

Hochschule Merseburg (FH)  
University of Applied Sciences



Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Fachgebiet Unternehmensrechnung und Controlling

Bachelorarbeit mit dem Thema:

Effizienzoptimierung im Controlling unter Zuhilfenahme  
von Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodellen

vorgelegt bei

Prof. Dr. Thomas Rachfall

eingereicht von:

Lars Heydrich

## Abstract

Most of the medium-sized enterprises today are having a financial controlling department. A part of their tasks is to improve the efficiency in the processes in the company. Now it is time to improve the efficiency in the controlling department itself. Therefore controllers were asked, which are the main factors that influence their work. One of the answers were the colleagues. The controllers would like to have homeoffice as a working model in their company. So now this paperwork discusses the influence of working models on efficiency. Can a working model may influence the efficiency in the controlling department? If yes, which working model has the highest improvement?

In the first step the term efficiency will be defined. Afterwards the characteristics of efficiency will be determined. They can be split into characteristics of controlling and characteristics of work-life-balance.

In the next part there will be introduced four different working models, two working time models and two workplace models. There are the flexitime, four-day week, homeoffice and mobileoffice. All of them are known to be more flexible than the normal office work from nine to five. But here they have to prove, if they are efficient.

As starting point ten controllers were asked which working models they are using at the moment. Then they gave their opinions on which working time model and which workplace model they would like to have in the future. The controllers also rated the efficiency potential of these models.

To find out which working model has the highest potential of efficiency, a value benefit analysis will be done. The same ten controllers from the interview rate the importance of fourteen criterias, taken from the efficiency characteristics, to get an average weighting. After that they rate the working models on the basis of the criterias. In the following steps the rating of the working models will be multiplied with the weighting. Then the products for the working models from all participants will be summed up. These are called utilities and get ranked from the highest to the lowest. The working model with the highest ranking has also the highest potential of efficiency improvement.

# Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	I
Inhaltsverzeichnis.....	II
Darstellungsverzeichnis .....	III
Tabellenverzeichnis.....	IV
1. Einleitung.....	1
2. Effizienz .....	3
2.1 Definition.....	3
2.2 Merkmale.....	5
2.2.1 Effizienzmerkmale im Controlling.....	5
2.2.2 Effizienzmerkmale mit Work-Life-Balance.....	11
3. Einflüsse ineffizienten Arbeitens.....	13
4. Ansätze zur Optimierung der Effizienz durch Arbeitsmodelle.....	15
4.1. Arbeitszeitmodelle .....	15
4.1.1 Gleitzeit.....	18
4.1.2 4-Tage-Woche .....	19
4.2. Arbeitsplatzmodelle .....	21
4.2.1 Homeoffice .....	21
4.2.2 Mobileoffice .....	24
5. Experten Ansichten zum Thema Arbeitsmodelle.....	26
6. Nutzwertanalyse.....	30
6.1 Vorgehen und Datenerhebung .....	31
6.2 Auswertung.....	38
6.3 Ergebnis.....	41
7. Zusammenfassung.....	43
Anlagenverzeichnis.....	45
Anlagen.....	46
Quellenverzeichnis.....	V
Eidesstattliche Erklärung.....	IX

## Darstellungsverzeichnis

Darstellung 1: Operationalisierung der Effizienz-Dimension ‚Zielsetzung des Controlling‘ .....	6
Darstellung 2: Operationalisierung der Effizienz-Dimension ‚Aufgabenträger des Controlling‘, Teilaspekt ‚Führung‘ .....	7
Darstellung 3: Operationalisierung der Effizienz-Dimension ‚Aufgabenträger des Controlling‘, Teilaspekt ‚Mitarbeiter‘ .....	8
Darstellung 4: Operationalisierung der Effizienz-Dimension ‚Zusammenarbeit‘ .....	9
Darstellung 5: Die Fragenbereiche der Lanceo-Trendanalyse .....	11
Darstellung 6: Einflussfaktoren auf die Arbeitszeitgestaltung .....	16
Darstellung 7: Gestaltungsparameter der Arbeitszeit .....	17
Darstellung 8: Einflüsse und Wirkungszusammenhänge beim Home Office .....	23
Darstellung 9: Entscheidungskriterien der Nutzwertanalyse .....	33
Darstellung 10: 10er-Bewertungsskala .....	36

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kreuztabelle zur Gewichtung von Kriterien.....	34
Tabelle 2: Kreuztabelle zur Gewichtung von Kriterien mit „ist-wichtiger-als“-Stimmen..	35
Tabelle 3: Ergebnis der Gewichtung anhand der Kreuztabelle.....	35
Tabelle 4: Bewertung der Alternativen anhand der Kriterien von Teilnehmer C.....	37
Tabelle 5: Aggregation der Teilnutzwerte für Teilnehmer C.....	38
Tabelle 6: Aggregation der Nutzwerte aller Teilnehmer.....	38
Tabelle 7: Gleichsetzung der Kriteriengewichte für Teilnehmer C.....	39
Tabelle 8: Nutzwerte nach Gleichsetzung der Kriteriengewichte.....	40
Tabelle 9: Nivellierung der kriterienbezogenen Nutzwertpunkte für Teilnehmer C.....	40
Tabelle 10: Nivellierung der kriterienbezogenen Nutzwertpunkte.....	41

