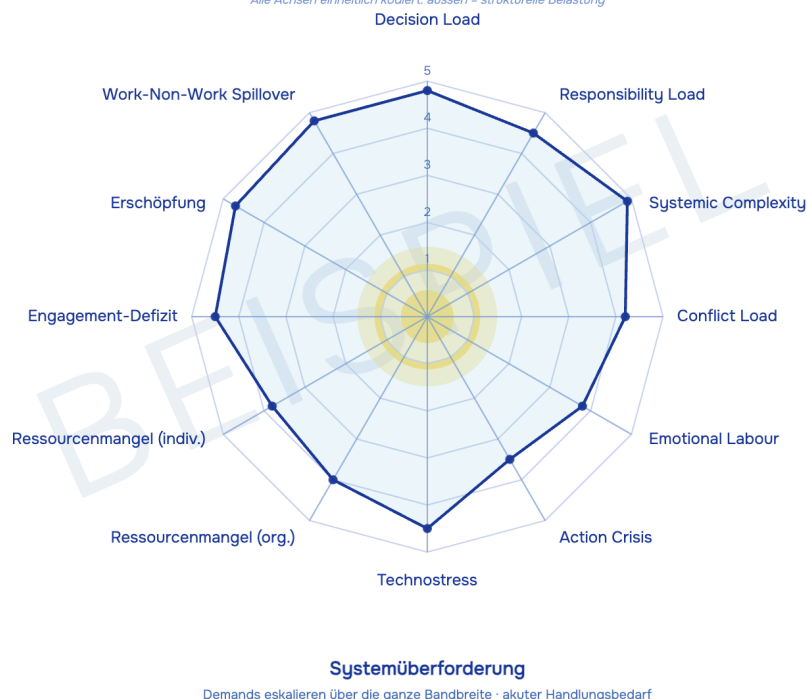


## Leadership Workload Profile

Strukturelle Belastungssignatur der Führung

Alle Achsen einheitlich kodiert: aussen = strukturelle Belastung



EINE DIAGNOSE-THESE MIT BELEGEN

# Strukturelle Reibung

ORGANIZATIONAL FRICTION

Die These lautet, dass ein erheblicher Teil dessen, was in Schweizer Unternehmen als Führungsversagen verhandelt wird, gar kein Führungsversagen einzelner Personen ist, sondern die messbare Folge struktureller Reibung, die Manager überlastet.

# Inhaltsverzeichnis

VORREDE

Was dieses Booklet nicht ist .....

## Teil I: Die Diagnose

Das Problem und der falsche Reflex

K A P. 1

Die Dienstagmorgen-Szene .....

K A P. 2

Warum wir an der falschen Stelle suchen .....

K A P. 3

Was es kostet .....

## Teil II: Die Dimensionen

Ein Modell, das Reibung lesbar macht

K A P. 4

Wo der Blick hin müsste .....

K A P. 5

Was strukturelle Reibung produziert .....

K A P. 6

Was sie puffert .....

K A P. 7

Wie sie sich zeigt .....

K A P. 8

Der Führungslast-Index (FLI) .....

## Teil III: Die Instrumente

Wie aus Befunden Veränderung wird

K A P. 9

Leadership Workload Check (LWC) .....

K A P. 10

Medical Structural Audit (MSA) .....

KAP. 11

Executive Sparring .....

K A P. 12

Drei Verläufe .....

KAP. 13

Triage-Signale .....

## Anhang

Bezugspunkte und Kontakt

A N H A N G I

Über uns .....

A N H A N G II

Wissenschaftliche Bezugspunkte .....

A N H A N G III

Erweiterte Bibliografie .....

# Was dieses Booklet nicht ist

Eine Klärung vor dem Anfang

**D**ieses Booklet ist kein Coaching-Ratgeber. Es enthält keine Übungen für mehr Resilienz, keine Fünf-Schritte-Programme, keine Selbsttests, an denen sich erkennen liesse, ob man eine erfolgreiche oder eine gescheiterte Führungskraft ist. Es ist auch keine Methodensammlung. Die Werkzeuge unserer Beratung – der Leadership Workload Check, das Medical Structural Audit und das Executive Sparring – werden im dritten Teil so ausführlich beschrieben, wie es für das Argument des Booklets notwendig ist.

*Was es ist, lässt sich in einem Satz sagen:  
eine Diagnose-These mit Belegen.*

Die These: Ein erheblicher Teil dessen, was in Unternehmen als Führungsversagen verhandelt wird, ist kein individuelles Unvermögen, sondern das logische Resultat einer dysfunktionalen Anordnung (Stelle, ganzes Team, komplette Hierarchieebene).

Wir nennen das „strukturelle Reibung“. Sie ist die messbare Folge davon, wie Verantwortlichkeiten und Entscheidungswege gesetzt sind. Und sie ist die Ursache dessen, was bei Führungskräften als chronische Überlastung sichtbar wird. So wie in der Statik eine Brücke nicht wegen eines einzelnen Steins einstürzt, sondern weil die Lastenverteilung nicht stimmt, produziert eine falsche Konstellation zwangsläufig Reibungsverluste. Wer diese Anordnung der Kräfte ignoriert und stattdessen nur die Person „therapiert“, bekämpft lediglich Symptome. Das Ergebnis: Sitzungen ohne Entscheidungen, wandernde Themen und Ressourcen, die in Eskalationen verpuffen. Wo strukturelle Reibung nicht erkannt wird, wird Führung zur Sisyphusarbeit.

Wer dieses Booklet geschrieben hat, ist kein neutraler Beobachter. Ich führe Mandate in Schweizer Organisationen, in den letzten acht Jahren mit zunehmender Konzentration auf strukturelle Diagnostik. In meiner Laufbahn bin ich vielen Managerinnen und Managern begegnet, die chronisch erschöpft

waren – und ich habe die weitreichenden Folgen miterlebt, die diese Erschöpfung für die Betroffenen selbst, für ihre Teams und schliesslich für die gesamte Organisation hat. Diese Beobachtungen waren oft der Auslöser, tiefer zu graben: War es wirklich ein Mangel an individueller Resilienz und / oder Kompetenz, oder wurden diese Menschen schlicht in einer unmöglichen Statik verschlissen?

Was hier zu lesen ist, ist nicht das Resultat einer einzelnen wissenschaftlichen Studie, sondern die Verdichtung dessen, was sich in der praktischen Arbeit als tragfähig erwiesen hat – kalibriert an internationalen Forschungsbefunden, geerdet durch die Mitarbeit von Dr. med. Gioia Braun-Meyre in unserem Team – Fachärztin Allgemeine Innere Medizin FMH, in Weiterbildung Schwerpunkt Psychosomatische und Psychosoziale Medizin (SAPPM) – die uns hilft zu verstehen, wo strukturelle Lasten zu körperlichen oder psychischen Belastungen werden.

Das Booklet ist nicht akademisch im strengen Sinn. Wo wissenschaftliche Bezugspunkte unmittelbar relevant sind – das Job Demands-Resources Model, der fundamentale Attributionsfehler, die Konzepte der Action Crisis und der Emotional Labour – werden sie im Fliesstext genannt. Wer tiefer einsteigen will, findet im Anhang Hinweise auf zentrale Quellen. Das Booklet ist im Umfang knapp gehalten. Es soll an einem ruhigen Sonntagnachmittag gelesen werden – nicht als Pflichtlektüre, sondern weil eine Leserin oder ein Leser eine Frage hat, an der dieses Booklet arbeitet und für die ein dickeres Buch nicht das richtige Format wäre.

## Für wen ist dieses Booklet geschrieben?

—

Eine CEO, die das Gefühl hat, dass die Geschäftsleitung in Reaktivität geraten ist, und die ahnt, dass noch mehr Disziplin oder Kommunikation nicht die Lösung sein wird – eine Vorahnung, die sie zunehmend ratlos macht.

—

Ein HR-Direktor, dessen Mitarbeiterbefragungen seit Jahren dieselben Symptome zeigen und dessen Massnahmen ins Leere laufen, und der sich insgeheim fragt, ob er gegen Geister kämpft, die er schlicht nicht benennen kann.

—

Eine Verwaltungsrätin, die eine schwierige Personalentscheidung treffen muss und die spürt, wie die Ungewissheit über die wahre Ursache – Person oder Struktur – ihr Vertrauen in die eigene Intuition untergräbt.

Sie werden darin keine Antworten auf alle ihre Fragen finden. Sie werden eine Sprache finden, in der sich die Fragen präziser stellen lassen. Das ist häufig der Anfang dessen, was hilft.

Eine Bemerkung zur Form: Das Booklet wechselt zwischen zwei Ebenen, manchmal innerhalb eines

Kapitels. Auf der einen Ebene wird beobachtet – konkrete Szenen, typische Sitzungen, Telefongespräche, Konstellationen, wie sie sich in der Praxis tatsächlich abspielen. Auf der anderen Ebene wird argumentiert – Mechanismen, Befunde, Modelle, die das Beobachtete erklären sollen. Strukturelle Reibung ist keine Sache, die sich rein theoretisch fassen liesse – sie wird in Szenen sichtbar. Sie ist auch keine Sache, die sich rein anekdotisch fassen liesse – sie verlangt Begriffe, die über den Einzelfall hinausreichen. Was hier zu lesen ist, ist deshalb beides: Beobachtung und Begriff, Szene und Modell, Praxis und Theorie. Weil das eine ohne das andere blind bliebe.

TEIL I

# Die Diagnose

Das Problem und der falsche Reflex

# 1

## Die Dienstagmorgen-Szene

Das vertraute Muster

**E**s ist Dienstag, kurz nach acht. Ein Sitzungsraum in einem mittelgrossen Schweizer Unternehmen, sechs Geschäftsleitungsmitglieder und eine vorbereitete Agenda. Auf Position drei der Tagesordnung steht ein Punkt, der dort schon zum dritten Mal steht: die Neugestaltung eines Schnittstellenprozesses zwischen Vertrieb und Operations.

Die Diskussion beginnt vertraut. Der COO fordert eine Entscheidung, weil sein Betrieb blockiert ist. Die Leiterin Marketing bremst, weil sie die Konsequenzen für den Kunden nicht abschätzen kann. Der CFO warnt vor den Quartalszahlen. Der CIO weist darauf hin, dass die technische Klärung längst erfolgt sei – was in der Runde ungehört bleibt. Die HR-Verantwortliche macht sich Notizen zur „mangelnden Feedbackkultur“ und plant im Kopf bereits den nächsten Workshop zur Zusammenarbeit.

Nach achtzehn Minuten stellt jemand fest, dass ein Detail noch ungeklärt sei. Der Punkt wird vertieft. Das heisst: Das Thema wird vertagt. Die achtzehn Minuten sind die Zeit, in der die Gruppe im Kreis läuft, bis endlich jemand den „Notausgang“ findet: das ungeklärte Detail. Das Thema rückt auf der Agenda der nächsten Sitzung wieder nach oben. Der CEO hat sich die Aussagen seiner Bereichsleitungen angehört, er hat nachgefragt, aber er trifft keine Entscheidung.

### Wer ist das Problem?

Wer in diesem Raum wird später als das Problem benannt werden? Aller Erfahrung nach: der CEO – er greife zu wenig durch. Oder die Leiterin Marketing – sie sei zögerlich. Oder der CFO – er blockiere alles. Vielleicht der COO – er treibe nichts wirklich an. Es gibt für jeden eine Rolle in der späteren Erzählung, je nachdem, wer sie erzählt. Was selten gefragt wird: Wäre die Sitzung mit anderen Personen anders verlaufen?

Anwesend in diesem Raum sind nämlich nicht nur sechs Menschen. Es wirken Bedingungen mit, die die Statik der Sitzung bestimmen, noch bevor das erste Wort gesprochen ist:

—

*Der unsichtbare Rucksack:* Am Tisch sitzen zwar nur sechs Personen, doch auf den Schultern des CEO lasten elf. Über die Jahre ist die Organisation so gewuchert, dass mittlerweile elf Direct Reports ihren Anspruch auf seine Präsenz anmelden. Jede dieser elf Beziehungen hat ihre Berechtigung, doch für die Belastbarkeit der Rolle einer Führungskraft ist diese Spannweite fatal. Wer elf solche Direktbeziehungen gleichzeitig moderieren muss, ist mental permanent im Belagerungszustand. Es ist die schiere Wucht der fünf ‚unsichtbaren‘ Personen im Hintergrund, die das System überlastet. Diese unsichtbare Last drückt so schwer auf die Konzentration, dass im Raum die Souveränität schwindet: Wer seine Aufmerksamkeit auf elf Kanäle aufteilen muss, verliert die Fähigkeit zur Zuspitzung. Am Ende fehlt schlicht die innere Freiheit, um in einer Sitzung den alles entscheidenden Schlusssatz zu setzen.

—

*Die zerfledderte Verantwortung:* Ein Schnittstellenprozess, dessen Verantwortung formal beim COO liegt, faktisch aber an drei Stellen entschieden wird – mit dem Effekt, dass jede Stelle auf eine der anderen wartet.

—

*Der Wochenrhythmus als Aufschubgarantie:* Die Sitzung findet wöchentlich statt – und genau das entzieht ihr die Entscheidungsnotwendigkeit. Wer weiss, dass in sieben Tagen die nächste Runde kommt, muss heute nicht abschliessen.

—

*Die leere Mitte:* Ein Muster, in dem operative Detailfragen routinemässig auf der Geschäftsleitungsebene landen – weil die mittlere Führungsschicht über die Jahre keine klare Mandatierung erhalten hat (Eskalations-Vakuum).

Diese Bedingungen sind nicht „weich“. Sie sind nicht Kultur. Sie sind die strukturellen Voraussetzungen, unter denen die Anwesenden überhaupt entscheiden können – oder es eben nicht können.

## Ein zweiter Sektor: Drei Linien, eine Falle

Wir beobachten solche Szenen seit langem. Die Branchen variieren, der Mechanismus kaum. Ein Spital, wöchentliche Departementsleitungssitzung. Der Chefarzt, die Pflegeleiterin und der Klinikmanager bilden das Gremium. Sie sind formal auf gleicher Hierarchieebene (Triumvirat). Diskutiert

wird ein wiederkehrender Konflikt auf einer Bettenstation.

—

*Die ärztliche Anweisung:* Ein Assistenzarzt ordnet bei einem kritisch-kranken Patienten eine engmaschige Überwachung an – medizinisch zwingend.

—

*Die pflegerische Realität:* Der Stellenplan erlaubt diese Zusatzbelastung nicht. Die Zeit fehlt; würde man die Anweisung befolgen, müsste man andere Patienten vernachlässigen.

In der Sitzung schildert der Chefarzt, dass die Pflege die Entscheidungen seiner Ärztinnen und Ärzte unterlaufe. Die Pflegeleiterin hält dagegen, dass die ärztlichen Anordnungen in der Praxis oft nicht implementierbar seien. *Beide haben recht.* Und beide werden, wenn die Sache eskaliert, als „schwierig im Umgang“ gelten.

*Die Reibung:* Die Pflege „unterläuft“ die Anweisung nicht aus mangelnder Gewissenhaftigkeit, sondern um den Betrieb am Laufen zu halten. Der Arzt sieht darin mangelnde Disziplin; die Pflege sieht im Arzt jemanden, der die Realität am Bett ignoriert.

*Die strukturelle Falle:* Das Problem ist, dass drei Linien an der Stelle der Stationsleitung nicht koordiniert sind: Die medizinische Seite ordnet an. Die Pflegeleitung verbietet Überstunden. Der Klinikmanager gibt kein Geld für weitere Stellen.

*Die Stationsleitung sitzt in der Falle:* Folgt sie dem Arzt, kriegt sie Ärger mit der Pflegeleitung. Folgt sie dem Budget, kriegt sie Ärger mit dem Arzt. Folgt sie der Pflegeleitung, bleiben Patienten unversorgt.

*Die Diagnose:* Das ist keine Frage von Charakter. Es ist eine statische Fehlkonstruktion. Das System delegiert eine unlösbare Entscheidung nach unten, anstatt sie oben aufzulösen. Die Front wird gezwungen, ein Paradoxon zu verwalten.

*Die Lösung:* Das Triumvirat muss sich auf ein gemeinsames Arbeitsmodell einigen, bevor die Anweisung die Station erreicht. Wenn die Medizin eine neue oder mehr Leistung verlangt, müssen die drei Departementsverantwortlichen oben klären: „Woher nehmen wir die Zeit? Was lassen wir dafür weg?“

*Das Ziel:* Die Front erhält kein Paradoxon, sondern ein abgestimmtes Paket aus Auftrag und Ressource.

## Ein dritter Sektor: Die trügerische Führungsspanne

Ein anderes Feld mit einer ähnlichen Mechanik. Eine soziale Einrichtung. Ein Bereichsleiter gilt als chronisch überlastet. In seinem Team herrscht Unzufriedenheit, die Konflikte häufen sich, die

Fluktuation steigt.

