifen. Basiert auf Ashby (1958) und Luhmann (2018). Misst die systemische Reibung, die Führungskräfte kompensieren müssen, weil das Organisationsdesign ineffizient ist.

04. Conflict Load

Chronische Vermittlung zwischen Interessen, Energieverlust durch politische Reibung. Basiert auf Jehn (1997) und Kish-Gephart et al. (2010). Misst den emotionalen und kognitiven Aufwand für das Management von Schnittstellenkonflikten.

05. Emotional Labour

Emotionsregulation, Abfedern von Ängsten oder Frustration im eigenen Team. Basiert auf Hochschild (1983) und Grandey (2000). Erfasst die chronische Diskrepanz zwischen erlebter und gezeigter Emotion und deren Erschöpfungspotenzial.

06. Action Crisis

Zweifel am Sinn der eigenen Bemühungen, innere Halbdistanz zur Führungsrolle. Basiert auf Brandstätter, Herrmann & Schüler (2013) und dem Rubikon-Modell (Heckhausen & Gollwitzer, 1987). Zustand zwischen Durchhalten und Aufgeben mit messbaren physiologischen und kognitiven Folgen.

07. Technostress

Digitale Kanal-Vielfalt, ständige Erreichbarkeit, andauernde Mikro-Unterbrechungen. Basiert auf Tarafdar et al. (2019) und Reinecke et al. (2017). Erfasst die kognitive Fragmentierung durch digitale Überflutung – im Führungskontext besonders ausgeprägt, weil Führungspositionen typischerweise an mehr Kanäle und höhere Reaktionserwartung gebunden sind.

Gruppe 2: Puffer-Faktoren (Resources)

08. JD-R-Trio (Klassische Pufferdimensionen)

Drei klassische Ressourcen aus der Demand-Control-Support-Tradition: Job Control (Handlungsspielraum bei der Aufgabenerfüllung), Soziale Unterstützung (durch Vorgesetzte, Kolleginnen, Team) und Klarheit & Mandatierung (eindeutige Rollendefinition, legitimiertes Mandat, das die strukturelle Position trägt). Verankerung in Karasek (1979), Karasek & Theorell (1990), Johnson & Hall (1988). Diese drei Dimensionen sind die best-replizierten Pufferfaktoren in vier Jahrzehnten Belastungsforschung.

09. Psychological Resources & Leadership Experience

Individuelle Ressourcen wie Selbstwirksamkeit, Resilienz, kognitive Bewältigungsstrategien und – in Führungsrollen besonders relevant – akkumulierte Führungserfahrung, die strukturelle Belastung in unterschiedlichem Mass abfangen kann. Integriert Konzepte aus Self-Efficacy (Bandura, 1997), Psychological Capital (Luthans et al., 2007) und Leadership Development (Day et al., 2014). Diese Dimension wird im LWC explizit erfasst, aber konzeptuell klar von strukturellen Belastungen abgegrenzt – sie erklärt nicht das strukturelle Problem, sie moderiert dessen Auswirkungen.

Gruppe 3: Symptom-Faktoren (Outcomes)

10. Engagement (UWES)

(Positiver Pol) Vitalität, Hingabe und Absorption – Fehlen ist ein Frühwarnsignal. Gemessen in Anlehnung an die Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli et al., 2002, 2006) als die best-validierte Engagement-Operationalisierung der Arbeitspsychologie.

11. Erschöpfung & Disengagement (LWC-E)

(Negativer Pol) Energetische, motivationale und kognitive Entleerung bis hin zur Distanzierung. Eine LWC-spezifische zweidimensionale Adaptation aus der Maslach-Tradition (Maslach & Leiter, 2016): emotionale Erschöpfung und kognitive Distanzierung als die zwei Kernkomponenten. Die ursprüngliche dritte Subskala „Reduzierte Wirksamkeit“ wird im LWC-E bewusst nicht eingeschlossen, weil ihr konzeptueller Status in der jüngeren Forschung umstritten ist (vgl. Schaufeli et al., 2020, Burnout Assessment Tool). Erfasst die Vorstufen des Burnouts als strukturelle Quittung.

12. Work-Non-Work Spillover

(Kipp-Punkt) Übergriff der Arbeitsbelastung in das Privatleben, Verhinderung der Regeneration. Basiert auf dem Work-Family Conflict Ansatz (Greenhaus & Beutell, 1985) und Sonnentag (2015) zur unzureichenden parasymphatischen Erholung. Im LWC bewusst nicht als „Work-Life-Balance“ geführt, weil dieser Begriff eine falsche Dichotomie suggeriert – Arbeit und Nicht-Arbeit sind keine austarierten Pole, sondern interagierende Lebensbereiche.

4. Der Führungslast-Index (FLI)

Um die Komplexität der zwölf Dimensionen für Geschäftsleitungen handlungsleitend zu machen, verdichtet der LWC die Demand- und Resource-Konstrukte (Konstrukte 01–09) zum Führungslast-Index (FLI). Dabei werden hindernde Demands schwerer gewichtet, und Ressourcen wirken als nicht-lineare Puffer.