# 1. Einleitung

Ein Großteil der Mittelständischen- und Großunternehmen besitzen heutzutage eine Controlling Abteilung. Aufgabe dieser Abteilung ist die Koordination von Planung, Steuerung, Kontrolle sowie die Informationsversorgung. Ein Teilbereich der Aufgaben des Controllings ist die Suche nach Optimierungspotential im Unternehmen. Ziel der Suche ist ein hohes Maß an Effizienz. Nichts stört einen Controller so sehr, wie verschwendete Ressourcen. Dabei ist es unerheblich, ob es sich um materielle oder immaterielle Ressourcen handelt.

Ein Bereich, der vom Controlling nur wenig bei der Verbesserung betrachtet wird, ist das Controlling selbst. Ich arbeite selbst als Werkstudent im Controlling und auf die Frage, weshalb einige Prozesse so kompliziert und umständlich gestaltet wurden, bekam ich in dieser Zeit einige Male die Antwort, dies sei „historisch gewachsen“. Eine Aussage, mit welcher man sich nicht zufriedengeben sollte. Eine Änderung dieser Prozesse ist sehr zeitaufwändig. Zeit, die Controller nur selten besitzen, da sie in wichtige Projekte eingespannt sind. Somit werden diese komplizierten Prozesse toleriert und beibehalten.

Diese Bachelor Arbeit beschäftigt sich mit der Effizienz im Controlling. Darin betrachtet wird die Optimierung dieser Abteilung. Die in dieser Arbeit beschriebenen Ansätze zur Optimierung lassen sich auch auf das ganze Unternehmen erweitern. Des Weiteren werden die Einflüsse ineffizienten Arbeitens und die Auswirkung der Faktoren auf den Controller und dessen Arbeit betrachtet.

Dazu werden die Ergebnisse aus der Befragung der Controller der Firma Ursal Deutschland GmbH zum Thema effizienzbeeinflussender Faktoren genauer betrachtet und ausgewertet. Auf dessen Grundlage wird mit der Suche nach Verbesserung anhand von Arbeitsmodellen begonnen. So lässt sich die erste Forschungsfrage formulieren:

***„Kann eine Effizienzsteigerung im Controlling durch Arbeitsmodelle erzielt werden?“***

Um diese Frage zu beantworten stellt sich eine weitere Gruppe von zufällig gewählten Controllern einer Befragung zu diesem Thema. Ihre Antworten werden gebündelt und ergeben die Meinung dieser Berufsgruppe. Darauf aufbauend stellt sich die zweite Forschungsfrage:

***„Welches Arbeitsmodell besitzt den größten Nutzen zur Steigerung der Effizienz?“***

In Bezug auf diese Forschungsfrage werden zwei Analysemöglichkeiten vorgestellt. Da die Größe des Nutzens ermittelt werden soll, bieten sich hier die Nutzwertanalyse und der Analytical Hierarchy Process als Beispiele an. Beide Methoden vergleichen und bewerten den Nutzen von mindestens zwei Alternativen.

„Die Nutzwertanalyse dient dem Vergleich von Entscheidungsalternativen auf Basis qualitativer Faktoren und Einschätzungen. Leitprinzip ist die Fragmentierung einer Fragestellung in einzelne Kriterien, die isoliert beurteilt werden. Hierdurch gelingt der Vergleich von Alternativen unter Ausschluss vorgefasster Urteile. Das Ergebnis ist der Nutzwert (Score) jeder betrachteten Alternative.“<sup>1</sup> Auf Grundlage der Nutzwerte wird eine Rangordnung der Alternativen gebildet.

Der Analytical Hierarchy Process, auch Saaty-Methode genannt, ist ebenso wie die Nutzwertanalyse ein Methode für die Erleichterung des Entscheidungsprozesses. Im ersten Schritt werden Daten gesammelt, sowohl Information aus der Literatur als auch aus empirischen Befragungen und Untersuchungen.<sup>2</sup> Aus den gesammelten Daten werden Kriterien und Alternativen gebildet, die der Lösung der Fragestellung dienen. Im zweiten Schritt werden die Kriterien paarweise verglichen und bewertet. Es wird eine Rangfolge oder auch Hierarchie der Kriterien gebildet. Auf die gleiche Weise wird mit den Lösungsalternativen verfahren. Im dritten Schritt finden verschiedene Berechnungen statt, um zunächst eine Zielhierarchie aufzustellen, die Prioritäten zu bestimmen, Gewichtungsvektoren aufzustellen, die Konsistenz der Ergebnisse zu prüfen und die Gesamthierarchie zu erhalten.<sup>3</sup>

Für beide Analysen bedarf es der Unterstützung durch Teilnehmer, welche die Kriterien und Alternativen bewerten. Auf Basis ihrer Wertungen finden dann Kalkulationen zur Zielführung statt.