*Die Abwärtsspirale:* Durch die chronische Überlastung wurde der Leiter zunehmend vulnerabel. Es unterliefen ihm Führungsfehler und in Stresssituationen zeigte er Verhaltensweisen, die im Team als „unprofessionell“ oder „schwierig“ wahrgenommen wurden.

*Der erste Reflex:* Die Organisation reagierte klassisch: Man fokussierte auf die Person. Man diskutierte über seine mangelnde Managementfähigkeit und überlegte, ob er überhaupt noch der Richtige sei. Schliesslich wirkt seine Führungssituation auf dem Papier unauffällig.

*Die Führungsrealität:* Auf dem Papier (im Organigramm) hatte der Leiter lediglich fünf Direktunterstellte – eine vermeintlich ideale Führungsspanne. Die Realität jedoch war, dass an diesen fünf Knotenpunkten das Gewicht von insgesamt 50 hochqualifizierten Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen hing. In einem Feld mit extrem hoher emotionaler Dichte und komplexen Fällen bedeutete das: Die mittleren Führungsstufen wirkten nicht als Puffer, sondern als reiner *Durchlauferhitzer* für Eskalationen. Denn diese 50 Fachkräfte betreuten ein Vielfaches an Klienten. Die Letztverantwortung und die Krisen aus vielleicht Hunderten von hochkomplexen Dossiers landeten am Ende auf einem einzigen Schreibtisch.

*Die Diagnose:* Was als „Verhaltensproblem“ des Leiters diagnostiziert wurde, war in Wahrheit das Symptom einer vollständigen Erosion der Handlungskraft (volitive Ressourcen). Die strukturelle Fehlkonstruktion lag hier nicht allein in der direkten Spanne, sondern in der enormen indirekten Last der Letztverantwortung. Der Leiter wurde von der unsichtbaren Masse an Systemkomplexität so weit ausgezehrt, dass die Kraft für eine souveräne Führung fehlte. Die Person war nicht „falsch“ positioniert – sie war strukturell unterspült.

*Die Lösung:* Man entschied sich für ein Co-Leitungsmodell, wodurch die Last der 50 Fachkräfte nun auf zwei Personen verteilt wurde. Zudem wurden die Teamleader in ihren Kompetenzen gestärkt und zugleich aber auch mehr in die Verantwortung gezogen.

*Das Ergebnis (und der ROI):* Die Wirkung war unmittelbar. Nicht nur die Konflikte nahmen ab, auch die Verhaltensprobleme des Leiters verschwanden mit der strukturellen Entlastung. Ökonomisch war die zusätzliche Stelle eine sich lohnende Investition: Die Kosten für die massive Fluktuation und die teuren Vakanzzeiten in den Teams sanken so stark, dass die Refinanzierung der Co-Leitung bereits nach wenigen Monaten gesichert war. Man hatte aufgehört, die Person zu therapieren, stattdessen wurde eben die Statik repariert.

## Der gemeinsame Nenner

Wenn die Frustration in einer Organisation hoch genug wird, beginnt die Suche nach dem oder den Verantwortlichen. Sie endet fast immer bei einer Person. Häufiger aber ist die Person nur das sichtbarste Symptom einer Struktur, die unsichtbar geblieben ist. Für diesen Sachverhalt gibt es einen präziseren Begriff als Kultur oder Führungsstil. Wir nennen ihn *strukturelle Reibung* (organizational friction).

Gemeint ist derjenige Reibungsanteil, der entsteht, weil Verantwortlichkeiten, Entscheidungswege und Belastungsverteilungen unsauber gesetzt sind. Diese Reibung produziert die Symptome, die am Dienstagmorgen beobachtbar werden: die nicht getroffene Entscheidung, die Eskalation nach oben oder die liegen gebliebene Strategie. Sie ist messbar. Sie ist veränderbar. Und sie ist fast nie das, wofür sie ursprünglich gehalten wurde.

*Die Frage dieses Booklets ist nicht: Welche Führungskraft schwächelt? Die Frage ist: Was würde sich am Dienstagmorgen ändern, wenn die Struktur eine andere wäre? Bevor diese Frage präzise gestellt werden kann, muss eine andere vorausgehen – warum unser erster Reflex bei Führungsversagen so zuverlässig auf die Person zielt und so selten auf die Bedingungen, unter denen sie führt. Damit beschäftigt sich das nächste Kapitel.*

# 2

## Warum wir an der falschen Stelle suchen

Person-First Attribution Reflex bei Führungsversagen

**E**ine HR-Verantwortliche ruft an. Der Anlass des Anrufs: „Wir haben da eine schwierige Führungskraft.“ Was die nächsten zehn Minuten zeigen, wenn man rückwärts fragt: Die Führungskraft ist seit drei Jahren in dieser Position. In den ersten beiden Jahren gab es keine Auffälligkeiten. Im dritten Jahr begannen die Beschwerden. Was im selben Jahr passierte: Eine Linienkollegin verliess das Unternehmen. Man sparte sich die Neubesetzung und verteilte ihr Team kurzerhand auf die verbleibenden Bereiche – die nun „schwierige“ Führungskraft erhielt davon den grössten Teil. Ihr Team wuchs dadurch schlagartig von acht auf vierzehn Personen (Team-Skalierung um 75 %). Hinzu kam eine ERP-Migration, die massive Kapazitäten band. Das Reporting wurde verdichtet. Der Vorgesetzte wechselte zweimal innerhalb von achtzehn Monaten (Führungsvakuum: kein Rückhalt, keine Priorisierung, ständiges „Sich-neu-Beweisen“).

*Die Person ist nicht schwierig geworden. Die Stelle ist es geworden — und das gilt für jede Skalierung: Was hier für die einzelne Stelle beschrieben wird, betrifft ebenso ganze Teams, Abteilungen oder Führungsebenen.*

Dieser Zusammenhang wird im weiteren Verlauf des Telefonats nicht angesprochen, sondern tritt nebenbei in Erscheinung – in der Reihenfolge, in der die Sätze fallen. Die HR-Verantwortliche weiss alles, was zu wissen ist. Sie nennt es zunächst nur nicht in der Reihenfolge, in der man es nennen müsste, um das Problem strukturell zu sehen.

Dieser Reflex ist nicht zufällig, er ist in der Sozialpsychologie seit Jahrzehnten gut erforscht. Wenn Menschen das Verhalten anderer erklären, neigen sie dazu, es überproportional auf Eigenschaften der Person zurückzuführen und unterproportional auf die Situation, in der die Person handelt. Erklärt eine Person dagegen ihr eigenes Verhalten, wendet sie das Verhältnis um – ihr Verhalten erscheint ihr

durch die Umstände bedingt.

Dieser Effekt heisst in der Forschung „*fundamentaler Attributionsfehler*“. Da der wissenschaftliche Begriff abstrakt ist, nennen wir diesen Effekt in unserem Kontext den „*Person-First Attribution Reflex*“ bei Führungsversagen. Die Beobachtung dahinter ist trivial: Wir sehen Personen leichter, als wir die Bedingungen sehen. Für Führungsthemen hat das Konsequenzen, die über den akademischen Befund hinausgehen.

### Drei Gründe, warum der *Person-First Attribution Reflex* bei Führungsproblemen so robust ist

Auch dort, wo die Bedingungen offen sichtbar wären:

*Personen sind beobachtbar.* Sie sitzen im Raum, sie sprechen, sie entscheiden, sie fehlen.

Strukturen dagegen sind nirgends physisch da. Wer sie sehen will, muss sie rekonstruieren – aus Organigrammen, Stellenbeschreibungen, Berichtslinien, Sitzungsrhythmen, Mandatsgeschichten. Das ist methodische Arbeit. Eine Person zu beobachten kostet diese Arbeit nicht.

*Personen sind organisatorisch greifbar.* Eine Führungskraft kann man coachen, versetzen oder freistellen – das ist ein bekannter, operativ beherrschbarer Prozess. Eine Struktur zu verändern, bedeutet hingegen, das Fundament anzufassen. Das verlangt andere politische Mehrheiten, birgt grössere Risiken und folgt meist weitaus längeren Zeitachsen. Unter Druck gewinnt daher fast immer die Person-Lösung: Sie simuliert sofortige Handlungsfähigkeit. Sie löst zwar die Ursache nicht, aber sie schafft das sichtbare Symptom erst einmal aus der Welt.

*Wer die Strukturen geschaffen hat, sitzt oft mit am Tisch, an dem über das Problem gesprochen wird.* Lautet die Diagnose „die Strukturen funktionieren nicht“, hat der Tisch ein Problem. Lautet die Diagnose „diese Person funktioniert nicht“, entlastet das den Tisch. Dieser Mechanismus ist meistens nicht einmal bewusst, aber er wirkt.

Aus diesen drei Gründen geschieht in der Praxis regelmässig das Gleiche: Wo eine strukturelle Frage zu klären wäre, wird stattdessen mit individuellen Mitteln gearbeitet – Coachings, Trainings, Persönlichkeitsmodelle, Stärken-Profile, 360-Grad-Feedbacks, Resilienz-Programme. Das ist keine Kritik an diesen Instrumenten. Im Gegenteil: Sie sind hochentwickelt, professionell und hochwirksam (sofern man die wissenschaftlich fundierten Tools und Methoden benutzt und diese auch richtig anwendet). In Situationen, in denen es um persönliche Reflexion, um Verhaltensmuster oder den Ausbau von Führungskompetenzen geht, sind sie das absolute Mittel der Wahl. Die Gefahr liegt grundsätzlich nicht in der Qualität dieser Werkzeuge, sondern in der *falschen Indikation*: So wie das beste Medikament bei einer falschen Diagnose wirkungslos bleibt, verpufft auch das beste Coaching, wenn die Ursache des Problems strukturell bedingt ist. Der Effekt: Die Person wird besser im Aushalten. Sie wird nicht produktiver in der Sache. Manchmal hält sie länger durch. Manchmal verlässt sie die Stelle und die nächste Person beginnt dieselbe Schleife. Das wird dann selten als Strukturhinweis gelesen, sondern als Beleg dafür, dass die Stelle eben „schwierig zu halten und zu besetzen“ sei.

Zurück zur HR-Verantwortlichen am Telefon. Wenn man sie später fragt, wann genau die Auffälligkeiten begannen und was sich organisatorisch verändert hat, antwortet sie mühelos. Sie weiss alles. Es war nur nicht so erzählt worden. Wer sie davon abhält, es so zu erzählen, ist meist nicht sie selbst. Es ist die Erwartung des Gegenübers. Wer einen Berater anruft, erwartet Beratung zu einem Problem – und dieses trägt einen Namen, eine Funktion und eine Personalakte. Eine HR-Verantwortliche, die anstelle dessen mit „Ich glaube, wir haben über die letzten drei Jahre die Stelle systematisch unbespielbar gemacht“ einsteigt, riskiert, dass sie das Gespräch dann anders führen muss. Denn sagt z. B. die HR-Verantwortliche: „Die Stelle ist unbespielbar“, öffnet sie die Büchse der Pandora! Plötzlich geht es nicht mehr um eine Abmahnung oder ein Coaching, sondern um fehlerhaftes Recruiting der letzten Jahre, mangelhafte Führung durch die Vorgesetzten, Überlastung durch falsche Budgetplanung etc. Das Gespräch wird dadurch massiv kompliziert und potenziell politisch gefährlich innerhalb der Firmenhierarchie. Sie wählt deshalb oft den einfacheren und risikoloserem Einstieg, manchmal ohne sich dessen bewusst zu sein.

Der saubere Weg vor jeder individuellen Intervention ist eine *Triagefrage*: Liegt das beobachtete Problem an dieser Person oder liegt es an der Struktur, in der sie steht? Diese Frage lässt sich nicht beantworten, indem man die Person ansieht. Sie lässt sich nur beantworten, indem man die Konstellation rekonstruiert. Das ist diagnostische Arbeit – und es ist die Arbeit, die in der Regel übersprungen wird, weil es einfacher scheint, direkt mit der Person zu beginnen.

### Die Ausnahme: Wenn es doch die Person ist

Dieses Booklet plädiert dabei *nicht* für ein dogmatisches „*Immer Struktur, nie Person*“. Manchmal ist tatsächlich die Person der Hebel. Wer diese Realität ausblendet, weil er alles mit „falscher Struktur“ entschuldigen will, irrt in die andere Richtung. Es gibt in erster Linie zwei Umstände, in denen die Person das Problem ist und nicht die Struktur:

—

Toxisches Verhalten: Respektloser Umgang, bewusste Manipulation, Machtmissbrauch oder wiederholte Lügen. Solches Verhalten ist in keiner Konstellation akzeptabel – völlig unabhängig davon, wie viel Druck eine Struktur aufbaut.

—

Klassische Fehlbesetzung: Jemand bringt schlicht nicht die fachlichen, kognitiven oder sozialen Kompetenzen mit, um beispielsweise eine Bereichsleitung auszufüllen. Hier ist die Stelle nicht falsch konstruiert; sie ist falsch besetzt – sofern die Stelle selbst realistisch dimensioniert ist.

*Die professionelle Diagnose folgt einer klaren Hierarchie:* Zuerst gilt es zu prüfen, ob die spezifische Konstellation die Belastungsgrenzen einer Rolle systemisch überschreitet. Erst wenn die strukturellen Rahmenbedingungen bereinigt sind, gewinnt die Beurteilung des Individuums an Validität. Solange strukturelle Defizite das Handeln determinieren, bleibt jede Leistungsanalyse fehleranfällig – sie droht, organisatorische Mängel lediglich auf eine Person zu projizieren. Eine *kluge Führungskultur* zeichnet sich dadurch aus, dass sie die strukturelle Machbarkeit einer Aufgabe sicherstellt, bevor sie die individuelle Kompetenz infrage stellt.

## Der teure, voreilige Reflex

Allzu oft wird die Personalfrage sofort aufgeworfen, während die Struktur im toten Winkel bleibt. Man urteilt vorschnell über ein vermeintliches „Nicht-Können“, ohne zu bemerken, dass selbst die höchste Kompetenz und die stärkste Resilienz gegen eine statische Fehlkonstruktion machtlos bleiben. Wir neigen dazu, das Offensichtliche – den Menschen, der Fehler macht oder erschöpft wirkt – für die Ursache zu halten, weil uns die Werkzeuge fehlen, das Unsichtbare zu sehen. Was es kostet, diesen diagnostischen Schritt auszulassen, ist Gegenstand des nächsten Kapitels.

# 3

## Was es kostet

Verpuffte Führungszeit, Eskalationsverkehr, liegen gebliebene Strategie

In den Gesprächen, die wir mit Führungskräften führen, fragen wir oft, wie viel Arbeitszeit sie für eigentliche Führungsaufgaben aufwenden. Wir bekommen zwei Zahlen. Die erste ist die geplante Zeit – typischerweise zwischen 60 und 80 Prozent. Die zweite ist die erlebte Realität – und sie liegt massiv darunter. Genau diese Lücke ist der Kern des Problems. Wo geht diese Zeit hin?

*Erstens: Doppelt geführte Diskussionen.* Eine Entscheidung, die in einer Sitzung nicht abschliessend gefällt wurde, wird in der nächsten Sitzung wieder aufgerufen. Der Stand der Diskussion muss rekonstruiert, die Argumente neu vorgetragen, die Beteiligten neu synchronisiert werden. Was beim ersten Durchlauf vielleicht 25 Minuten gekostet hätte, kostet beim dritten Durchlauf 75. Diese Zeit ist nirgendwo protokolliert. Sie taucht nur als diffuses Gefühl auf, dass „alles ewig dauert“.

*Zweitens: Eskalationsroutine.* Themen, die auf einer mittleren Führungsebene entschieden werden könnten, landen routinemässig auf der Geschäftsleitungsebene – weil die mittlere Ebene keine klare Mandatierung hat oder die Entscheidung nach oben absichern muss. Auf der GL-Ebene angekommen, sind die Themen oft nicht entscheidungsreif – also gehen sie mit Rückfragen zurück. Diese Schleife ist kostspielig in zwei Richtungen: Die mittlere Ebene gibt Verantwortung ab, die sie eigentlich tragen müsste. Die GL Ebene befasst sich mit Fragen, für die sie nicht die richtige Auflösung hat.

*Drittens: Reaktive Tagesführung.* Der Tag einer Führungskraft mit hoher struktureller Reibung wird von den Anfragen anderer dominiert. Eingehende E-Mails, akute Brandherde im Team, ungeklärte Schnittstellenfälle, Eskalationsdruck von oben. Die Führungskraft agiert nicht, sie reagiert den ganzen Tag. Was dabei auf der Strecke bleibt: das Lesen eines Quartalsberichts, das Vorausdenken einer Personalentscheidung, das ruhige Gespräch mit einer Person aus dem zweiten Glied, die Vorbereitung einer strategischen Vorlage oder möglicherweise die Analyse eines strukturellen Problems. Diese Tätigkeiten sind nicht dringlich. Sie sind nur wichtig.