Die Outcomes (Konstrukte 10–12) gehen nicht in den FLI ein, sondern werden separat als kriterienvalides Vergleichsmass geführt. Das ist eine methodisch wichtige Trennung: Outcomes validieren die strukturelle Last, ohne in deren Index einzufließen – nur so lässt sich prüfen, ob ein hoher FLI mit den erwarteten Outcomes korreliert oder nicht.

Der FLI nutzt zwei Referenzschwellen:

- Hinweisschwelle: Strukturelle Reibung schränkt die operative Effizienz messbar ein.
- Aktionsschwelle: Die Handlungsfähigkeit der Person ist gefährdet, strukturelle Interventionen sind zwingend.

5. Mixed-Methods-Methodik

Der LWC folgt einem Explanatory Sequential Mixed-Methods-Design:

Phase	Instrument	Beantwortet	Zeitaufwand
1	Quick-Scan (Online-Survey, 67 Items)	„Was?“ und „Wie viel?“	~20 Min. pro Person
2	Deep-Dive-Interview (semi-strukturiert)	„Warum?“ und „Wie?“	60–90 Min., fokussiertes Sample
3	Visual Report + Befundgespräch	„Was tun wir?“ und „Wann?“	GL-Sitzung / Triage

6. Einordnung der Interventionsinstrumente

Der LWC ist das organisationsweite Diagnose-Tool. Aus den Befunden leiten sich spezifische Vertiefungen ab:

Medical Structural Audit (MSA)

Zwingend indiziert, wenn die Belastung (besonders in den Konstrukten 11 und 12) somatisch manifest wird oder gesundheitliche Vorfälle (hohe Krankenstände, Schlafstörungen, kognitive Einbussen) gehäuft in vergleichbaren Strukturen auftreten. Der MSA führt eine strukturell-medizinische Bewertung der Arbeitsarchitektur entlang vier diagnostischer Dimensionen durch:

- Stressphysiologische Aktivierung (chronische Sympathikus-Dominanz, fehlende Erholungsfenster)
- Kognitive Leistungsfähigkeit unter Dauerbelastung
- Regeneration und Erholung
- Chronifizierungsrisiken und Frühindikatoren

Die Verantwortung für den MSA liegt bei Dr. med. Gioia Braun-Meyre (Fachärztin Allgemeine Innere Medizin FMH, in Weiterbildung Schwerpunkt Psychosomatische und Psychosoziale Medizin SAPPM, i. W.).

Executive Sparring

Das notwendige Bindeglied zwischen Diagnose und Umsetzung. Bereitet das Management taktisch darauf vor, strukturelle Hebel (Macht, Ressourcen, Prozesse) umzulegen, indem es Abwehrmuster (Personalisierung des Systemfehlers, Detail-Ablenkung, Reframing) auflöst.

Das Sparring ist ausdrücklich kein Coaching im klassischen Sinn. Coaching arbeitet primär an der Person, ihrer Entwicklung, ihren blinden Flecken. Sparring arbeitet an der Sache, die zur Entscheidung ansteht – am Übergang von Befund zu Massnahme, an der politischen Tragfähigkeit dieser Massnahme, an Risiken und Nebenwirkungen ihrer Umsetzung.

7. Auszug aus dem Literaturverzeichnis

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Brandstätter, V., Herrmann, M., & Schüler, J. (2013). The struggle of giving up personal goals: Affective, physiological, and cognitive consequences of an action crisis. *Personality and Social Psychology Bulletin, 39*(12), 1668–1682.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 63–82.
- 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.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*(3), 541–572.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry, 15*(2), 103–111.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701–716.
- Schaufeli, W. B., Desart, S., & De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT) – Development, validity, and reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(24), 9495.
- Sonnentag, S. (2015). Dynamics of well-being. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*, 261–293.
- Tarafdar, M., Cooper, C. L., & Stich, J.-F. (2019). The technostress trifecta – techno eustress, techno distress and design: Theoretical directions and an agenda for research. *Information Systems Journal, 29*(1), 6–42.

Lizenz und Zitation

© 2026 Alexander R. Moser Consulting, Liestal. Alle Rechte vorbehalten. Dieses Dokument darf zu wissenschaftlichen, edukativen und nicht-kommerziellen Zwecken zitiert und in unveränderter Form weitergegeben werden, sofern die Quelle korrekt angegeben wird. Eine kommerzielle Weiterverwendung von Teilen oder des Ganzen bedarf der schriftlichen Zustimmung.

Empfohlene Zitation

Moser, A. R. (2026). *Wissenschaftliche Grundlagen: Leadership Workload Check (LWC) – Theoretische Fundierung und diagnostische Methodik* (Version 4.0). Alexander R. Moser Consulting. <https://www.leadership-workload.ch>

Kontakt

Alexander R. Moser Consulting · Benzburweg 19 · CH-4410 Liestal ·
contact@leadership-workload.ch · [leadership-workload.ch](https://www.leadership-workload.ch)