In der weiteren Ausführung dieser Arbeit wird sich für eine der beiden Methoden entschieden, welche zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage beiträgt.

---

<sup>1</sup> Kühnapfel, 2013, Seite 87

<sup>2</sup> Vergleich Chen, 2006, Seite 167.

<sup>3</sup> Vergleich Barone, Errore, Lombardo, 2014, Seite 954 ff.

## 2. Effizienz

### 2.1 Definition

Effizienz beschreibt die Fähigkeit „die Dinge richtig zu tun“. „Die Dinge“, das sind die anfallenden Aufgaben und Arbeiten in einem Unternehmen. Für die Effizienz spielt die Art und Weise der Aufgabenerledigung eine große Rolle. Daraus folgt, „richtig“ beschreibt die Aufgabenerledigung in möglichst wenig Zeit, mit wenig Material- oder Personaleinsatz. Demnach ist Effizienz ähnlich dem ökonomischen Prinzip.

Es gibt zwei Formen das ökonomische Prinzip zu formulieren. Das Minimalprinzip gibt an, ein vorgegebenes Ziel mit minimalem Einsatz zu erreichen. Hingegen das Maximalprinzip gibt an, mit den gegebenen Mitteln den größtmöglichen Nutzen zu erreichen. Beide Prinzipien gelten als effizient.

Das ökonomische Prinzip, und demnach auch die Effizienz, kann durch die Rentabilität, Produktivität oder Wirtschaftlichkeit gemessen und berechnet werden. Anhand dieser Werte kann die Effizienz in bestimmten Abläufen, Abteilungen oder dem ganzen Unternehmen erfasst und bewertet werden.

Effizienz bewertet die Art und Weise der Zielerreichung. Somit steht nicht allein das Ziel im Vordergrund, sondern auch der Weg dieses Ziel zu erreichen. Damit eine Bewertung des Prozesses vorgenommen werden kann, muss zuerst geklärt werden, was als effizient angesehen wird. Für Grabatin stellt die Effizienz die Erfüllung individueller und sozialer Ziele der einzelnen Organisationsmitglieder dar.<sup>4</sup> Somit sieht er die Ziele als Kriterien die Effizienz zu bewerten. Sind die Ziele erreicht, so wurde auch Effizienz erreicht. Dabei wird der Grad der Zielerreichung nicht weiter beachtet. Anders Fessmann, der einen mathematischen Ansatz zur Definition bevorzugt. Er beschreibt Effizienz als Größe, „mit deren Hilfe Relationen zwischen zwei in Beziehung zum Zielsystem einer Unternehmung stehenden Objektkategorien durch Quotienten- oder Differenzbildung in abstufbaren Merkmalen qualifiziert werden können und dadurch eine Selektion einer bestgeeigneten Kombination herbeigeführt wird“<sup>5</sup>. Vorteil des rechnerischen Ansatzes ist zum Beispiel die Angabe eines prozentuellen Wertes der Zielerreichung.

---

<sup>4</sup> Vergleich Grabatin, 1981 Seite 17.

<sup>5</sup> Fessmann, 1980, Seite 30/31, Fessmann geht dabei vom lateinischen Ursprung „efficere“ aus.

In der Literatur findet sich keine einheitliche Definition für den Begriff Effizienz, weshalb er oftmals synonym zu dem Begriff der Effektivität verwendet, und gleichgesetzt wird. Allerdings gibt es auch Autoren wie Welge und Fessmann, welche diese beiden Begriffe trennen, und Effektivität sogar als grundsätzliche Voraussetzung für Effizienz sehen. Beide Autoren interpretieren Effektivität als grundsätzliche Eignung einer Maßnahme oder Struktur, ein Ziel zu erreichen.<sup>6</sup> Ein weiterer Autor, welcher beide Begriffe differenziert und eine Verbindung zur Effizienzdefinition nach Grabatin herstellt, ist Barnard. „Dieser versteht Effizienz im Sinne einer Erfüllung der individuellen und sozialen Ziele der Organisationsmitglieder als Leistungsfähigkeit und Effektivität im Sinne einer Erfüllung des objektiven Zwecks der Organisation als Wirksamkeit“<sup>7</sup>.