*Eine reale Rechnung auf Geschäftsleitungsebene:* Stellenanteil 100 Prozent, davon nominell 70 Prozent Führung, 30 Prozent Fachaufgaben. Bei 220 Arbeitstagen pro Jahr sind das 154 Tage Führung. Verpuffen davon ein Drittel – also rund 50 Tage – durch strukturelle Reibung, dann ist das nicht eine kleine Korrektur. Es ist ein Quartal pro Jahr.

Ein Quartal pro Jahr, das nicht in Führungsleistung umgesetzt wird, sondern in Doppelarbeit, Eskalationen und Reaktivität. Die Folgekosten dieser fünfzig Tage liegen nicht primär in den Lohnkosten der Führungskraft – obwohl diese erheblich sind. Sie liegen in dem, was die Führungskraft in dieser Zeit nicht getan hat: nicht entwickelte Mitarbeitende, nicht aufgesetzte Projekte, nicht geführte schwierige Gespräche, nicht angepasste Prozesse, nicht erkannte Fluktuationssignale.

**Ein Beispiel:** Weil das routinemässige Entwicklungsgespräch in der reaktiven Tagesführung dreimal verschoben wird, überhört die Führungskraft die leisen Signale der Frustration bei einer zentralen Leistungsträgerin. Zwei Monate später liegt ihre Kündigung auf dem Tisch. Die direkten Headhunter-Kosten, der monatelange Wissensverlust und die Einarbeitungszeit der Nachfolge übersteigen die Kosten der 50 verpufften Führungstage um ein Vielfaches. Das sind die wahren Kosten der Reibung: Sie zwingt Führungskräfte dazu, Brände zu löschen, während das Fundament unbemerkt Risse bekommt.

*Es gibt eine dritte Kostenebene, die in der gängigen Führungsrhetorik selten als strukturell bedingt bezeichnet wird: die gesundheitlichen Folgen.* Während die Bilanz nur die verpuffte Zeit ausweist, diagnostiziert die Medizin die physiologische Quittung. Strukturelle Reibung ist kein abstraktes Befindlichkeitsthema, sondern eine reale Belastung, die psychologisch beginnt und biologisch endet.

Die kumulative Schädigung der Substanz ist die logische Folge ignorierte struktureller Defizite. Hier kommt die medizinische Perspektive ins Spiel, mit der wir bewusst arbeiten. Was klinisch gut belegt ist, lautet nüchtern: Strukturell verursachte Daueranspannung zeigt sich nicht primär in psychischen Symptomen, sondern lange vorher in körperlichen. Schlafstörungen. Erhöhter Blutdruck. Niedrige Herzfrequenzvariabilität. Magen-Darm Symptomatik. Wiederkehrende Infekte. Diffuse Erschöpfung, die im Urlaub nicht mehr abklingt. Treten diese Symptome in einer Organisation gehäuft auf – nicht bei einer Einzelperson, sondern bei mehreren auf vergleichbaren Stellen –, ist das diagnostisch ein klares Signal. Es ist die strukturelle Reibung, die sich biologisch ausdrückt. Was ökonomisch als Ausfallkosten verbucht wird, ist in der Realität ein massiver gesundheitlicher Raubbau. Die Betroffenen kompensieren die fehlende Statik der Organisation. Warum wird so selten an die Strukturen herangegangen, wenn die Folgen doch so teuer sind? Die vermutlich ehrliche Antwort: Weil es auf den ersten Blick noch teuer scheint, sie zu ändern. Strukturveränderung verlangt Zeit, politische Kapazität und das Aushandeln von Verantwortlichkeiten zwischen Personen, die ungern verlieren. Personalveränderung dagegen scheint kalkulierbar: Eine Person geht, eine andere kommt, das Problem ist scheinbar adressiert. Diese Rechnung geht aber nur auf, wenn die Reibung tatsächlich an der Person hängt. Tut sie das nicht, kehren die alten Symptome mit der neuen Person vielleicht schon nach einigen Monaten zurück. Dann sieht die Rechnung anders aus: Die Personalveränderung war nicht günstiger, nur später teuer.

Die Frage, wie man strukturelle Reibung überhaupt sauber sieht, bevor man sie verändert, leitet zu Teil II dieses Booklets über. Davor steht aber eine Vorarbeit: ein Modell, mit dem sich Belastung in Organisationen dimensional lesen lässt. Davon handelt das nächste Kapitel.

TEIL II

# Die Dimensionen

Ein Modell, das unsichtbare strukturelle Reibung lesbar macht

# 4

## Wo der Blick hin müsste

Ein Modell, an dem sich Belastung dimensional lesen lässt

**A**nfang der 2000er-Jahre formulierten zwei Arbeitspsychologen, Evangelia Demerouti und Arnold Bakker, ein Modell, das seither in der internationalen Forschung gut belegt ist und sich auf Schweizer Organisationen übertragen lässt: das Job Demands-Resources Model (JD-R) – die Originalpublikation erschien 2001 im Journal of Applied Psychology.

Jede Stelle bringt Anforderungen mit sich (demands) – Aufgabenmenge, Komplexität, Zeitdruck, emotionale Beanspruchung, Schnittstellenarbeit. Und jede Stelle verfügt über Ressourcen (resources) – Klarheit der Rolle, Entscheidungsspielraum, Unterstützung durch Vorgesetzte, ausreichende Information, gute Werkzeuge, kollegiale Zusammenarbeit.

*Belastung entsteht nicht primär durch hohe Demands. Sie entsteht, wenn die verfügbaren Resources nicht ausreichen, um die Demands zu puffern.*

Das ist die zentrale Aussage. Sie hat Konsequenzen, die im Alltag oft übersehen werden.

### Zwei Beispiele, an denen sich der Mechanismus zeigt:

—

*Erstes Szenario:* Ein Bereichsleiter im Bankenumfeld führt 25 direkt unterstellte Mitarbeitende. Die Demands sind objektiv hoch: hohes Tempo, regulatorischer Druck, anspruchsvolle Klientel. Gleichzeitig hat er klare Entscheidungsbefugnisse, einen kompetenten Stellvertreter, ein gut funktionierendes Backoffice und einen Vorgesetzten, der ansprechbar und entlastend wirkt. Die Belastung ist hoch, aber tragbar. Die Stelle erschöpft, aber sie zermüht nicht.

—

*Zweites Szenario:* Eine Stationsleitung in einem Spital führt 25 Mitarbeitende. Die Demands sind objektiv mittelhoch. Aber: Die Rolle ist nicht eindeutig zugeschnitten, formale Weisungslinien überschneiden sich (s. Kap. 1), der Vorgesetzte wechselt häufig, die IT-Werkzeuge sind veraltet. Die Demands sind hier also messbar geringer als beim Bereichsleiter. Die Belastung ist trotzdem höher – und sie zermürbt.

Der Unterschied liegt nicht in der Stellenbeschreibung. Er liegt im Verhältnis von Demands und Resources. Was JD-R für die Strukturanalyse leistet, ist eine bestimmte Bewegung des Blicks. Wer eine offensichtlich überlastete Führungskraft sieht, fragt im Person-First Attribution Reflex: Was ist mit ihr nicht in Ordnung? Wer das JD-R-Modell kennt, fragt anders: Welches Demand-Resource-Verhältnis hat diese Einheit objektiv – und ist die Erschöpfung das, was unter diesen Bedingungen logischerweise zu erwarten wäre? Wenn sie das ist, trägt das Problem keinen Personennamen, sondern eine Stellenbezeichnung. Diese auf den ersten Blick unscheinbare Umkehrung verändert entscheidend, wo eine Organisation nach dem Hebel sucht.

Die Forschung zu JD-R ist umfangreich und differenziert. Was an Befunden für die Praxis brauchbar bleibt, lässt sich auf vier Punkte reduzieren:

**Erstens.** *Resources puffern Demands – aber nicht beliebig.* Es gibt Schwellen, ab denen auch sehr gute Ressourcen die Demands nicht mehr ausgleichen (Grenze der Kompensationsfähigkeit).

**Zweitens.** *Resources wirken nicht nur passiv.* Sie aktivieren Engagement, wenn sie reichlich vorhanden sind. Eine ressourcenreiche Stelle erschöpft also nicht nur weniger – sie produziert auch mehr Initiative.

**Drittens.** *Demands wirken nicht alle gleich.* Hinderling Demands (Bürokratie, unklare Rollen, dysfunktionale Sitzungen) zermürben überproportional. Challenging demands (anspruchsvolle Aufgaben, hohe Verantwortung, komplexe Sachfragen) wirken im Beisein guter Resources motivierend.

**Viertens.** *Das Verhältnis ist instabil.* Eine Stelle, die heute funktioniert, kann durch Hinzunahme einer Demand oder Wegnahme einer Resource innerhalb weniger Monate kippen.

Für sich genommen ist keine dieser vier Erkenntnisse spektakulär. Ihre Brisanz entfalten sie erst, wenn man erkennt, wie selten sie im Führungsalltag systematisch zusammengedacht werden.

Das JD-R-Modell ist ein Rahmenmodell, kein Werkzeug. Um es operativ nutzbar zu machen – um also nicht nur zu sagen „die Belastung ist zu hoch“, sondern präzise zu diagnostizieren, wo genau die Statik nachgibt –, braucht es eine dimensionale Auflösung. Wir müssen die unsichtbare Last in greifbare Kategorien übersetzen: von systemischer Komplexität über Verantwortungsdruck (Responsibility Load)

bis hin zu emotionaler Dauerbelastung (Emotional Labour). Wie diese Dimensionen in der Praxis wirken und wie sie sich messen lassen, ist Gegenstand der nächsten Kapitel.

***Eine Bemerkung zum Begriff Stelle:*** Wenn wir in diesem Booklet von „der Stelle“ sprechen, meinen wir nicht ausschliesslich die einzelne Position. Strukturelle Reibung kann auf verschiedenen Ebenen sitzen – auf einer einzelnen Rolle, in einem Team, in einem Geschäftsbereich, auf einer ganzen Hierarchieebene oder über die Organisation hinweg. Die Diagnostik ist dieselbe; die Auflösungsebene variiert. Wir verwenden „Stelle“ als Kürzel für diese diagnostische Einheit, nicht als Festlegung auf die kleinste.

# 5

## Was strukturelle Reibung produziert

Sieben Dimensionen, an denen Reibung im Führungsalltag entsteht

**J**D-R liefert den Rahmen. Reibung lesen lernen heisst: das Verhältnis von Demands und Resources nicht als Schlagwort behandeln, sondern dimensional auflösen. Was im Alltag „zu viel“ oder „zu unklar“ wirkt, lässt sich in einzelne, messbare Belastungsarten zerlegen.

Die folgenden sieben Dimensionen bilden die Belastungsseite (Demands) dieser Auflösung. Sie sind nicht abschliessend – jede Organisation hat ihre Eigenheiten –, aber sie decken nach unserer Erfahrung den weit überwiegenden Teil dessen ab, was strukturell Führungskapazität verbraucht. Wir verwenden bewusst die englischen Fachbegriffe. Die meisten davon sind in der internationalen Forschung fest etabliert; bei den jüngeren Konzepten schaffen sie eine trennscharfe Begriffswelt für die Praxis.

Jede Dimension wird im Folgenden in drei knappen Schritten beschrieben: (a) einer *Beobachtung* aus dem Alltag, (b) einer präzisen *Begriffsbestimmung* und (c) einem typischen *Symptom* im Verhalten der Führungskraft.

### 01 Decision Load (Entscheidungsdichte)

#### BEOBSACHTUNG

Eine Bereichsleiterin sagt nach einer langen Sitzung, sie habe heute keine vier guten Entscheidungen mehr in sich – und das, obwohl es erst 11 Uhr vormittags ist.

#### BEGRIFF

Decision Load bezeichnet die Verdichtung von Entscheidungskomplexität pro Zeiteinheit – Entscheidungen unter unklaren oder widersprüchlichen Informationen, mit erheblicher Tragweite, parallel zu mehreren anderen Themen, häufig bevor ausreichende Informationen vorliegen. Es ist nicht die Anzahl der Entscheidungen, die belastet. Es ist ihre kognitive Dichte.

#### SYMPTOM

Hohe Decision Load erkennt man im Alltag nicht an Entscheidungen, sondern an Nicht-Entscheidungen (Decision Backlog, Decision Avoidance, Procrastination). Themen werden vertieft, weiter abgeklärt, in eine Arbeitsgruppe gegeben, der nächsten Sitzung zugeordnet.

Nicht aus Inkompetenz, sondern aus Erschöpfung der entscheidenden Kapazität. Strukturell entsteht hohe Decision Load typischerweise dort, wo Entscheidungsbefugnisse nicht klar delegiert sind – und damit alles, was entschieden werden muss, nach oben wandert und auf wenigen Köpfen verdichtet.

## 02 Responsibility Load (Verantwortungsdruck)

### BEOBSACHTUNG

Ein CEO erzählt, er liege seit zwei Wochen nachts wach. Eine exzellente Mitarbeiterin hat gekündigt. Die Kündigung sei sachlich nachvollziehbar – aber er frage sich unablässig, was er übersehen habe.

### BEGRIFF

Responsibility Load bezeichnet das subjektive Gewicht der Tragweite eigener Entscheidungen für Mitarbeitende, Projekte und Organisation – verstärkt durch gleichzeitigen Erwartungsdruck von Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Sie ist nicht identisch mit formaler Verantwortung. Sie ist die innere Wachsamkeit, die diese Verantwortung produziert.

### SYMPTOM

Im Alltag zeigt sich hohe Responsibility Load in Schwierigkeiten abzuschalten, in übermässiger Aufmerksamkeit für die Befindlichkeiten anderer und in einem Verantwortungsgefühl, das auch dort weiterläuft, wo die Verantwortung nicht mehr zurechenbar ist. In fortgeschrittenen Stadien kippt dieses Bild: Die Aufmerksamkeit für andere schaltet ab – nicht aus Gleichgültigkeit, sondern weil die Kapazität erschöpft ist. Was von aussen als Kälte wirkt, ist Depersonalisierung als Schutzreaktion (Maslach et al., 2001). Strukturelle Reibung produziert Symptome, die wie Charaktermängel aussehen.

## 03 Systemic Complexity (Systemische Komplexität)

### BEOBSACHTUNG

Zwei Krankheitsausfälle im Nachtdienst: Das Controlling sperrt den Einsatz von Temporär-Personal, die Pflegedienstleitung untersagt Patientenverlegungen wegen Umsatzverluste und das HR verbietet Mehrarbeit beim Stammpersonal. Nach zwei Stunden Telefonaten ohne Ergebnis teilt sich die Stationsleitung selbst ein – ihre Führungsarbeit bleibt liegen.

### BEGRIFF

Systemic Complexity bezeichnet die Vielzahl an Schnittstellen, die unklaren Zuständigkeiten, die konkurrierenden Bereichsziele und die inoffiziellen Machtkonstellationen, die das Treffen kohärenter Entscheidungen erschweren. Sie ist nicht Komplexität der Sache. Sie ist Komplexität des Apparats, in dem die Sache entschieden werden muss.

## SYMPTOM

Symptom ist die Zeit, die in Koordinationen verbrennt – Zeit, die in der Endabrechnung weder als Sacharbeit noch als Führung erscheint, sondern als leeres Pendeln zwischen Stellen. Priorisierung wird zur Glücksfrage. Dieses tägliche Micromanagement zur Auflösung widersprüchlicher Vorgaben hat tiefe strukturelle Wurzeln: Systemic Complexity ist der Klassiker historisch gewachsener Organisationen, in denen jede einzelne Schnittstelle einmal sinnvoll war und niemand das Gesamtbild noch verantwortet.

## 04 Conflict Load (Konfliktichte)

### BEOBACHTUNG

Ein Abteilungsleiter rechnet im Sparring vor, dass er etwa einen Tag pro Woche damit verbringt, zwei seiner Direct Reports davon abzuhalten, übereinander zu eskalieren. Die Sachfragen sind in beiden Fällen lösbar. Die persönlichen Verletzungen, die sich durch die ständige Reibung darüber gelegt haben, sind es nicht mehr.

### BEGRIFF

Conflict Load bezeichnet die regelmässige Vermittlung zwischen unterschiedlichen Interessen, Personen oder Bereichen – und die Zeit, die diese Vermittlung der eigentlichen Führungsarbeit entzieht. Sie ist nicht das Vorhandensein von Konflikt – das gehört zu jeder Organisation –, sondern dessen chronische Häufung.

### SYMPTOM

Man hat das Gefühl, „nur noch Politik zu machen“: Sachfragen rücken in den Hintergrund, die Entscheidungsenergie wird für Beziehungspflege aufgebraucht. Oft führt dies zur Vermeidung: Notwendige, aber unpopuläre Sachentscheidungen werden unterlassen, um die nächste Eskalation zu umgehen („Eierlauf-Management“). Strukturell entsteht hohe Conflict Load oft an Schnittstellen mit konkurrierenden Zielen, wo die formale Schlichtungsstelle hierarchisch zu weit entfernt vom Entstehungsort des Konflikts liegt.

