

# 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:** 3.0 | 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 rund 70 Items deckt der LWC die vollständige Architektur des JD-R-Modells ab, präzisiert in 12 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) Model (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
<b>Job Demands (Belastungs-Faktoren)</b>	Physische, soziale, organisationale oder psychologische Arbeitsmerkmale, die anhaltende Kosten erzeugen.	Entscheidungsdruck, unklare Zuständigkeiten, Zeitdruck, emotionale Regulationsanforderungen .
<b>Job Resources (Puffer-Faktoren)</b>	Arbeitsmerkmale, die funktional bei der Erreichung von Zielen sind und Demands puffern.	Autonomie in Prozessen, echte Rückendeckung von oben, psychologische Sicherheit.
<b>Outcomes (Symptom-Faktoren)</b>	Die resultierenden Zustände aus der Bilanz von Demands und Resources.	Engagement (positiv), Erschöpfung, Disengagement, Work-Non-Work Spillover (negativ).

### 3. Die 12 Konstrukte der LWC-Architektur im Detail

Die 12 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, unzählige 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 (2016) und dem Rubikon-Modell (Heckhausen & Gollwitzer, 1987). Zustand zwischen Durchhalten und Aufgeben.

## **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.

## **Gruppe 2: Puffer-Faktoren (Resources)**

### **08. Organisationale Ressourcen**

Autonomie in den eigenen Prozessen, echte Rückendeckung von oben, handhabbare Menge. Basiert auf dem Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1976) und Perceived Organizational Support (Eisenberger et al., 1986).

## 09. Individuelle Ressourcen

Selbstwirksamkeit, Sinnerleben, psychologische Sicherheit und mentale Erholungsfähigkeit. Integriert Konzepte wie Psychological Safety (Edmondson, 1999) und Leadership Self-Efficacy (Bandura, 1997).

## Gruppe 3: Symptom-Faktoren (Outcomes)

### 10. Engagement

(Positiver Pol) Energie, Begeisterung und Identifikation (Fehlen ist ein Frühwarnsignal). Gemessen in Anlehnung an die Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli et al., 2002) mit den Dimensionen Vitalität, Hingabe und Absorption.

### 11. Erschöpfung & Disengagement

(Negativer Pol) Energetische, motivationale und kognitive Entleerung bis hin zur Distanzierung. Basiert auf dem Maslach Burnout Inventory (Maslach & Jackson, 1981) und 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 Sonnentags (2015) Erkenntnissen zur unzureichenden parasymphatischen Erholung.

## 4. Der Führungslast-Index (FLI)

---

Um die Komplexität der 12 Dimensionen für Geschäftsleitungen handlungsleitend zu machen, verdichtet der LWC die Konstrukte zum Führungslast-Index (FLI). Dabei werden "hindernde Demands" schwerer gewichtet, und Ressourcen wirken als nicht-lineare Puffer. 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, ca. 70 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 + Executive Sparring	"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 Dimension 11 und 12) somatisch manifest wird oder gesundheitliche Vorfälle (z.B. hohe Krankenstände, Schlafstörungen) gehäuft in gleichen Strukturen auftreten. Führt eine medizinisch-physiologische Bewertung der Arbeitsarchitektur durch.
- **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) auflöst.

## 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.
- Brandstätter, V., & Herrmann, M. (2016). Goal disengagement in emerging adulthood: The adaptive potential of action crises.
- 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.*
- Mankins, M., & Garton, E. (2017). *Time, talent, energy: Overcome organizational drag. Harvard Business Review Press.*
- Tarafdar, M., Cooper, C. L., & Stich, J.-F. (2019). The technostress trifecta. *Information Systems Journal, 29*(1), 6-42.