Wie in diesem Abschnitt untersucht wurde, gibt es für den Begriff der Effizienz keine einheitliche Definition, weshalb eine eindeutige Abgrenzung zur Effektivität schwerfällt. Daraus resultieren folgende Festlegungen für diese Arbeit. Es wird keine begriffliche Differenzierung zwischen den beiden Begriffen Effizienz und Effektivität vorgenommen.<sup>8</sup> Des Weiteren wird in den folgenden Abschnitten einzig der Begriff Effizienz verwendet. Grund dafür ist sein betriebswirtschaftlich-wissenschaftliches Interesse und das vordergründige Thema dieser Bachelor-Arbeit.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Vergleich Welge/Fessmann, 1980, Sp. 577.

<sup>7</sup> Becker, Benz (Effizienz), 1996, Seite 24; Vergleich Barnard, 1970, Seite 196-199.

<sup>8</sup> Vergleich zu diesem Vorgehen Staehle, 1973, Seite 16.

<sup>9</sup> Vergleich zu diesem Vorgehen Witte, 1987, Sp. 163.

## 2.2 Merkmale

### 2.2.1 Effizienzmerkmale im Controlling

Die Merkmale der Effizienz, welche in dieser Arbeit betrachtet werden, orientieren sich an den von Becker und Benz festgelegten Effizienzkriterien.<sup>10</sup>

Zur Bestimmung der Effizienz Merkmale wird der Ansatz des Controllings als System verwendet. Dabei wird das Unternehmen als offenes und komplexes System verwendet. Das Controlling selbst fungiert als Subsystem und lässt sich im Rahmen der Effizienz in drei Dimensionen unterteilen. Jede dieser Dimensionen lässt sich einer hierarchischen Ebene im Unternehmen zuordnen.

Die Erste ist die Dimension der ‚Zielsetzung des Controllings‘ und betrifft das gesamte Unternehmen. Die Merkmale der Effizienz einer Organisation beziehen sich häufig auf deren Ziele. In diesem Fall ist es das Ziel des Controllings die Existenz des Unternehmens zu sichern. Dies hat die Reduktion der Unsicherheit im Management zur Folge.<sup>11</sup> Zu den Zielen des Controllings gehören Planung, Steuerung und Kontrolle. Somit lassen sich für diese Dimension die Merkmale der Planungssicherung, die Sicherung der Steuerung und die Kontrollsicherung ableiten, welche in Darstellung 1 zu sehen sind. Die Ziele des Controllings und somit auch die Merkmale der Effizienz bauen aufeinander auf. Es müssen Abweichungen analysiert werden, sodass die Erreichung der Ziele des Systems, dem Unternehmen, gewährleistet wird.

---

<sup>10</sup> Becker, Benz (Effizienz), 1996.

<sup>11</sup> Vergleich Becker, Benz (Effizienz), 1996, Seite 39.

Effizienz-Kriterien	Effizienz-Indikatoren
<b>Sicherung der Planung</b>	Das Controlling stellt sicher, dass Ziele im Unternehmen klar und eindeutig festgelegt bzw. formuliert sind.
<b>Sicherung der Kontrolle</b>	Das Controlling stellt mittels Abweichungs-Analysen sicher, dass Abweichungen vom Plan sowie deren Ursachen rechtzeitig und richtig erkannt werden.
<b>Sicherung der Steuerung</b>	Das Controlling initiiert bei eingetretenen Abweichungen geeignete Gegensteuerungs-Maßnahmen.
<b>Sicherung der Informationskongruenz</b>	Das Controlling stellt den Leistungsempfängern die zur Aufgabenerfüllung benötigten Informationen vollständig und zeitgerecht zur Verfügung.
<b>Sicherung der Abstimmung</b>	Das Controlling stellt eine Abstimmung der Planungs-, Kontroll- und Informationsversorgungs-Systeme und -prozesse im Unternehmen sicher.

*Darstellung 1: Operationalisierung der Effizienz-Dimension ‚Zielsetzung des Controlling‘, Becker und Benz<sup>12</sup>*

Die Zweite ist die Dimension der ‚Aufgabenträger des Controlling‘. Sie betrifft die Ebene der Führungskräfte und deren Zusammenarbeit mit dem Controlling. Der Handlungserfolg dieser beiden lässt sich als einen wesentlichen Aspekt eines effizienten Controllings ansehen. In der Dimension der ‚Aufgabenträger des Controlling‘ interagieren sowohl das Management als auch die Mitarbeiter des Controlling. Beide Interessensgruppen verfolgen verschiedene soziale Ziele, weshalb sich diese Dimension in zwei verschiedene Ansätze der Effizienzmerkmale unterteilen lässt. Die Effizienzkriterien der Führung verfolgen das Ziel der effizienten Zusammenarbeit der gesamten Controlling Abteilung, siehe Darstellung 2. Zur Erreichung dieses Ziels bedarf es einer arbeitsfördernden Teamatmosphäre, welche durch die Schaffung eines Interessenausgleich der Mitarbeiter und der Bildung eines starken Zusammengehörigkeitsgefühls.

<sup>12</sup> Becker, Benz (Effizienz), 1996, Seite 40.