## 05 Emotional Labour (Emotionale Arbeit)

### BEOBACHTUNG

Eine Führungskraft sagt nach einem schwierigen Mitarbeitergespräch: „Ich brauche jetzt eine Stunde, in der mich keiner ansieht.“ Sie hat dem Mitarbeiter gerade mitgeteilt, dass eine Beförderung, die er erwartet hatte, nicht kommt – ruhig, sauber, professionell. Das war die Arbeit. Die Stunde danach ist die Nacharbeit, die niemand sieht.

### BEGRIFF

Emotional Labour bezeichnet das Verbergen wahrer Gefühle gegenüber Mitarbeitenden, das Regulieren der eigenen Emotionen für die professionelle Wirkung und den Nachhall emotional schwieriger Gespräche. Sie ist eine eigenständige Form von Arbeit – kognitiv und körperlich

messbar –, die in keiner Stellenbeschreibung steht.

#### SYMPTOM

Symptom ist die Erschöpfung nach Tagen mit vielen Personalgesprächen, der Rückzug nach Konflikten, die Schwierigkeit, am Abend „wieder bei sich zu sein“. Strukturell entsteht hohe Emotional Labour vor allem in flachen Hierarchien mit hoher Personalführungsdichte. Sie eskaliert, wenn diese Struktur auf chronischen Personalmangel trifft, weil Führungskräfte dann das Team funktional am Laufen halten und gleichzeitig massiv Ängste und Frustrationen abfedern müssen.

## 06 Action Crisis (Handlungskrise)

#### BEOBACHTUNG

Ein langjähriger Bereichsleiter sagt im vertraulichen Gespräch: „Ich weiss nicht mehr, ob ich das hier weiterführen soll, oder ob ich gehen soll.“ Er ist 52 Jahre alt, seine Bilanz ist gut, sein Team funktioniert. Aber innerlich ist er bereits halb draussen.

#### BEGRIFF

Action Crisis bezeichnet den Zustand zwischen Durchhalten und Aufgeben eines Ziels. Die Forschung beschreibt ihn als Phase, in der die produktive Energie nicht mehr in die Sache fließt, sondern in die Frage, ob weitergemacht werden soll. Action Crisis ist kein Zeichen von Schwäche – sie ist eine motivationspsychologisch wohl dokumentierte Reaktion auf ein Verhältnis von Aufwand und Ertrag, das nicht mehr stimmig erscheint.

#### SYMPTOM

Symptom sind verzögerte Entscheidungen, halbe Initiativen, eine charakteristische „Halbdistanz“ zur eigenen Rolle. Strukturell entsteht eine Handlungskrise häufig bei Führungskräften, die seit Jahren auf der gleichen Stelle hohe Reibung tragen, ohne dass sich strukturell etwas verändert hat – sie haben die Stelle ausgehalten, aber die Stelle hat sich nicht weiterentwickelt.

## 07 Technostress (Digitale Belastung)

#### BEOBACHTUNG

Ein Geschäftsleitungsmitglied scrollt morgens vor der ersten Sitzung durch rund 70 Slack-Nachrichten und gut 40 E-Mails. Die Frage, die ihn dabei beschäftigt, ist nicht inhaltlich. Sie lautet: "Was eskaliert, wenn ich heute nicht antworte?"

#### BEGRIFF

Technostress bezeichnet die Belastung durch die Vielzahl digitaler Kanäle, ständige Plattformwechsel, Unterbrechungen durch Benachrichtigungen und das Pflichtgefühl, auch ausserhalb der Arbeitszeit zu reagieren. Sie ist eine vergleichsweise junge Belastungsdimension – und eine, die in den letzten Jahren in Tempo und Intensität extrem

zugenommen hat. (*Bemerkung:* Forschung über die KI wird zusätzliche Belastungen generieren. Sie wurde in dieser Arbeit noch nicht berücksichtigt.)

#### SYMPTOM

Symptom ist die Zerlegung der Stelle in Mikro-Reaktionen. Tiefe und ruhige Denkarbeit – Lesen, Vorbereiten u.a. – verschwindet aus dem Tag. Die Erschöpfung am Abend ist hoch, obwohl die Führungskraft das Gefühl hat, „nicht viel gearbeitet“ zu haben. Strukturell entsteht hoher Technostress durch fehlende organisationale Entscheidungen über Erreichbarkeit, fehlende Tool Konsolidierung und mangelnde Priorisierung digitaler Kommunikation.

Diese sieben Dimensionen wirken nie isoliert. Eine Stelle mit hoher Decision Load hat in der Regel auch hohe Systemic Complexity. Wer hohe Conflict Load trägt, hat fast immer auch erhöhte Emotional Labour. Action Crisis tritt selten ohne mehrjährige Vorgeschichte einer der anderen sechs Dimensionen auf.

Diese Verflechtung ist diagnostisch entscheidend. Sie ist auch der Grund, warum die punktuelle Bearbeitung einer einzelnen Dimension – wie etwa die isolierte Einführung von E-Mail-freien Zeiten – selten genügt. Strukturelle Reibung verteilt sich. Sie wird nur dimensional sichtbar, wirkt aber als Gesamtgefüge. Was dieses Belastungsprofil tragbar oder untragbar macht, ist die andere Seite des Modells: die Ressourcen. Davon handelt das nächste Kapitel.

# 6

## Was sie puffert

Ressourcen, die Reibung tragbar machen

**W**enn Demands die Last beschreiben, dann sind Ressourcen die Statik, die sie trägt. Im JD-R-Modell sind sie die entscheidenden Gegenspieler der Reibung. Um diese Ressourcen im Führungsalltag messbar zu machen, arbeiten wir mit einer dimensional aufgelösten Auflöser, die wir auf der Resource-Seite in zwei Konstrukte gliedern. Sie übersetzt die abstrakte Idee der „Unterstützung“ oder des „Spielraums“ in eine konkrete, belastbare Diagnose. Im Diagnoseprozess werden Ressourcen jedoch regelmässig unterschätzt.

### Konstrukt 1: JD-R-Trio / Psychologische Ressourcen

Dieses Konstrukt fasst die Pufferdimensionen zusammen, die in der JD-R-Tradition als zentral belegt sind. Es lässt sich analytisch in zwei Ebenen aufschlüsseln, die sich in ihrer Natur unterscheiden – strukturell vorgegeben auf der einen, individuell mitgebracht auf der anderen Seite.

**Ebene A** – Der organisationale Rahmen: Hier erfassen wir die drei klassischen Pufferdimensionen aus der Demand-Control-Support-Tradition der Arbeitspsychologie (Karasek & Theorell, 1990). Sie sind weitgehend durch die Struktur der Organisation vorgegeben und lassen sich in drei harte Fragen übersetzen:

—

Autonomie (Control): Kann die Führungskraft ihre eigenen Prozesse tatsächlich beeinflussen? (In der Praxis zeigt sich hier oft ein blinder Fleck: Formale Einflussmöglichkeiten werden häufig durch endlose Genehmigungsschleifen unterlaufen.)

—

Unterstützung (Support): Erhält sie echte Rückendeckung von Vorgesetzten und Kollegium?

—  
Klarheit und Mandatierung: Sind Rolle, Budget und Entscheidungsbefugnisse so dimensioniert, dass die Arbeitsmenge faktisch handhabbar wird? Die Arbeitsmenge selbst ist eine Demand – was sie strukturell tragbar oder untragbar macht, ist diese Frage.

**Ebene B** – Individuelle psychologische Ressourcen: Diese Ebene reicht tiefer. Sie erfasst die psychologischen Voraussetzungen, die eine Führungskraft mitbringt und die durch die spezifische Konfiguration der Stelle entweder aktiviert oder systematisch blockiert werden können:

—  
Selbstbezogene Ressourcen: Das Wirksamkeitserleben in schwierigen Situationen und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten.

—  
Werte- und sinnbezogene Ressourcen: Das Sinnerleben in der Aufgabe und die erlebte Wertschätzung in der Führungsrolle.

—  
Kontextbezogene Ressourcen: Die psychologische Sicherheit im Team und die Fähigkeit zur mentalen Distanzierung nach Feierabend (Erholungsstrategien).

Eine Führungskraft mit hoher Decision Load und hoher Conflict Load, die aber über psychologische Sicherheit, Sinnerleben und gute Erholungsstrategien verfügt, kann eine schwere Stelle tragen. Fehlen diese Ressourcen, führt dieselbe Last zwingend in den Verschleiss.

## Konstrukt 2: Führungserfahrung (Leadership Experience)

Führungserfahrung bildet ein eigenständiges zweites Ressourcen-Konstrukt – und es ist dasjenige, das in der gängigen Belastungsforschung am häufigsten übersehen wird. Erfahrung puffert Belastung auf einem anderen Weg als das erste Konstrukt: nicht durch bessere Bedingungen und nicht durch mehr psychologische Stärke, sondern durch akkumuliertes Handlungswissen. Eine Führungskraft mit hoher Erfahrung hat Entscheidungsroutrinen entwickelt, die Decision Load und Systemic Complexity partiell abfedern – nicht weil die Stelle einfacher geworden ist, sondern weil das kognitive Verarbeitungsschema effizienter ist. Sie weiss, welche Konflikte eskaliert werden müssen und welche sich von selbst lösen. Sie erkennt Muster in Krisensituationen, wo eine

unerfahrene Person noch sucht.

Diagnostisch ist dabei eine Einschränkung zu beachten: Hohe Erfahrung kann dazu führen, dass Belastungssignale länger ignoriert werden – weil man schlicht schon Schlimmeres gesehen hat. Der Puffer wirkt; aber er kann auch verdecken, was gesehen werden müsste.

**Anmerkung.** Wo hohe Führungserfahrung mit auffälligen Outcome-Werten zusammentrifft – also dort, wo der Puffer offensichtlich nicht mehr greift –, wird dieser Befund im Sparring oder in der qualitativen Vertiefungsphase gezielt aufgenommen. Die Selbstauskunft liefert dann den Ausgangspunkt; das Gespräch liefert die Kalibrierung.

## Ein Praxisbeispiel: Der Unterschied liegt in der Ressource

Zwei Bereichsleitungen in derselben Organisation. Beide führen ähnlich grosse Teams, beide haben mit den gleichen regulatorischen Vorgaben und demselben hohen Tempo zu kämpfen. Die Demands sind objektiv nahezu identisch.

Dennoch steht die eine Führungskraft kurz vor dem Burnout, während die andere souverän agiert. Der Blick auf die Demands erklärt diesen Unterschied nicht. Der diagnostische Unterschied lag auf der Ressourcen-Seite: Die erschöpfte Führungskraft hatte durch unklare Berichtswege de facto keine Autonomie mehr und erlebte durch ständige Ad-hoc-Änderungen von oben keine psychologische Sicherheit.

Die Intervention der Organisation setzte nicht an den Personen an, sondern an der Struktur der einen Stelle: Die Berichtswege wurden bereinigt und die Entscheidungskompetenzen formalisiert. Sechs Monate später hatten sich die Werte in den drei Ressourcen-Variablen angeglichen – und die Belastungswahrnehmung beider Führungskräfte war wieder vergleichbar.

### Die Konsequenz für die Diagnose

Wer eine angestrengte Führungskraft sieht, fragt zuerst nach den Demands. Die Frage nach den Ressourcen wird seltener gestellt. Doch Ressourcen sind weit mehr als nur „Hilfsmittel“ oder „nice to have“. Sie sind eine funktionale Notwendigkeit: Sie sind die einzigen Puffer gegen Reibung und die eigentlichen Treiber für Motivation und Initiative.

Wenn wir also von struktureller Reibung sprechen, meinen wir fast immer ein doppeltes Defizit: eine Überlastung auf der Demand-Seite bei gleichzeitiger Unterversorgung auf der Ressourcen-Seite. Die entscheidende Frage für eine Organisation lautet daher nicht: „Wie können wir die Führungskräfte noch resilienter machen?“ Die Frage lautet: „Wie muss die Statik der Stelle beschaffen sein, damit die vorhandene Resilienz überhaupt wirken kann?“

Was passiert, wenn dieses Verhältnis dauerhaft aus dem Gleichgewicht gerät, zeigt die dritte Ebene des Modells: die Auswirkungen auf die Organisation. Davon handelt das nächste Kapitel.

# 7

## Wie sie sich zeigt

Outcomes als diagnostische Signale

**D**ie ersten beiden Kapitel dieses Teils haben beschrieben, was Reibung produziert (Kap. 5) und was sie puffert (Kap. 6). Dieses hier nun beschreibt, woran man am Ende sieht, ob die Bilanz tragbar war oder nicht.

In unserem Modell unterscheiden wir drei zentrale Outcome-Dimensionen – also das, was als direkte Folge der strukturellen Statik entsteht: Erstens das Engagement als positiven Pol. Zweitens das gekoppelte Syndrom aus Erschöpfung und Disengagement als negativen Pol. Und drittens den Spillover ins Privatleben (Work-Non-Work-Interface).

### 1. Engagement

Eine engagierte Führungskraft ist energiegeladener bei der Arbeit, begeistert von ihren Aufgaben, vertieft in dem, was sie tut. In der Diagnostik dient uns dieses Engagement nicht als Beleg dafür, was gerade gut läuft, sondern als Frühindikator. Wenn Engagement fehlt, ist das ein deutlich früheres Signal als manifeste Erschöpfung. Wer seine Begeisterung verliert, ist noch nicht zwingend ausgebrannt – aber er ist ziemlich sicher auf dem Weg dahin.

### 2. Erschöpfung und Disengagement

In Kapitel 3 haben wir die gesundheitlichen Folgen lang anhaltender Reibung angerissen. Hier schließt sich der Kreis zur ärztlichen Diagnostik: Woran lässt sich die Erschöpfung erkennen, bevor sie in einen Systemkollaps mündet? Es lassen sich drei Ebenen unterscheiden, die in der Regel sequentiell fortschreiten:

—

Energetisch: Schwierigkeit, sich zu motivieren. Ausgelaugtheit nach der Arbeit. Erschöpfung schon vor Beginn des Arbeitstages. Mühe, sich nach einem Arbeitstag ausreichend zu erholen. Körperliche Anzeichen wie Muskelverspannungen oder Schlafstörungen.

—

Motivational (Disengagement): Innere Distanzierung von der Arbeit. Schwächere Identifikation mit der Führungsrolle. Wenig Freude oder Sinn. Zweifel, ob der

eigene Einsatz noch lohnt.

—

Kognitiv: Konzentrationsprobleme. Schwerfälliges Denken nach langen Sitzungen. Routinen, die früher schnell gingen, brauchen spürbar mehr Zeit. Häufigere Fehler aus mentaler Unschärfe. Und ein Symptom, das massiv nach aussen wirkt: eine drastisch verminderte Empathiefähigkeit gegenüber dem eigenen Team.

Wer die kognitive Grenzwelle erreicht hat, trägt die anderen beiden in der Regel schon lange in sich. Die diagnostische Aufgabe besteht darin, die früheren Indikatoren zu erkennen – und nicht erst zu reagieren, wenn die mentale Klarheit nachlässt und Fehler offensichtlich werden. Welche diagnostischen und Interventionspfade aus solchen Outcomes folgen, beschreibt Teil III.

### 3. Spillover ins Privatleben (Work-Non-Work-Interface)

Der Übertritt der Belastung in den nicht-beruflichen Bereich bildet die letzte Outcome-Dimension. Sie misst, ob die strukturelle Reibung die Energie für Familie und private Aktivitäten aufzehrt – und umgekehrt, ob das Privatleben überhaupt noch zur Pufferung der beruflichen Belastung beitragen kann. Diese Dimension ist diagnostisch hochrelevant: Aus medizinischer Sicht ist der familiäre Spillover eines der robustesten klinischen Frühwarnsignale dafür, dass die Bilanz unwiderruflich gekippt ist – oft Monate, bevor der Leistungsabfall am Arbeitsplatz selbst sichtbar wird.

Eine häufige Kausalitätsumkehr: Führungskräfte neigen oft zum fundamentalen Attributionsfehler: Sie schreiben Minderleistung den persönlichen Eigenschaften oder dem privaten Umfeld der Person zu, statt die situativen, strukturellen Belastungen am Arbeitsplatz zu sehen.

Outcomes sind keine Reibungsdimensionen. Sie sind die Sprache, in der Reibung sich zeigt, wenn die Demand-Resource-Bilanz nicht stimmt. Wer Reibung diagnostisch lesen will, muss beide Seiten lesen können – die strukturelle Ursache und die menschliche Folge. Bleibt eine letzte Frage: Wie verdichtet man zwölf Dimensionen zu einem Befund, der für eine Geschäftsleitung messbar und handlungsleitend ist, ohne die Komplexität zu verlieren? Davon handelt das letzte Kapitel dieses Teils.

# 8

## Der Führungslast-Index (FLI)

Ein Wert, der Reibung lesbar macht

**E**ine Sitzung der Geschäftsleitung. Auf dem Screen: Die aggregierte Auswertung der Managementebene – nicht zwanzig Einzelprofile, sondern ein Strukturbild. „Wo liegt die Last? Wo kippt die Bilanz? Wo ist noch Spielraum?“ – so die Frage, die jede Geschäftsleitung stellt.

Eine Geschäftsleitung kann kein Bild aus zwölf Dimensionen gleichzeitig lesen. Sie braucht eine Verdichtung. Aber keine Verdichtung, die das Wesentliche wieder unsichtbar macht, was die Dimensionen gerade sichtbar gemacht haben. Aus dieser Spannung ist der **Führungslast-Index** – kurz **FLI** – entstanden.

In der praktischen Auswertung verdichten sich die Belastungsmuster typischerweise zu drei wiederkehrenden Profilen, die bereits im **Titelbild** dieses Booklets (s. Web Edition; im PDF nur „Systemüberforderung“) sichtbar sind:

—

*Burnout-Muster:* Hohe strukturelle Reibung über mehrere Demand-Dimensionen bei gleichzeitig dünner Ressourcenlage. Klassische Risiko-Konstellation; Engagement bricht ein, Erschöpfung steigt.

—

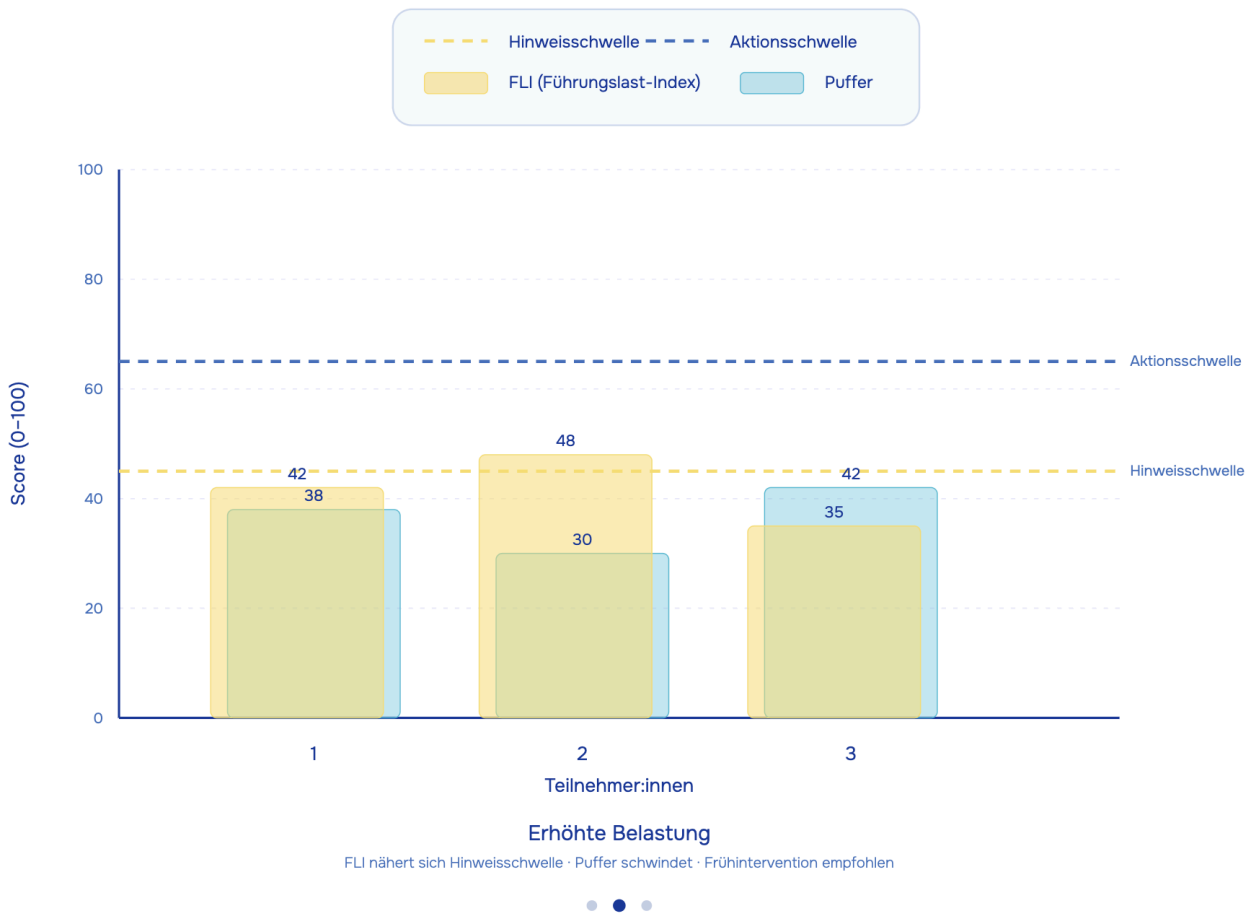
*Systemüberforderung:* Extreme Demands über die ganze Bandbreite, oft trotz nominell vorhandener Ressourcen, die der Last aber nicht standhalten. Akuter Handlungsbedarf an der Struktur – auf Stellen-, Team- oder Bereichsebene.

—

*Ressourcenstärke und Wirksamkeit:* Moderate Demands bei hoher Pufferung, hohes Engagement. Dieses Muster ist diagnostisch wertvoll als Referenzpunkt: Es zeigt, was strukturell möglich ist – und damit, wo der Hebel liegt.

# Führungslast und Puffer im Vergleich

Visual Report auf Basis des Leadership Workload Check



**Abbildung 1:** Führungslast und Puffer im Vergleich – drei Belastungsprofile auf Basis der zwölf Modellkonstrukte (nur in der Web Edition: Animation)

**Anmerkung.** Die Profile zeigen drei typische Muster: Ressourcenstärke und Wirksamkeit, Burnout-Muster und Systemüberforderung. FLI = Führungslast-Index (0 - 100). Hinweisschwelle = 45; Aktionsschwelle = 60 (vorläufige Heuristiken). Der FLI (gelb) macht die aktuelle Belastung sichtbar, während der Puffer (türkis) die vorhandenen Schutzfaktoren und Ressourcen der Teilnehmenden misst. Die Balken illustrieren simulierte Befundprofile; in der Praxis variieren die Werte individuell.

Um die Gesamtsituation auf einen Blick erfassbar zu machen, verdichtet der FLI alle Belastungsdimensionen und das Ressourcenverhältnis zu einem einzigen Skalenwert. Diese Verdichtung ist nicht arithmetisch trivial, sondern folgt klaren diagnostischen Gewichtungen:

—  
Demands erhöhen den FLI, aber unterschiedlich stark. Sogenannte hindernde Demands (wie unklare Zuständigkeiten) schlagen deutlich schwerer zu Buche als herausfordernde, sachliche Lasten.

—  
Resources senken den FLI, allerdings mit nicht-linearer Pufferwirkung. Sie entfalten ihre grösste Hebelwirkung dort, wo die Last bereits kritisch ist.

—  
Outcomes gehen nicht in den FLI ein. Sie werden separat ausgewiesen und dienen als kriterienvalides Vergleichsmass: Sie zeigen, ob die strukturelle Bilanz bereits in Symptome umgeschlagen ist. Der FLI sagt, wo die Statik kippt; die Outcome-Werte zeigen, ob sie schon gekippt ist.

Das Ergebnis ist ein Wert auf einer Skala, an der sich der Handlungsbedarf ablesen lässt – methodisch sauber von den Outcome-Symptomen getrennt, was eine objektive psychometrische Validierung ermöglicht: Wir messen nicht mehr nur das Befinden, sondern die Konstruktionsfehler der Arbeitswelt. In den meisten Umfragen wird alles vermischt: „Ich bin gestresst (Outcome), weil ich zu viel Arbeit habe (Demand).“

Eine wichtige Klärung zur Auflösungsebene: Der FLI lässt sich nicht nur für eine einzelne Rolle berechnen, sondern auch für ein Team, einen Geschäftsbereich, eine ganze Hierarchieebene oder die Gesamtorganisation. Die diagnostische Logik ist auf allen Ebenen dieselbe – sie unterscheidet sich nur in der Aggregation der Antworten. Was auf der Ebene der einzelnen Rolle als individuelle Belastung erscheint, kann auf der Bereichsebene als systematisches Muster sichtbar werden. Wir wählen die Auflösungsebene jeweils nach der Frage, die zu beantworten ist – nicht nach einer methodischen Vorgabe.

Wir nutzen zur Einordnung zwei diagnostische Referenzschwellen: Eine Hinweisschwelle markiert den Punkt, an dem strukturelle Reibung die operative Effizienz messbar einschränkt. Die Aktionsschwelle definiert den Bereich, in dem die Handlungsfähigkeit der Führungskraft gefährdet ist und eine strukturelle Intervention zwingend notwendig wird. Diese Schwellen sind diagnostische Anker, keine Auslöser für automatische und blinde Interventionen. Sie beantworten die entscheidende Frage der Geschäftsleitung: Wann lohnt es sich hinzuschauen, und wann reicht reines Hinschauen schlicht nicht mehr? Die Schwellenwerte im LWC sind keine starren Grenzwerte, sondern evidenzbasierte Diskussionsangebote. Sie dienen dazu, die Intuition der Führungskraft mit der strukturellen Logik des Modells abzugleichen. Die finale Definition, ab wann eine Belastung „untragbar“ ist, bleibt ein gemeinsamer Prozess zwischen Diagnostik und Unternehmensrealität. Bis zum Vorliegen einer adäquaten Normstichprobe nutzen wir für die diagnostischen Schwellen des FLI etablierte

psychometrische Heuristiken.

Die Hinweisschwelle markiert den Bereich einer theoretischen Standardabweichung über dem Stichprobenmittel (+1 SD).

Die Aktionsschwelle ist der mathematische Kipppunkt des Modells: Sie markiert exakt jenen Skalenwert, an dem die nicht-lineare Pufferwirkung der Ressourcen stagniert und die strukturelle Reibung ungebremst auf die Führungskraft durchschlägt.

Eine wichtige methodische Einschränkung: Der FLI ist eine Verdichtung – und wie jede Verdichtung verliert er zunächst an Information. Eine Konstellation mit einem kritischen FLI-Wert von 78 kann das Resultat massiver Decision Load bei gleichzeitig fehlender Autonomie sein. Sie kann aber auch das Resultat moderater Demands bei extrem ausgeprägter Konfliktdichte sein. Beide Befundlagen verlangen völlig unterschiedliche Lösungen.

*Der FLI sagt: Hier müssen wir ansetzen. Er sagt nicht: Was genau zu tun ist.*

Diese Frage beantwortet erst der Blick zurück in die dimensionale Auflösung – und in der Praxis das Gespräch zwischen Diagnostik und Geschäftsleitung.

#	DIMENSION	KURZERKLÄRUNG IM FÜHRUNGSALLTAG
<b>I. Belastungs-Faktoren (Demands)</b>		
01	<b>Decision Load</b>	Hohe kognitive Taktung, Entscheidungen bei Unsicherheit oder ohne volle Datengrundlage.
02	<b>Responsibility Load</b>	Tragweite von Entscheidungen, gefühlte Erwartungslast von oben und unten.
03	<b>Systemic Complexity</b>	Unklare Zuständigkeiten, zähe Schnittstellen, unzählige Abstimmungsschleifen.
04	<b>Conflict Load</b>	Chronische Vermittlung zwischen Interessen, Energieverlust durch politische Reibung.
05	<b>Emotional Labour</b>	Emotionsregulation, Abfedern von Ängsten oder Frustration im eigenen Team.
06	<b>Action Crisis</b>	Zweifel am Sinn der eigenen Bemühungen, innere Halbdistanz zur Führungsrolle.
07	<b>Technostress</b>	Digitale Kanal-Vielfalt, ständige Erreichbarkeit, andauernde Mikro-Unterbrechungen.

**Tabelle 1** Die zwölf Konstrukte des Modells – Belastungsachsen der strukturellen Diagnostik

In ihren Demand- und Ressourcen-Anteilen verdichtet sich der FLI. Wer Reibung diagnostiziert, diagnostiziert auf genau diesen zwölf Achsen.

**Anmerkung.** Outcomes (Engagement, Erschöpfung & Disengagement, Work-Non-Work Spillover) gehen nicht in den FLI ein; sie werden separat ausgewiesen. Engagement ist im Belastungsprofil als Defizit-Achse dargestellt: grössere Ausdehnung = stärkeres Defizit. LWC = Leadership Workload Check; FLI = Führungslast-Index.

## 2. Puffer-Faktoren (Resources)

08	<b>JD-R-Trio / Psychologische Ressourcen</b>	Autonomie, Unterstützung und Mandatierung (organisationale Ebene); Selbstwirksamkeit, Sinnerleben, psychologische Sicherheit und Erholungsfähigkeit (individuelle Ebene).
09	<b>Führungserfahrung (Leadership Experience)</b>	Akkumuliertes Handlungswissen als Puffer gegen Decision Load und Systemic Complexity. Kann in fortgeschrittenen Stadien dazu führen, dass Belastungssignale übersehen werden.

## 3. Symptom-Faktoren (Outcomes)

10	<b>Engagement</b>	<b>(Positiver Pol)</b> Energie, Begeisterung und Identifikation. Fehlendes Engagement ist ein Frühwarnsignal. <i>Hinweis: Im Belastungsprofil als „Engagement-Defizit“ dargestellt – grössere Fläche = mehr Defizit.</i>
11	<b>Erschöpfung &amp; Disengagement</b>	<b>(Negativer Pol)</b> Energetische, motivationale und kognitive Entleerung bis hin zur Distanzierung.
12	<b>Work-Non-Work Spillover</b>	<b>(Kipp-Punkt)</b> Übergriff der Arbeitsbelastung in das Privatleben, Verhinderung der Regeneration.

Wir haben beschrieben, in welchen Dimensionen sich strukturelle Reibung zeigt, was sie produziert, was sie puffert, wie sie sich als Symptom niederschlägt – und wie sie sich zu einem Befund verdichten lässt, der für die Steuerung einer Organisation handlungsleitend ist. Bleibt die Frage, wie eine Organisation zu einem solchen Befund überhaupt kommt. Welche diagnostischen Instrumente stehen zur Verfügung, und was unterscheidet sie? Davon handelt Teil III.

TEIL III

# Die Instrumente

Wie aus Befunden Veränderung wird

# 9

## Leadership Workload Check (LWC)

Die zwölf Konstrukte werden zum Messinstrument

**B**is hierher haben wir die Konstellation in Worten geöffnet – Demands, Resources, Outcomes, FLI. Damit liessen sich Reibungsbilder benennen. Aber Worte allein lassen sich diskutieren, die Frage „liegt es an der Person oder an der Struktur?“ lässt sich vor einem Verwaltungsrat nicht durch Erzählung beantworten. Sie verlangt ein Instrument, das die Reibung dimensional misst – und das so robust ist, dass die Befunde standhalten, wenn sie politisch oder personell unbequem werden.

Genau diese Aufgabe übernimmt der Leadership Workload Check (LWC). Er ist die Operationalisierung des Modells, das in Teil II beschrieben wurde – also die Übersetzung der zwölf Konstrukte in ein psychometrisches Messinstrument. Konkret ist der LWC ein Online-Fragebogen mit 67 Items in zwölf Konstrukten, Bearbeitungszeit ca. 20 bis 25 Minuten, sieben-stufige Likert-Skalen, mehrsprachig (DE / FR / IT / EN / ES), Anonymisierung über Codes, Auswertung auf Aggregat-Ebene mit n-Regel.

Die formale Beschreibung greift zu kurz. Was den LWC von herkömmlichen Mitarbeiterbefragungen unterscheidet, ist nicht die Mechanik des Fragebogens – die ist Standard. Es ist die diagnostische Logik dahinter.

### Was der LWC von den Mitarbeiterbefragungen unterscheidet

Eine typische Mitarbeiterbefragung fragt: „Wie zufrieden sind Sie? Wie ist die Stimmung? Würden Sie das Unternehmen weiterempfehlen?“ Diese Fragen sind nicht falsch. Sie messen Stimmung und Klima, nicht strukturelle Bedingungen. Der LWC misst, was die Struktur produziert. Das ist kein gradueller, sondern ein kategorialer Unterschied – nicht eine bessere Befragung, sondern eine andere Klasse von Instrument.