Ein weiteres Merkmal, der durch die Führung bestimmten Effizienz, ist die „Abstimmung der Controllingaktivitäten auf die vorgegebenen Ziele sowie [die] Vermittlung eines Leitbildes“.<sup>13</sup>

Mit Hilfe eines Leitbildes werden den Mitarbeitern die Controlling typischen Aufgaben vermittelt. Merkmale wie Koordination und Delegation sind auf die Hauptaufgaben Planung und Steuerung zurückzuführen, und setzen logisches Denken voraus.

Effizienz-Kriterien	Effizienz-Indikatoren
<b>Leitbild</b>	Der Controlling-Leiter verfügt über ein Controlling-Leitbild und kann dieses seinen Mitarbeitern vermitteln.
<b>Kohäsion</b>	Der Controlling-Leiter ist in der Lage, einen Zielkonsens zwischen den Mitarbeitern und somit einen Ausgleich unterschiedlicher Interessen herbeizuführen.
<b>Lokomotion</b>	Der Controlling-Leiter schafft eine arbeitsfördernde Team-Atmosphäre und stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter.
<b>Koordination</b>	Der Controlling-Leiter setzt sinnvolle Prioritäten für die Controlling-Aktivitäten, verteilt diese entsprechend der Mitarbeiterqualifikationen und stimmt die Aktivitäten auf die Zielsetzungen des Controlling ab.
<b>Delegation</b>	Der Controlling-Leiter überlässt die Ausführung (das WIE) so weit wie möglich den Mitarbeitern und greift nur bei Bedarf und hilfreich ein.

*Darstellung 2: Operationalisierung der Effizienz-Dimension ‚Aufgabenträger des Controlling‘, Teilaspekt ‚Führung‘, Becker und Benz<sup>14</sup>*

Hingegen die Effizienzkriterien der Mitarbeiter gelten für jeden persönlich. Merkmale wie Zufriedenheit und Partizipation treten in den Vordergrund, siehe Darstellung 3. Zufriedenheit kann sich sowohl auf die Arbeitsinhalte als auch auf die Arbeitsbedingungen beziehen. Als positiver Nebeneffekt verbessern zufriedene Mitarbeiter die Arbeitsatmosphäre. Ein Anreiz, um Zufriedenheit unter den Controllern zu schaffen, sind Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Deren Existenz führt zu erhöhter Leistungsbereitschaft. Folglich führt Zufriedenheit zu einer höheren Bereitschaft der Leistungserbringung und somit auch zu einer höheren Effizienz.

<sup>13</sup> Becker, Benz (Untersuchung), 1996, Seite 18.

<sup>14</sup> Becker, Benz (Effizienz), 1996, Seite 40.

Effizienz-Kriterien	Effizienz-Indikatoren
<b>Zufriedenheit</b>	Die Controlling-Mitarbeiter sind mit Ihren Arbeitsbedingungen zufrieden und empfinden diese als interessant.
<b>Leistungsbereitschaft</b>	Absentismus, Fehlzeiten und Fluktuation sind unter den Controlling-Mitarbeitern gering.
<b>Leistungsfähigkeit</b>	Das Ausbildungsniveau der Controlling-Mitarbeiter ist hoch und entspricht den Anforderungen des Controlling.
<b>Partizipation</b>	Die Meinungen der Controlling-Mitarbeiter werden bei den Entscheidungen im Controlling berücksichtigt.
<b>Weiterbildungsmöglichkeiten/ Aufstiegschancen</b>	Für die Controlling-Mitarbeiter bestehen gute Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten.
<b>Innovation</b>	Die Controlling-Mitarbeiter sind aufgeschlossen gegenüber Neuen Methoden und Instrumenten und bringen diese auch zur Anwendung.

*Darstellung 3: Operationalisierung der Effizienz-Dimension , Aufgabenträger des Controlling', Teilaspekt ,Mitarbeiter'<sup>15</sup>*

Die Vierte und Letzte ist die Dimension der ‚Interaktionsbezogenen Effizienz Merkmale‘. Betrachtet wird die Zusammenarbeit im gesamten Unternehmen. Betroffen sind somit nicht nur die Kollegen des Controlling, sondern auch die Kollegen aus anderen Fachbereichen und dem Management. Effizienzmerkmale wie die Termintreue, siehe Darstellung 4, stehen in Abhängigkeit zu den zeitnahen Leistungen der Kollegen aus anderen Bereichen. Eine Verschiebung des Gleichgewichtes der Bedeutung im Unternehmen zugunsten des Controlling, erschwert die fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit. „So findet sich häufig eine mangelnde Akzeptanz des Controlling als Steuerungsinstanz, die mit der Frucht der Kontrolle bzw. gar vor ‚Besserwisserei‘ des Controlling einhergeht. Mißtrauen, das dem Controlling entgegengebracht wird und das umgekehrt auch das Controlling den Führungskräften entgegenbringt, erschwert die Akzeptanz.“<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Becker, Benz (Effizienz), 1996, Seite 41.

<sup>16</sup> Becker, Benz (Untersuchung), 1996, Seite 19.

Effizienz-Kriterien	Effizienz-Indikatoren
<b>Adaption des Controlling</b>	Die Funktion und Aufgabenstellung des Controlling sind durch die Unternehmensleitung festgelegt und bekanntgegeben.
<b>Anpassungsfähigkeit</b>	Das Controlling kann bei Änderungen der Unternehmensumwelt sowie Änderungen der internen Unternehmensstruktur/-prozesse schnell und anforderungsgerecht auf gewandelte Bedürfnisse des Managements reagieren.
<b>Flexibilität</b>	Das Controlling ist in der Lage, eine Vielzahl von Funktionen und Aufgaben im Unternehmen wahrzunehmen.
<b>Wirtschaftlichkeit</b>	Die geplanten Leistungen des Controlling werden bei einer Plankostenuntererfüllung erbracht.
<b>Produktivität</b>	Die Kosten des Controlling stehen in einem durch das Management als angemessen bezeichneten Verhältnis zum Nutzen, der durch das Controlling entsteht.
<b>Termintreue</b>	Die Leistungen des Controlling erfolgen termingerecht und ohne Verspätungen.
<b>Dauer der Aufgabenerfüllung</b>	Die Leistungen des Controlling werden in kürzester Zeit erbracht.
<b>Übereinstimmung des erwarteten mit dem tatsächlichen Verhalten</b>	Das Verhalten des Controllings entspricht dem von den Leistungsempfängern erwarteten Verhalten. Die Leistungsempfänger beanstanden die Aufgabenerfüllung des Controlling nur in Ausnahmefällen.
<b>Vermeidung unnötiger Informationsbeschaffungsaktivitäten</b>	Das Controlling fragt von den Fachbereichen keine problemirrelevanten Informationen ab.
<b>Förderung der Selbstständigkeit des Managements bzw. der Fachbereiche</b>	Das Controlling ermöglicht es den Fachbereichen, Zielabweichungen selbständig zu interpretieren. Das Controlling fördert die Informationsbeschaffung und -aufbereitung an den Stellen im Unternehmen, an denen diese Informationen zur Entscheidungsfindung benötigt werden.
<b>Anpassung der Informationen</b>	Die Controlling-Informationen sind auf die Kenntnisse und den Ausbildungsstand der Informationsempfänger ausgerichtet und somit verständlich. Die Controlling-Informationen beziehen sich nur auf die von den Informationsempfängern direkt beeinflussbaren Größen.

Darstellung 4: Operationalisierung der Effizienz-Dimension „Zusammenarbeit“<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Becker, Benz (Effizienz), 1996, Seite 42.

Der Controller dient als Steuerungsorgan. In dieser Position steuert er den Informationsbedarf, und regelt das Verhältnis von Angebot und Nachfrage. Um diesen Bedarf zu decken, wird die Informationsbeschaffung, -verarbeitung und -abgabe benötigt. Die Zuarbeit aus anderen Bereichen des Unternehmens ist dabei unverzichtbar. Die Informationen werden gesammelt, aufbereitet und an die Empfänger abgegeben. Die Mitarbeiter sind nun in der Lage informationsbasierte Entscheidungen zu treffen. Somit fördert der Controller auch die Informationsbeschaffung in anderen Bereichen des Unternehmens, an dem diese benötigt werden.

Das Controlling bekommt dazu noch eine lehrende Funktion. Indem das Controlling den anderen Fachbereichen Wissen und Methoden zur Verfügung stellt, bietet es Hilfe zur Selbsthilfe<sup>18</sup>. Mit den neu gewonnenen Kenntnissen sind die Fachbereiche in der Lage eigene Analysen zur Zielabweichung vorzunehmen. Das Abhängigkeitsverhältnis auf Zuarbeit und Bereitstellung von Informationen vom Controlling wird so verringert. Der Controller besitzt nun mehr freie Kapazitäten für andere Aufgaben.<sup>19</sup>

Als Steuerungsorgan muss der Controller die Fähigkeit besitzen, die relevanten Informationen zu selektieren und dem jeweiligen Empfänger individuell anzupassen. Die Anpassung orientiert sich am Kenntnis- und Ausbildungsstand des Adressaten. Die Informationen können nun effizient zur Entscheidungsfindung genutzt werden. Findet keine Selektion oder Anpassung statt, so ist die Masse an Informationen für den Adressaten zu groß oder werden von ihm nicht verstanden. Sollte dies der Fall sein, sind zusätzliche Prozesse der Erläuterung notwendig. Ohne weitere Erläuterungen, können Fehlentscheidungen auftreten. Werden für die Entscheidungsfindung unbrauchbare Informationen zur Verfügung gestellt, sind diese nur verschwendete Ressourcen seitens der Informationsbeschaffung und -bereitstellung.<sup>20</sup>

Nicht zu verachten ist die Geschwindigkeit der Informationsbereitstellung. In der Praxis herrscht immer ein gewisser Termindruck, denn verspätete Daten können nicht genutzt werden. Entscheidungen sind bereits getroffen, oder konnten erst gar nicht getroffen werden.