## UNTERSCHIED ZWISCHEN LWC UND MITARBEITER-UMFRAGE

Dimension	Normale Umfrage	LEADERSHIP WORKLOAD CHECK
Analyse-Fokus	Individual-Befindlichkeit & Stimmungsbarometer.	Psychische & operative Last der Führungsebene im System.
Belastungs-Quelle	Personale Faktoren: "Wie gestresst sind Sie?"	Strukturelle Faktoren: "Was im System erzeugt Stress?"
Daten-Tiefe	Subjektive Meinungen und weiche Faktoren.	Konstruktbasierete Belastungen. Ursachenbezogen, stimmungsbezogen.
Risiko-Management	Reaktion auf bereits sichtbare Erschöpfung.	Präventives Warnsystem: Identifikation von Burnout-Treibern.
Zielsetzung	Individuelle Resilienz & Symptombekämpfung.	Organisatorische Heilung: Nachhaltige Entlastung der Struktur.

**Tabelle 2:** Diagnostischer Vergleich: Mitarbeiterbefragung und Leadership Workload Check

**Anmerkung.** Die Mitarbeiterbefragung misst Stimmung und Klima; der LWC misst strukturelle Belastungsbedingungen und liefert ursachenbezogene Befunde.

Der LWC erfasst auf der einen Seite die Belastungen (Demands) präzise – wie viele Entscheidungen unter Unsicherheit getroffen werden müssen, wie viele Schnittstellen koordiniert, wie viel Verantwortung getragen, wie viel emotional reguliert wird und wie hoch die digitale Reizdichte ist. Auf der anderen Seite werden die Pufferdimensionen ebenso präzise erfasst – Autonomie, Klarheit, Unterstützung, psychologische Sicherheit, Wirksamkeitserleben und Erholungsfähigkeit. Und ergänzend werden die Outcome-Dimensionen erhoben, die zeigen, ob die Bilanz schon gekippt ist. Diese Anlage erlaubt Aussagen, die eine Mitarbeiterbefragung nie liefern kann: nicht „die Stimmung ist gesunken“, sondern „diese Stelle hat eine Decision Load auf 5.6 von 7 bei einer Autonomie von 2.4 von 7 – das ist die Konstellation, die strukturell Erschöpfung produziert“.

### Vier Schritte. Vier bis sieben Wochen.

Was im Beratungsalltag aus diesen Befunden wird, lässt sich in einem schmalen Prozess beschreiben:

**Erstens.** Eine Vorabklärung mit der Geschäftsleitung – das strukturelle Gefüge eines Geschäftsbereiches, der historische Kontext, die hypothetisch zu erwartenden Befunde, die operativen Restriktionen, denen eine Veränderung unterläge.

**Zweitens.** Die Erhebung – online, einmalig oder mit Vergleichszeitpunkten, mit klarem Datenschutz. Die individuelle Stelle bleibt diagnostisch zentral, ohne dass eine einzelne Antwort identifizierbar wäre.

**Drittens.** Die quantitative Auswertung – auf zwei Ebenen. Auf der diagnostischen Ebene ein Befund, der die zwölf Dimensionen, den FLI und die Outcome-Werte zusammenführt. Auf der Ebene der Organisation ein Aggregat, das zeigt, wo strukturelle Reibung systematisch produziert wird. Die statistische Auswertung erfolgt mit R Statistics; dies ermöglicht neben deskriptiven Befunden auch Korrelations- und Regressionsanalysen, die zeigen, welche Demand-Resource-Konstellationen besonders stark mit kritischen Outcome-Werten zusammenhängen.

**Viertens.** Die qualitative Vertiefungsphase – dort, wo der quantitative Befund Hotspots ausweist, die eine strukturelle Erklärung verlangen. Leitfadengestützte Interviews (60 - 75 Minuten, 8 - 12 Personen, gezielt an den QUAN-Hotspots stratifiziert) werden mit MaxQDA codiert und inhaltsanalytisch nach Mayring ausgewertet. Im Joint Display werden quantitative Muster und qualitative Erklärungen zusammengeführt. Das Resultat ist nicht eine zweite Erzählung neben den Zahlen, sondern eine Erklärung dafür, woher die Zahlen kommen – und welche strukturellen Hebel realistischerweise greifen können.



### Mixed-Methods-Approach

Explanatives sequentielles Design nach Creswell & Plano Clark



**Abbildung 3**

Explanativ-sequentielles Mixed-Methods-Design des Leadership Workload Check

**Anmerkung.** **QUAN** = quantitative Phase (validierter Online-Survey, 67 Items, R Statistics); **QUAL** = qualitative Vertiefungsphase (leitfadengestützte Interviews, MaxQDA-Codierung, Mayring-Inhaltsanalyse). Die Pfeilrichtung zeigt die zeitliche Abfolge. Integration der Befunde im Joint Display nach Guetterman et al. (2015). (Adaptiert nach Creswell & Plano Clark 2018).

**Eine Bemerkung zur Validierung:** Die Konstrukte und Skalen des LWC folgen validierten Messmodellen der internationalen Belastungsforschung – UWES (Schaufeli & Bakker, 2004), OLBI (Demerouti et al., 2003), JD-R-Skalen (Bakker & Demerouti, 2017). Die psychometrische Validierung des LWC als eigenständiges Gesamtinstrument ist Gegenstand laufender Forschung. In der Praxis bedeutet das: Das Instrument funktioniert auf der Grundlage bewährter wissenschaftlicher Bausteine und liefert diagnostisch belastbare Befunde – die Publikationsvalidierung nach akademischen Standards ist geplant und in Arbeit.

Methodisch folgt der LWC einem explanativ-sequentiellen Mixed-Methods-Design (Creswell & Plano Clark, 2018): Zuerst quantifiziert der Online-Survey die strukturelle Reibung über die zwölf Konstrukte. Auffällige Muster auf der Aggregat-Ebene – etwa eine systematisch erhöhte Decision Load bei gleichzeitig niedriger Autonomie an einer bestimmten Schnittstelle – führen in die qualitative Vertiefungsphase: leitfadengestützte Interviews, ausgewertet inhaltsanalytisch nach Mayring (2022). Im Joint Display werden quantitative Hotspots und qualitative Erklärungen zusammengeführt. Das Resultat ist nicht eine zweite Erzählung neben den Zahlen, sondern eine Erklärung dafür, woher die Zahlen kommen.

## Was der Befund leistet

Was eine Geschäftsleitung am Ende dieses Prozesses in der Hand hält, ist kein abstrakter Bericht. Es ist eine Antwort auf eine Frage, die vorher nicht beantwortbar war. Sie lautet typischerweise: „In einem unserer Geschäftsbereiche steigen die Krankschreibungsquoten seit zwei Jahren, die Fluktuation ist hoch, und drei nacheinander eingesetzte Bereichsleitungen haben es nicht in den Griff bekommen. Liegt es an der Führung – oder an der Struktur, die wir bisher nicht gemessen haben?“ Der LWC liefert auf diese Frage einen empirisch gestützten Befund – nicht für eine einzelne Stelle, sondern für die Statik des ganzen Bereichs. Er ersetzt nicht das Urteil der Geschäftsleitung – er befähigt es. Ein Bereich, der aggregiert einen FLI von 78 produziert bei systematisch dünner Pufferung über zwei Hierarchieebenen hinweg, ist strukturell überlastet, gleichgültig, welche Person an der Spitze steht. Ein Bereich, der einen aggregierten FLI von 38 zeigt bei guter Ressourcenlage, hat keine strukturelle Erklärung für anhaltende Probleme – hier verschiebt sich die Frage zurück auf die Personen- oder Teamebene.

Das ist die Triage, die in Kapitel 2 angekündigt wurde. Hier wird sie operativ.

## Eine Klasse von Instrument, nicht ein weiteres Tool

Wer sich in der Schweizer Beratungslandschaft umsieht, findet eine Vielzahl an Instrumenten, die mit ähnlichem Anspruch antreten – Mitarbeiterbefragungen, Pulsumfragen, 360-Grad-Feedbacks, Engagement-Indizes, Kulturdiagnosen. Sie sind professionell gebaut, sie liefern saubere Zahlen, und sie haben in vielen Anwendungsfällen ihre Berechtigung. Was sie nicht leisten – und was sie auch nicht leisten wollen –, ist die Diagnose der strukturellen Reibung selbst. Sie messen, was die

Mitarbeitenden empfinden. Sie messen nicht, was die Struktur produziert.

Diese Differenz ist der eigentliche Wert des LWC. Er ist nicht eine bessere Befragung, sondern ein anderes Instrument. Sein methodischer Kern ist nicht die Erfassung von Stimmung, sondern die Operationalisierung der Demand-Resource-Bilanz und ihrer nicht-linearen Pufferlogik. Er trennt strukturelle Ursache und menschliches Symptom – die saubere Trennung, die in der Forschung etabliert ist und in der Beratungspraxis bisher die Ausnahme bleibt. Was er liefert, ist nicht ein weiterer Datenpunkt für die Personalakte, sondern eine organisationale Strukturanalyse.

**Der LWC ist kein besseres Befragungstool. Er ist eine andere Klasse von Instrument.**

### *EXKURS: Analytische Präzision trifft holistische Weitsicht*

In der Beratungspraxis begegnet uns häufig die Frage, ob das hier vorgestellte Modell eher als analytisches Messverfahren oder als ganzheitlich-systemischer Ansatz zu verstehen ist. Die Antwort liegt in der Verbindung beider Welten.

#### **Analytisch in der Methode**

Der Leadership Workload Check (LWC) bricht das diffuse Phänomen „Überlastung“ bewusst in seine kleinsten Bestandteile herunter. Er dekonstruiert die Belastung in sieben messbare Demand-Dimensionen und stellt ihnen spezifische Ressourcen-Puffer gegenüber. Durch diese analytische Härte, die Trennung von Ursache und Wirkung sowie die Verdichtung im Führungslast-Index (FLI) wird die strukturelle Reibung überhaupt erst operativ bearbeitbar. Wir machen das Problem messbar, damit es veränderbar wird.

#### **Holistisch im Verständnis**

Trotz dieser analytischen Zerlegung bleibt das Modell im Kern seinem systemischen Ursprung – dem Job Demands-Resources Model – treu. Es betrachtet die Führungskraft nicht isoliert, sondern als Teil einer strukturellen Architektur.

—

**Relational:** Eine Belastung wird nie für sich allein bewertet, sondern immer im dynamischen Wechselspiel mit den verfügbaren Ressourcen.

**Vernetzt:** Wir erkennen an, dass die Dimensionen (z. B. Decision Load und Systemic Complexity) sich gegenseitig bedingen und verstärken.

—

**Ebenenübergreifend:** Die Diagnose erlaubt den Blick vom Individuum bis hin zur Statik ganzer Hierarchieebenen oder Geschäftsbereiche.

### **Die diagnostische Leistung**

Die spezifische Stärke dieses Ansatzes ist die analytische Vermessung systemischer Zusammenhänge. Wir liefern den empirischen Beleg für Dynamiken, die oft tief im Organisationsgefüge verwurzelt sind. Damit befreien wir die systemische Sichtweise aus der Beliebigkeit und geben der analytischen Sichtweise die notwendige Tiefe zurück.

*Es bleibt eine letzte Bemerkung.* Strukturelle Reibung zeigt sich nicht nur in den Sprachen der Arbeitspsychologie. Sie schlägt – wie in Kapitel 3 angedeutet – auch körperlich nieder. Wenn die Bilanz dauerhaft kippt, sieht man das oft zuerst nicht in den Antworten der Führungskraft, sondern in ihren physiologischen Signalen. Wer dort genauer hinsehen will, braucht ein anderes Instrument. Davon handelt das nächste Kapitel.

# 10

## Medical Structural Audit(MSA)

Wenn die Belastung körperlich wird

**D**ie Diagnostik, die in den vorhergehenden Kapiteln beschrieben wurde, arbeitet mit Befragung, Beobachtung und psychometrischer Auswertung. Sie liefert einen präzisen Befund über die strukturelle Belastung einer Stelle. Es gibt jedoch eine Konstellation, in der dieser Befund nicht ausreicht: wenn die Belastung bereits den Punkt überschritten hat, an dem sie sich körperlich auswirkt – also dort, wo strukturelle Reibung zu körperlicher Belastung wird.

Spätestens dann braucht es eine zweite Sprache und einen anderen Blick: den medizinischen.

**Eine wichtige Bemerkung zur Abgrenzung:** Das Medical Structural Audit (MSA) ist weder eine medizinische Behandlung noch eine arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchung im engeren Sinne, sondern ein struktur-diagnostisches Add-on im Auftrag der Organisation – auf Wunsch oder Empfehlung. Die Ergebnisse fließen in das Dossier zur Stelle, nicht in die Personalakte. Die ärztliche Schweigepflicht gegenüber der untersuchten Person bleibt vollumfänglich gewahrt; die Organisation erhält ausschliesslich aggregierte und anonymisierte Befunde.

Das MSA wird in unserem Team von Dr. med. Gioia Braun-Meyre verantwortet. Sie ist Fachärztin für Allgemeine Innere Medizin und befindet sich in der Weiterbildung zum Schwerpunkt Psychosomatische und Psychosoziale Medizin (SAPPM). Was sie diagnostisch beisteuert, ist eine Perspektive, die in der klassischen Organisationsberatung selten vertreten ist – und die dort, wo strukturelle Reibung bereits in den Körper eingeschrieben ist, unverzichtbar wird.

### Was das MSA diagnostisch leistet

Das MSA wird nicht spontan eingesetzt. Es kommt dort zum Einsatz, wo der LWC oder die Vorabklärung mit einer Geschäftsleitung Hinweise auf eine fortgeschrittene physiologische Belastung ergeben hat. Diese Hinweise sind selten Zufall; sie zeigen sich oft in einem Muster, das wir aus der Praxis gut kennen: gehäufte Krankschreibungen auf einer Stelle, charakteristische Beschwerden über

mehrere Personen hinweg, Frühwarnsignale wie Schlafstörungen oder Erschöpfung, die im Urlaub nicht abklingt.

Klinisch gesehen artikuliert sich strukturelle Dauerbelastung typischerweise auf vier Dimensionen, die das MSA gezielt erfasst:

**Erstens:** Kardiovaskuläre und vegetative Anzeichen. Erhöhter Ruheblutdruck, anhaltende Tachykardie Episoden, vegetative Dysregulation. Diese Symptome sind nicht zwingend krankheitswertig, sie sind aber zuverlässige Indikatoren für eine chronische Stressantwort des autonomen Nervensystems.

**Zweitens:** Schlaf- und Erholungsmuster. Einschlafstörungen, Durchschlafstörungen, frühes Erwachen (Wolfsstunde) mit Grübelaktivität. Diese Befunde sind diagnostisch besonders aussagekräftig, weil sie fast immer der bewussten Wahrnehmung der Erschöpfung vorausgehen.

**Drittens:** Stoffwechsel- und Immunindikatoren. Veränderungen im Cortisol-Tagesprofil, erhöhte Entzündungsmarker, häufigere Infekte mit verzögerter Heilung. Diese Marker zeigen, ob die regulatorischen Systeme noch ausreichend kompensieren oder bereits in einem Zustand chronischer Erschöpfung sind. Solche Marker werden im MSA nicht selbst erhoben; ihre klinische Relevanz fließt in die anamnestiche Befunderhebung und gegebenenfalls in eine Empfehlung zur weiterführenden hausärztlichen Abklärung ein.

**Viertens:** Psychische Komorbidität. Eine differenzierte Einordnung erschöpfungsnaher Zustände, an denen sich eine Burnout-Trajektorie von einer beginnenden depressiven Episode oder einer Anpassungsstörung unterscheiden lässt. Diese Differenzierung ist entscheidend, weil sie unterschiedliche therapeutische und – das ist hier zentral – unterschiedliche strukturelle Konsequenzen nach sich zieht.

## Wie der MSA-Bericht aussieht

Aus dem MSA entsteht kein medizinischer Bericht im klassischen Sinn – auch nicht ein Befund, der den Arbeitgeber auf einer Personenebene informieren würde. Sondern eine strukturelle Einordnung, die zwei Ebenen gleichzeitig hält:

—

Auf der individuellen Ebene erhält die teilnehmende Person eine vertrauliche Rückmeldung zu den eigenen Skalen- und Anamnesewerten. Diese Rückmeldung ist diagnostisch eingeordnet, ersetzt aber keine ärztliche Konsultation. Wenn die Auswertung Hinweise gibt, dass eine medizinische Abklärung sinnvoll wäre, wird genau das mitgeteilt – verbunden mit der Empfehlung, die eigene Hausärztin oder den eigenen Hausarzt aufzusuchen. Eine ärztliche Untersuchung, Diagnose oder Behandlung findet im Rahmen des MSA nicht statt.

—

Auf der organisationalen Ebene erhält die Geschäftsleitung eine aggregierte Aussage darüber, ob die untersuchte Konstellation gesundheitlich tragbar ist – und welche strukturellen Veränderungen gegebenenfalls notwendig sind, um sie wieder tragbar zu machen.

Dieser Doppelblick ist nicht trivial. Er verlangt, dass die ärztliche Untersuchung mit der strukturellen Diagnostik verzahnt ist – ohne dass die ärztliche Vertraulichkeit an irgendeiner Stelle verletzt wird. Die Organisation lernt etwas über die diagnostische Einheit. Sie lernt nichts über die Person, ausser dem, was die Person selbst kommunizieren möchte.

### Wann das MSA der entscheidende Schritt ist

Es gibt Konstellationen, in denen erst die medizinische Sprache erlaubt, was vorher nicht möglich war: einer Geschäftsleitung in einer Sprache zu sagen, die gehört wird, dass eine bestimmte Stelle in ihrer aktuellen Konstellation gesundheitlich nicht tragbar ist.

*Die psychologische Aussage „Die Belastung ist sehr hoch“ wird oft als verhandelbar gehört. Die ärztliche Aussage „Die Befundlage produziert objektiv messbare Pathologie“ wird ernster genommen.*

Das ist nicht eine Frage der Wahrheit – beide Aussagen können stimmen. Es ist eine Frage der diagnostischen Härte. Eine Geschäftsleitung trifft Entscheidungen unter Risiko. Wenn die Aussage „diese Stelle ist strukturell überlastet“ um die ärztliche Aussage ergänzt werden kann, dass „diese Stelle physiologische Marker produziert, die einer chronischen Stressantwort entsprechen“, dann hat sich das Risiko verändert. Die strukturelle Veränderung wird nicht mehr nur empfohlen – sie wird als gesundheitsbezogene Sorgfaltspflicht des Arbeitgebers verhandelt.

Das MSA ist daher kein Standardbestandteil unserer Arbeit. Es ist das Instrument für jene Konstellationen, in denen sich strukturelle Reibung schon in den Körper eingeschrieben hat und in denen die rein psychologische Diagnostik allein keine Veränderung mehr auslösen würde.

Es bleiben damit zwei Instrumente: der LWC, der die strukturelle Reibung dimensional sichtbar macht, und das MSA, das ihre körperlichen Folgen mit medizinischer Härte untersucht. Was beiden noch fehlt, ist die Form, in der eine Geschäftsleitung diese Befunde verarbeiten kann, in einem Rahmen, der weder Coaching noch klassische Beratung ist. Davon handelt das nächste Kapitel.

# 11

## Executive Sparring

Veränderung benötigt einen Raum, in dem sie verarbeitet werden kann

**D**ie ersten beiden Instrumente in diesem Teil – der LWC und das MSA – liefern eine Diagnose. Sie sagen, was ist. Diese Diagnose ist häufig der Anfang einer schwierigen Phase: Eine Geschäftsleitung weiss jetzt, dass eine bestimmte Stelle oder andere diagnostische Einheit strukturell überlastet ist. Sie weiss, in welchen Dimensionen die Reibung besonders hoch ist. Sie weiss, wie die Pufferseite aussieht, wo die Outcomes bereits gekippt sind, und was die medizinische Diagnostik dazu sagt. Was sie noch nicht weiss, ist: Was nun?

Diagnose und Veränderung sind keineswegs identisch. Der Schritt von der Diagnose zur Intervention ist anspruchsvoll – und er ist die häufigste Stelle, an der gut gemeinte strukturelle Arbeit ins Stocken gerät. Strukturelle Veränderung verlangt Zeit, politische Kapazität und das Aushandeln von Verantwortlichkeiten zwischen Personen, die mit der bestehenden Statik durchaus auch Vorteile verbinden. Diese Aushandlung ist anstrengend und politisch.

Es gibt eine wiederkehrende Falle: Der LWC zeigt einen kritischen Befund. Eine Massnahme wird beschlossen – meist auf der Demand-Seite oder auf der Resource-Seite. Die Massnahme wird umgesetzt. Sechs Monate später ist die alte Konstellation wieder da, in leicht veränderter Form: Die Stellvertretung ist überlastet, die reduzierten Aufgaben sind anderswo wieder aufgetaucht. Der Befund hatte gestimmt; was gefehlt hat, war die Begleitung der Veränderung über die Zeit.

An diesen Punkt setzt das Executive Sparring an. Es ist kein Coaching. Es ist auch nicht die Art von externer Begleitung, die in der Sprache der Beratungsindustrie üblich ist. Es ist näher an dem, was im klassischen Sinn ein Sounding Board war – eine vertrauliche, fachliche Auseinandersetzung mit einem Geschäftsleitungsmitglied über die strukturelle Statik ihrer Organisation, mit der Möglichkeit, Entscheidungen vorzubereiten, ohne sie sofort treffen zu müssen.

### Wie sich Sparring von Coaching unterscheidet

Der Unterschied ist nicht graduell, sondern grundsätzlich. Coaching arbeitet primär an der Person – ihrem Verhalten, ihren Mustern, ihrer Reflexionsfähigkeit. Es ist ein hochentwickeltes und wirksames

Format an seinem Ort. Executive Sparring arbeitet primär an der Sache – der Konstellation, der strukturellen Frage, der Entscheidung, die ansteht. Die Person ist im Sparring kein Gegenstand der Bearbeitung, sondern der Auftraggeber, der diese Auseinandersetzung führt.

Das hat Konsequenzen für die Form:

—

Im Sparring wird über die Sache gesprochen, nicht über das innere Erleben mit der Sache. Wenn das innere Erleben mit der Sache verschmolzen ist – was es manchmal ist –, wird das benannt. Aber es wird nicht zum primären Bearbeitungsgegenstand.

—

Im Sparring wird gestritten, wenn es zu streiten gibt. Ein Geschäftsleitungsmitglied hat in ihrer Organisation oft niemanden mehr, mit dem sie auf Augenhöhe und ohne politische Folgen über strukturelle Fragen streiten kann. Das Sparring stellt diesen Raum bereit – mit der nötigen fachlichen Reibung, ohne die organisationalen Folgekosten.

—

Im Sparring werden Entscheidungen vorbereitet, nicht getroffen. Die Entscheidung bleibt bei der Person. Was im Sparring entsteht, ist die Schärfung – die genaue Frage, die exakten Optionen, die spezifischen Konsequenzen jeder Variante.

## Die Struktur einer Sparring-Begleitung

Ein typisches Sparring-Setup umfasst mehrere Sitzungen, vertraulich, mit klar definiertem Auftrag und Ende. Es ist nicht ein offener Begleitprozess, sondern ein zeitlich umrissenes Mandat mit einer benennbaren Frage.

Die Frage variiert. Häufig sind es Konstellationen wie:

—

Eine CEO bereitet die Restrukturierung der zweiten und dritten Führungsebene vor und braucht einen Raum, um die Implikationen mit jemandem zu prüfen.

—

Eine Bereichsleiterin trägt die Entscheidung über eine Personalfrage in ihrem Geschäftsbereich – LWC und MSA haben gesprochen – und braucht einen externen, fachlich qualifizierten Sparringspartner, um die Entscheidung in ihrer Tiefe zu durchdenken.

—

Ein neu eingesetzter Geschäftsführer in einer komplexen Organisation will in den ersten 100 Tagen die strukturelle Statik seiner Organisation verstehen, bevor er handelt.

In all diesen Fällen ist die Person nicht das Problem. Die Person ist auch nicht „im Coaching-Bedarf“. Sie hat eine grosse Frage, sie braucht einen Raum, in dem diese Frage präzise verhandelt werden kann, sie braucht ein Gegenüber, das sich in der Sprache der Organisation und in der Sprache der strukturellen Diagnostik gleichzeitig bewegen kann.

### Was im Sparring entsteht

Was im Verlauf eines Sparrings sichtbar wird, ist unterschiedlich. Manchmal ist es eine strukturelle Veränderung, die vorbereitet und über die Zeit umgesetzt wird. Manchmal ist es eine Personalentscheidung, die jetzt getroffen werden kann, weil die strukturelle Triage vorher erfolgt ist und das Restrisiko klar benannt ist. Manchmal ist es das Erkennen, dass die strukturelle Veränderung in der jetzigen Konstellation nicht möglich ist – und die Erarbeitung einer Alternative, die mit den Restriktionen umgehen kann. Was in keinem Fall entsteht, ist ein Drei-Punkte-Plan zur Optimierung.

*Strukturelle Reibung ist nicht etwas, das sich optimieren lässt. Sie ist etwas, das sich verändern lässt – oder das ausgehalten werden muss. Die Klarheit darüber ist häufig der eigentliche Wert eines Sparrings.*

### Was Sparring nicht ist

Drei Abgrenzungen sind nötig, weil Erwartungen sonst auf den falschen Pfad geraten. Sparring ist nicht Therapie. Wo therapeutische Indikationen sichtbar werden – manifeste depressive Episoden, akute Krisen, körperliche Symptome, die einer Behandlung bedürfen –, ziehen wir eine klare Grenze und ermutigen die Betroffenen dazu, sich ärztliche oder psychotherapeutische Hilfe zu holen. Sparring arbeitet nicht in dieser klinischen Tiefe. Es ist nicht Implementation. Das Sparring schärft die Entscheidung, es trifft sie nicht. Und es übernimmt nicht die operative Umsetzung. Das ist eine Aufgabe, die in der Organisation bleibt. Und es ist nicht Beratung im klassischen Sinn. Eine Beratungsfirma würde an dieser Stelle eine Empfehlung formulieren und ein Implementierungsprojekt aufsetzen. Das Sparring tut beides nicht. Es bereitet die Person vor, die diese Empfehlung selbst formulieren wird.

Damit sind die drei Instrumente unserer Arbeit beschrieben: der **Leadership Workload Check**, das **Medical Structural Audit** und das **Executive Sparring**. Sie greifen ineinander, ohne aneinander

gebunden zu sein. Manche Mandate beginnen mit dem LWC und enden dort, weil die Geschäftsleitung den Befund selbst übersetzen kann und keine weitere Begleitung braucht. Manche beginnen mit einem Sparring, in dessen Verlauf der LWC und gegebenenfalls das MSA als diagnostische Stützen hinzukommen. Manche enden mit dem MSA, weil dort die nötige Härte für eine schwierige Entscheidung entsteht.

**Was alle drei Instrumente verbindet, ist die diagnostische Grundhaltung:  
Struktur vor Person. Wir analysieren die Statik, bevor wir die Person  
beurteilen. Ursachenanalyse und nicht Symptombekämpfung. Bevor wir eine  
Empfehlung aussprechen, sorgen wir für Klarheit darüber, was sich  
tatsächlich ändern lässt.**

Was diese Instrumente in konkreten Verläufen leisten – und was nicht –, zeigt das nächste Kapitel anhand dreier Konstellationen.

# 12

## Drei Verläufe

Wie strukturelle Diagnostik in der Praxis greift

**D**ie drei Verläufe in diesem Kapitel sind Verdichtungen aus unserer Arbeit. Sie bilden keine einzelnen Mandate ab, sondern typische Beispiele, die so oder ähnlich immer wieder vorkommen.

### i

#### Verlauf 1: Die zweite Führungsebene, die nicht entscheidet

Eine Industrieholding, sieben Standorte, gut 1500 Mitarbeitende. Die CEO steht vor einem Phänomen, das sie nicht versteht: Die Standortleitungen entscheiden nicht. Operative Themen landen auf der GL-Agenda. Strategische Initiativen kommen in den Standorten nicht an.

Die naheliegende Diagnose – neue Personen her – lehnte die CEO instinktiv ab. Vier der sieben Standortleitungen waren in ihrer Vorgeschichte erfolgreich. Es gab keine Erklärung dafür, warum sie alle gleichzeitig nicht mehr lieferten.

*Der LWC zeigte:* Decision Load und Responsibility Load lagen erwartbar hoch. Die Auffälligkeit lag auf der Ressourcenseite. Die formale Autonomie war hoch, die faktische niedrig – jede operative Entscheidung musste über drei zentrale Funktionen abgestimmt werden. Systemic Complexity war kritisch hoch.

*Die Diagnose:* Die Stelle der Standortleitung war durch jahrelange Zentralisierung so entkernt worden, dass sie formal existierte, faktisch aber keine Entscheidungssouveränität mehr hatte. Dass die Personen nicht entschieden, war die strukturell logische Antwort auf eine Stelle, die niemandem mehr Spielraum liess.

*Die Intervention:* Drei zentrale Themen wurden formal in die Standortverantwortung zurückgegeben. Sechs Monate später hatte sich die GL-Agenda spürbar entlastet. Fünf der sieben Standortleitungen blieben – zwei wechselten, nicht wegen Versagen, sondern weil das neue Mandat eine andere

Kompetenzkonfiguration verlangte.



## Verlauf 2: Der Spitalbereich, in dem die Krankschreibungen nicht aufhören

Ein klinischer Bereich, 80 Mitarbeitende, zwei Stationen. Über zwei Jahre steigende Krankschreibungsquoten, drei längere Ausfälle, eine vakante Bereichsleitung – die langjährige Leitung hatte selbst gekündigt: Sie könne das nicht mehr verantworten.

Der LWC zeigte ein bekanntes Muster: hohe Conflict Load, hohe Emotional Labour, mittlere bis hohe Systemic Complexity. Die organisationalen Ressourcen waren ausreichend, die individuellen dünn. Mehrere Outcome-Werte waren bereits gekippt – Erschöpfung, Engagement-Einbruch, Spillover ins Privatleben.

Was den Fall von einem Standardfall unterschied: Mehrere Mitarbeitende berichteten von körperlichen Symptomen, die im Urlaub nicht abklagen. Das MSA wurde in Auftrag gegeben – vertraulich, mit Zustimmung der Betroffenen. Die ärztliche Rolle beschränkte sich auf strukturierte Anamnese und klinisch validierte Symptom-Skalen; Konsultationen oder Behandlungen fanden explizit nicht statt.

Die fachärztliche Einordnung war eindeutig: Mehrere Mitarbeitende lagen im auffälligen Bereich, die Befunde wiesen konsistent auf chronische Belastung hin. Die Aussage „die Bereichsstruktur ist gesundheitlich nicht tragbar“ war damit keine Beratungsempfehlung mehr, sondern eine fachärztliche Einschätzung – mit Konsequenzen für die Sorgfaltspflicht des Arbeitgebers.

Die Intervention war strukturell: Personalverstärkung, angepasste Zuteilungsstruktur, veränderte Schnittstellen – umgesetzt in einem Tempo, das ohne die ärztliche Härte des Befundes nicht denkbar gewesen wäre. Zwölf Monate später lagen die Krankschreibungsquoten wieder im Normalbereich. Die Bereichsleitung wurde langfristig besetzt, in einem Strukturgefüge, das für die neue Person tragbar war.



## Verlauf 3: Wenn die Diagnose ergibt, dass es die Person ist

Eine mittelgrosse Schweizer Hochschule. Ein Bereichsleiter, seit fünf Jahren auf der Stelle. Konflikte mit

Mitarbeitenden, Beschwerden über den Führungsstil, Rückfragen aus dem Rektorat. HR und Rektor zögerten – unsicher, ob das Problem an der Person oder an der Stelle lag.

Der LWC war eindeutig: mittlere Demands, gut dimensionierte Ressourcen, FLI im moderaten Bereich. Vergleichbare Stellen in derselben Hochschule lagen ähnlich – die Belastungen hoch, aber tragbar. Die strukturellen Voraussetzungen für eine arbeitsfähige Bereichsleitung waren gegeben.

Das Sparring hatte damit eine andere Aufgabe als in den ersten beiden Verläufen: nicht die Vorbereitung einer strukturellen Veränderung, sondern einer Personalentscheidung – auf diagnostischer Grundlage, nicht als Reflex. Die strukturelle Triage war erfolgt und zugunsten der Stelle ausgegangen. Die Person verließ die Organisation geordnet. Die Stelle wurde neu besetzt, mit geschärften Kriterien und Begleitung in den ersten zwölf Monaten.

### Was die drei Verläufe zusammenhält

In allen drei Fällen war der erste Reflex verfügbar: die Person ist das Problem. Und in allen drei Fällen wäre er zu kurz gegriffen gewesen – im ersten hätte er Personalwechsel produziert ohne Struktureingriff, im zweiten hätte er die nötige Sorgfaltspflicht nicht ausgelöst, im dritten hätte er eine Personalentscheidung ohne diagnostische Grundlage erzeugt.

In keinem der drei Fälle hat die Diagnostik die Entscheidung ersetzt. Sie hat sie befähigt. Sie verschiebt nicht die Verantwortung – sie schärft sie.

# 13

## Triage-Signale

Woran sich strukturelle Reibung im Alltag früh erkennen lässt

**D**amit aus diesem Booklet etwas wird, das im Alltag verfügbar ist, schliesst es mit einer Übersicht der Signale, an denen sich strukturelle Reibung früh erkennen lässt. Sie erspart keine Diagnostik. Sie schärft den Blick.

### Sechs Signale, die häufig auf strukturelle Reibung verweisen

**Erstens:** Dieselben Themen kehren über Monate wieder. Sitzungen, in denen Punkte auf der Agenda stehen, die schon mehrfach „besprochen“ wurden, sind selten ein Zeichen mangelnder Disziplin. Sie sind häufiger ein Zeichen dafür, dass die Entscheidungsstruktur nicht trägt.