So lässt sich festhalten, dass die Informationsbereitstellung von den Effizienz Merkmalen der Datenqualität, der Informationsnutzbarkeit und der Geschwindigkeit der Bereitstellung geprägt ist.

---

<sup>18</sup> Vergleich Knapp, 1989, Seite 680/681.

<sup>19</sup> Vergleich Becker, Benz (Untersuchung), 1996, Seite 22.

<sup>20</sup> Vergleich Becker, Benz (Untersuchung), 1996, Seite 22 f.

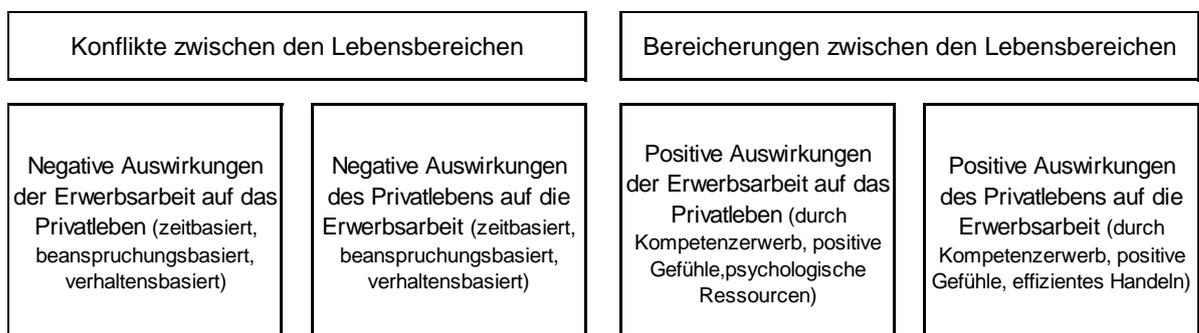
## 2.2.2 Effizienzmerkmale mit Work-Life-Balance

Es ist nicht Teil des Controllings sich bei den Kollegen anderer Abteilungen beliebt zu machen, sondern die Wahrheit in Form von Daten aufzuzeigen. In der Praxis kann es deshalb vorkommen, dass Controller durch ihren vielen Umgang mit Zahlen, Daten und Computern von den Kollegen anderer Abteilungen selbst als Maschine gesehen werden. Der Controller ist in erster Linie Mensch, und besitzt daher auch menschliche Probleme.

Für die Betrachtung der Effizienz im Controlling spielen auch Faktoren außerhalb des Controllings eine wichtige Rolle. So verkraften Controller, welche bereits in ihrem Berufsleben hohem Stress ausgesetzt sind, zusätzlichen Stress im Privatleben nur schwer. Dieser führt zu einer verminderten Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz. Auch die umgekehrte Situation ist denkbar, dass erhöhter Stress im Arbeitsalltag die Freizeit der Controller negativ beeinflussen.

Um den Controller beim Stressabbau beziehungsweise bei der Stressvermeidung zu unterstützen, hilft ein geeignetes Arbeitsmodell. Somit müssen die Effizienzmerkmale mit der Work-Life-Balance erweitert werden, der Verbindung aus Berufs- und Privatleben und deren Vereinbarkeit mit der Familie.

Ziel ist die Schaffung einer leistungsfähigen Arbeitsatmosphäre, in dem der Controller mit einem klaren Verstand und einem guten Gefühl, ohne Stress oder negative Gedanken, die täglichen Probleme des Unternehmens bewältigt. Beide Lebensbereiche sind in der Lage einander zu ergänzen und zu bereichern, wie in Darstellung 5 beschrieben. Ist das Privatleben mit der Arbeit im Einklang und die Gewichtung beider Seiten ausgewogen, so ist die Work-Life-Balance des Arbeitnehmers erreicht.



Darstellung 5: Die Fragenbereiche der Lanceo-Trendanalyse<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Kratzer, Nies, Pangert, Vogl, 2015, Seite 43.

In der Work-Life-Balance lassen sich drei Betrachtungsweisen unterscheiden. Die erste Betrachtungsweise untersucht die Auswirkungen eines Lebensbereiches auf einen anderen. Dabei werden positive und negative Auswirkungen beobachtet, wobei sich die negativen, wie zu sehen in Darstellung 5, in die drei Konfliktarten zeitbasiert, beanspruchungsbasiert und verhaltensbasiert unterscheiden lassen.<sup>22</sup> In diesem Zusammenhang werden die beiden Effizienzmerkmale der Erreichbarkeit und das Wahrnehmen von Terminen formuliert. Beide Merkmale werden sowohl beruflich als auch privat betrachtet, allerdings in jeweils einem Punkt zusammengefasst.