**Zweitens:** Mehrere Personen scheitern an derselben Stelle. Wenn eine Stelle innerhalb weniger Jahre mehrfach besetzt wird und jede besetzende Person ähnliche Probleme entwickelt, verbirgt sich dahinter mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht ein Personalproblem, sondern ein Strukturproblem. Das Erkennen dieses Musters wird häufig erschwert, weil die Personalentscheidungen jeweils einzeln und mit Abstand getroffen werden.

**Drittens:** Operative Entscheidungen wandern aufwärts. Wenn die Geschäftsleitung mit Themen befasst wird, die ihr fachlich fern liegen oder operativ unter ihrer Ebene angesiedelt wären, ist das ein Hinweis auf ein Eskalations-Vakuum auf der mittleren Ebene – oder auf eine fehlende Mandatierung dieser Ebene.

**Viertens:** Krankschreibungen häufen sich bei bestimmten Stellen. Krankschreibungen sind ein robustes Signal, weil sie weniger durch persönliche Befindlichkeit verzerrt sind als andere Indikatoren. Wenn sich ein Muster zeigt – mehrere Personen auf vergleichbaren Stellen mit ähnlicher Symptomatik –, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die Stelle, nicht die Personen, das Problem ist.

**Fünftens:** Strategische Initiativen versanden. Wenn beschlossene Vorhaben nicht in der Umsetzung ankommen, ist die naheliegende Reaktion oft „mehr Druck machen“ oder „mehr Tracking“. Häufiger ist die strukturelle Lesart richtiger: Die Mittelebene, die diese Vorhaben tragen müsste, hat keine Kapazität mehr, weil sie mit dem Operativen ausgelastet ist.

**Sechstens:** Personen, die früher engagiert waren, ziehen sich zurück. Engagement-Einbruch bei langjährigen, vorher loyalen Führungskräften ist ein Frühsignal, das ernst genommen werden sollte. Es deutet selten auf eine plötzliche persönliche Veränderung hin, sondern häufiger auf eine Action Crisis

- eine motivationspsychologisch logische Reaktion auf eine Statik, die über die Zeit aus dem Gleichgewicht geraten ist.

### Vier Fragen, die sich vor jeder Personalentscheidung stellen lassen

Hat sich die Stelle in den letzten 12 bis 24 Monaten strukturell verändert – durch Wachstum, Schrumpfung, neue Schnittstellen, neue Tools, neue Vorgesetzte?

Ist die formale Verantwortung der Stelle deckungsgleich mit dem formalen Gestaltungsspielraum?

Wer hat in den letzten Jahren in einer ähnlichen Position in dieser Organisation gearbeitet, und wie ist das ausgegangen?

Welche Belastungen würden auf dieser Stelle auch eine durchschnittlich kompetente und resiliente Person erwartbar überfordern?

Diese Fragen ersetzen keinen LWC. Sie sind aber häufig der Anfang dessen, was ein LWC später bestätigt oder differenziert. Sie sind die Triage, die jede Personalverantwortliche sich selbst zumuten kann, bevor die Personalfrage zur einzigen Frage wird.

### Eine letzte Bemerkung

Strukturelle Reibung ist nicht das Gegenteil von guter Führung. Sie ist die Bedingung, unter der gute Führung scheitert oder gelingt. Wer dieses Verhältnis ernst nimmt, hört auf, von den eigenen Führungskräften zu erwarten, dass sie persönlich kompensieren, was strukturell falsch gesetzt ist. Und beginnt stattdessen zu fragen, was sich in der Statik der Organisation verändern müsste, damit die vorhandenen Personen tun können, wofür sie eingestellt wurden.

Dieses Booklet hat versucht, eine Sprache anzubieten, in der diese Frage präzise gestellt werden kann. Wer sie für seine Organisation präzise stellen will, findet im Anhang Hinweise auf die wissenschaftlichen Grundlagen, auf die wir uns stützen, und auf die Wege, auf denen sich ein Erstgespräch anbahnen lässt.

ANHANG

# Bezugspunkte und Kontakt

Wer wir sind und woran wir uns orientieren

# i

## Über uns

Das Team hinter der strukturellen Diagnostik

### Alexander R. Moser

MSc Psychologie, Studien in Ökonomie (Uni Fribourg & HSG), geschäftsführender Inhaber. Strukturelle Diagnostik, Konzeption des LWC, Executive Sparring. Promotionsforschung an der Universität Basel mit besonderem Interesse für den Mixed-Methods-Approach. Vorausgehende Tätigkeiten in Diagnostik und Beratung in Schweizer und internationalen Organisationen.

Alexander R. Moser Consulting

Liestal · Schweiz

[alexander.roger.moser@leadership-workload.ch](mailto:alexander.roger.moser@leadership-workload.ch)

[www.leadership-workload.ch](http://www.leadership-workload.ch)

### Dr. med. Gioia Braun-Meyre

Fachärztin Allgemeine Innere Medizin FMH, in Weiterbildung Schwerpunkt Psychosomatische und Psychosoziale Medizin (SAPPM). Leitet das Medical Structural Audit, klinische Verantwortung für die ärztliche Diagnostik und die Schnittstelle zwischen Arbeitsstatik und gesundheitlicher Tragfähigkeit.

### Wie ein Erstgespräch zustande kommt

Erstanfragen erfolgen typischerweise per E-Mail oder Telefon. In einem ersten Gespräch von etwa 60 Minuten klären wir gemeinsam, ob unsere Arbeit zu der Frage passt, mit der Sie kommen, und in welcher Form sie zustande kommen könnte. Dieses Erstgespräch ist kostenfrei und unverbindlich. Es ist die Vorabklärung, die in Kapitel 9 als Schritt eins beschrieben wurde.



# Wissenschaftliche Bezugspunkte

Worauf unsere Arbeit aufbaut

Wir sehen unsere Arbeit als Übersetzung von Forschungsbefunden in praxistaugliche Diagnostik. Diese Übersetzung verlangt sowohl die saubere Verankerung in der Wissenschaft als auch das gewissenhafte Auswählen dessen, was in der Praxis tatsächlich trägt. Die folgenden Bezugspunkte sind nicht erschöpfend; sie markieren die wesentlichen wissenschaftlichen Linien, denen wir folgen.

## Job Demands–Resources (JD-R)

Das JD-R-Modell von Demerouti, Bakker und Kollegen (Originalpublikation Demerouti et al., 2001, weiterentwickelt in Bakker & Demerouti, 2007 und 2017) bildet den theoretischen Rahmen unseres Belastungsverständnisses. Es ist über mehr als zwei Jahrzehnte hinweg in zahlreichen Branchen, Ländern und Berufsgruppen empirisch bestätigt worden, hat sich für Führungspositionen aber lange unspezifisch entwickelt – eine Lücke, an der die Forschung gegenwärtig arbeitet und in der unser Modell auch theoretisch verortet ist.

## Fundamentaler Attributionsfehler

Das Konzept geht auf Lee Ross (1977) zurück und ist in der Sozialpsychologie zu einem der robustesten Befunde geworden. Wir nutzen es nicht akademisch korrekt im engen Sinn – die Forschung kennt erhebliche Differenzierungen –, sondern als praxistaugliche Beschreibung jenes Mechanismus, den wir als „Person-First- Attribution Reflex“ bei Führungsversagen bezeichnen.

## Action Crisis

Das Konzept der Action Crisis stammt aus der Motivationspsychologie und wurde insbesondere durch Brandstätter, Herrmann und Schüler differenziert ausgearbeitet (siehe etwa Brandstätter et al., 2013). Es beschreibt den motivationalen Zustand zwischen Festhalten und Aufgeben eines Ziels und ist für unsere Diagnostik dort zentral, wo Führungskräfte über längere Zeit in einer Stelle stehen, deren Bilanz nicht mehr trägt.

## Emotional Labour

Der Begriff geht auf die Arbeiten von Arlie Hochschild (1983) zurück und wurde seither in zahlreichen

empirischen Studien differenziert. Die Forschung zeigt, dass die Erschöpfung durch Emotionsregulation eine eigenständige, von kognitiver Arbeit unterscheidbare Belastungsdimension ist – ein Befund, der für die Diagnostik von Führungsbelastungen besonders relevant ist.

### Psychosomatische Medizin und Stressphysiologie

Für die ärztliche Seite unserer Arbeit beziehen wir uns auf die etablierte Forschung zur Stressphysiologie (Sapolsky, 2004; McEwen, 1998 und 2000) sowie auf die psychosomatische Medizin in ihrer aktuellen Spielart, wie sie in der Schweiz von der SAPPMM vertreten wird. Die ärztliche Untersuchung im MSA folgt etablierten Standards der Inneren Medizin und der psychosomatischen Diagnostik.

### Action Crisis: Einordnung im Modell

Action Crisis wird im LWC als Demand-Konstrukt erfasst, obwohl Brandstätter, Herrmann & Schüler (2013) sie primär als motivationalen Zustand beschreiben, der aus dauerhafter Zielverfolgung unter Widerstand entsteht. Diese Grenzlage zwischen Demand und Early-Stage-Outcome ist in der Literatur bekannt. Wir klassifizieren Action Crisis als Demand, weil sie im Führungsalltag eine genuine Handlungshemmung darstellt: Eine Führungskraft in der Action Crisis investiert kognitive und motivationale Kapazität in die Frage, ob sie weitermachen soll – Kapazität, die der Führungsaufgabe selbst fehlt. Diese Wirkungsrichtung rechtfertigt die Demand-Klassifikation diagnostisch, auch wenn die Kausalstruktur im strengen Sinn bidirektional ist.

### Mixed-Methods-Methodik und Analysewerkzeuge

Die Design Architektur des LWC orientiert sich am explanativ-sequenziellen Mixed-Methods-Design nach Creswell & Plano Clark (2018): einer quantitativen Phase folgt eine zielgerichtete qualitative Vertiefungsphase. Die quantitative Auswertung erfolgt mit R Statistics – dies ermöglicht deskriptive Befunde ebenso wie Korrelations- und Regressionsanalysen der Demand-Resource-Outcome-Konstellationen. Die qualitative Codierung der leitfadengestützten Interviews wird mit MaxQDA durchgeführt, das eine transparente, nachvollziehbare Kategorienbildung und Interkoderreliabilitäts-Prüfung nach Kappa ermöglicht. Die Auswertung folgt der Inhaltsanalyse nach Mayring (2022). Die Integration im Joint Display orientiert sich an Guetterman, Fetters & Creswell (2015).

### Psychometrische Validierung

Die Konstrukte und Skalen des LWC folgen validierten Messmodellen der internationalen Belastungsforschung: UWES-9 (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2006) für das Engagement-Konstrukt, OLBI (Demerouti et al., 2003) für Erschöpfung und Disengagement, Skalen der JD-R-Tradition (Bakker & Demerouti, 2017) für den Demand-Resource-Rahmen sowie etablierte Technostress-Skalen (Tarafdar et al., 2019). Die Kombination und Erweiterung dieser Skalen zum LWC als Gesamtinstrument – mit eigenem Konstrukt für Führungserfahrung, eigenem FLI-Algorithmus und führungsspezifischer Operationalisierung der Demands – ist Gegenstand laufender Forschung.

Die methodische Grundlage der Fragebogenkonstruktion folgt etablierten Standards der psychometrischen Forschung (Übersicht etwa Hair et al., 2019). Die Validierungsstrategie umfasst konfirmatorische Faktorenanalysen (CFA), Reliabilitätsprüfung über alle Konstrukte, diskriminante Validität gegen verwandte Konstrukte (UWES, OLBI, Generic JD-R Scale) sowie Messinvarianz über Sprachversionen, Geschlechter und Hierarchieebenen. Die Mindestgrösse für eine Publikation in einer einschlägigen Fachzeitschrift liegt bei N = 350 bis 500. Vor diesem Hintergrund ist die in Anhang I genannte Promotionsforschung an der Universität Basel zu verstehen: Sie schliesst die Lücke zwischen einem in der Praxis bereits eingesetzten und einem psychometrisch publikationsreif validierten Instrument.

Bis zum Abschluss dieser Validierung arbeiten wir in der Praxis auf der Grundlage bewährter Einzelkonstrukte – transparent kommuniziert und diagnostisch belastbar.

Wer die einzelnen Bezugspunkte vertiefen möchte, findet im erweiterten Bibliografie-Anhang die zentralen Quellen mit Stellenangaben. Wir haben uns bewusst gegen eine ausufernde Bibliografie entschieden – das Booklet soll lesbar bleiben. Die Bibliografie ist daher kuratiert: nicht alles, was in der Forschung relevant ist, sondern das, worauf wir uns argumentativ stützen.



# Erweiterte Bibliographie

Zentrale Quellen, kuratiert

Die folgenden Quellen sind die argumentativen Stützpfiler unserer Arbeit. Sie sind nach den Themenkomplexen sortiert, die im Booklet behandelt werden. Innerhalb der Sektionen sind die Werke alphabetisch nach Autor:innen geordnet.

## I. Job Demands–Resources Model und seine Weiterentwicklung

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.

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.

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Hrsg.), *Bridging occupational, organizational and public health* (S. 43–68). Springer.

## II. Person-First Attribution Reflex

Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Wiley.

Jones, E. E., & Harris, V. A. (1967). The attribution of attitudes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 3(1), 1–24.

Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 10, S. 173–220). Academic Press.

## III. Action Crisis und Motivation

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.

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.

#### IV. Emotional Labour und Emotionsregulation

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.

Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.

#### V. Stressphysiologie und allostatic load

McEwen, B. S. (1998). Stress, adaptation, and disease: Allostasis and allostatic load. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 840(1), 33–44.

McEwen, B. S. (2000). Allostasis and allostatic load: Implications for neuropsychopharmacology. *Neuropsychopharmacology*, 22(2), 108–124.

Sapolsky, R. M. (2004). *Why zebras don't get ulcers* (3. Aufl.). Henry Holt.

#### VI. Burnout-Forschung

Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 19(1), 12–23.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.

#### VII. Psychosomatische Medizin (Schweizer Kontext)

Egger, J. W. (2015). *Integrative Verhaltenstherapie und psychotherapeutische Medizin*. Springer VS.

Schweizerische Akademie für Psychosomatische und Psychosoziale Medizin (SAPPM). (2021). *Curriculum für die SAPPM-Schwerpunktausbildung*. SAPPM.

#### VIII. Engagement

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.

#### IX. Technostress

Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation.

Information Systems Research, 19(4), 417–433.

Tarafdar, M., Cooper, C. L., & Stich, J.-F. (2019). The technostress trifecta – techno eustress, techno dist-ress and design: Theoretical directions and an agenda for research. *Information Systems Journal*, 29(1), 6–42.

#### X. Schnittstellen Arbeit – Privatleben

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.

Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204–221.

#### XI. Decision Load und Entscheidungsforschung

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.

Vohs, K. D., Baumeister, R. F., Schmeichel, B. J., Twenge, J. M., Nelson, N. M., & Tice, D. M. (2008). Making choices impairs subsequent self-control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(5), 883–898.

#### XII. Conflict Load und Konfliktforschung

De Dreu, C. K. W., & Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 105–117.

#### XIII. Demand-Control-Support-Modell

Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.

#### XIV. Effort-Reward-Imbalance

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41.

#### XV. Conservation of Resources Theory

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421.

#### XVI. Psychometrische Validierung

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8. Aufl.). Cengage.

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.

## XVII. Mixed-Methods-Forschung und Analysewerkzeuge

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3. Aufl.). SAGE.

Guetterman, T. C., Fetters, M. D., & Creswell, J. W. (2015). Integrating quantitative and qualitative results in health science mixed methods research through joint displays. *Annals of Family Medicine*, 13(6), 554–561.

Kuckartz, U. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (5. Aufl.). Beltz Juventa. [MaxQDA als Standardwerkzeug für computergestützte qualitative Inhaltsanalyse im deutschsprachigen Raum]

Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (13. Aufl.). Beltz.

VERBI Software. (2023). *MaxQDA 2024* [Computer software]. VERBI Software.

[www.maxqda.com](http://www.maxqda.com)

## XVIII. Verantwortung und ethische Belastung

Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555–578.

## XIX. Systemische Komplexität in Organisationen

Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68–76.

## XX. Schweiz-spezifische Datenlage

Krieger, R., & Arial, M. (2020). *Arbeitsbedingungen und Gesundheit: Stress. Ausgewählte Ergebnisse der Schweizerischen Gesundheitsbefragung 2017*. Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO).

Bundesamt für Statistik (BFS). (2017). *Schweizerische Gesundheitsbefragung 2017: Arbeit und Gesundheit*. Bundesamt für Statistik.

# Strukturelle Reibung

© Eine Publikation von Alexander R. Moser Consulting, Liestal · Schweiz

PDF Edition v.3.2. · Mai 2026 · Pflichtlektüre für gesunde Strukturen