Die zweite Betrachtungsweise ist die Kompensation. Es wird davon ausgegangen, dass Ressourcen in einem Bereich verbraucht werden, in einem anderen Bereich wiederaufgebaut werden. Diese Kompensationsprozesse werden besonders in dem Bereich der Erholungsforschung untersucht. Dort werden vor allem zwei Ansätze verwendet. Zum einen das Anstrengungs-Erholungs-Modell und das Modell der Ressourcenkonservierung.<sup>23</sup> Das Anstrengungs-Erholungs-Modell geht davon aus, dass durch Arbeit, sowohl körperlich als auch geistig, eine Anstrengung stattfindet. Um die Beanspruchung aufzuheben und so die Erholung zu generieren, ist es notwendig, dass die strapazierten Funktionssysteme geschont werden. Daraus ergibt sich das Effizienzmerkmal der flexiblen Pauseneinteilung. Damit eine ausreichende Erholung für neue Gedanken und Energien gewährleistet ist.

Das Modell der Ressourcenkonservierung sieht Energie als Ressource, welche verbraucht wird. Ein Ressourcenverlust, sowie ein fehlender Ressourcengewinn, führt zu einem Stresserleben. Als Effizienzmerkmal ergibt sich Stressreduzierung.

Die dritte Betrachtungsweise sind die Zufriedenheits- und Leistungsaspekte. Der Zufriedenheitsaspekt bezieht sich auf das Zusammenspiel der verschiedenen Bereiche. Inwiefern ist der Controller zufrieden mit der Aufteilung zwischen Berufs- und Privatleben? Und worauf liegen seine Prioritäten? Der Leistungsaspekt untersucht die Erbringung der erwarteten Leistung in beiden Bereichen.<sup>24</sup>

Das Effizienzmerkmal der Zufriedenheit lässt sich bereits in den Merkmalen im Controlling finden und wird auf das Zusammenspiel beider Bereiche Beruf und Privat erweitert. Ebenso erweitert wird das Merkmal der Leistungsfähigkeit, um den Aspekt der Konzentration. Ohne mentale Konzentration ist eine hohe Leistungsfähigkeit ausgeschlossen.

---

<sup>22</sup> Vergleich Pangert, Schiml, Schüpbach, 2015, Seite 80.

<sup>23</sup> Vergleich Pangert, Schiml, Schüpbach, 2015, Seite 81.

<sup>24</sup> Vergleich Pangert, Schiml, Schüpbach, 2015, Seite 81.

### 3. Einflüsse ineffizienten Arbeitens

Nachdem in dem voran gegangenen Abschnitt die Merkmale der Effizienz erläutert wurden, sollen diese an einem Beispiel untersucht werden. Dazu fand eine Befragung der Firma Ursa Deutschland und deren Controlling Abteilung statt. Die Abteilung besteht aus den beiden Controllern für Vertrieb und Produktion. Die ausgewählten Controller besitzen einen reichen Erfahrungsschatz, und waren bereits in verschiedenen Unternehmen tätig.

Das untersuchte Unternehmen Ursa Deutschland GmbH, und ist eine Verkaufsorganisation des Baustoffkonzerns Ursa Insulation mit Hauptsitz in Madrid. Die Ursa Insulation beschäftigt rund 1800 Mitarbeiter, verteilt auf acht Länder innerhalb Europas. Davon arbeiten etwa 300 Beschäftigte für die Ursa Deutschland an drei Standorten. Hauptsitz der Ursa Deutschland und Arbeitsort der Controller ist Leipzig. Im Geschäftsjahr 2017 besaß der gesamte Konzern einen Umsatz von rund 400 Millionen Euro. Allein 100 Millionen Euro wurden durch die Ursa Deutschland erwirtschaftet.

Ziel der Befragung ist die Überprüfung des Vorhandenseins der Effizienzkriterien. Des Weiteren sollen Faktoren aufgezeigt werden, welche die Effizienz der Arbeit der Controller beeinflusst.

Ein erster Faktor scheint bereits vor dem Beginn der Befragung entdeckt. Konzerne sind für ihre komplexen Strukturen bekannt. Auch im Unternehmen Ursa Deutschland, als Teil eines Konzerns, herrschen solche Strukturen. Deutlich wird dies in den hierarchischen Ebenen des Unternehmens. Das Controlling wird untergliedert in das Vertriebs-, das Produktions- und das Finanzcontrolling. Jeder dieser Bereiche besitzt einen Leiter für ganz Europa, mit Sitz in Spanien. So ist zu erklären, weshalb die beiden Controller, als Controlling Abteilung Deutschland, verschiedene direkte Vorgesetzte besitzen. Dies hat den Vorteil, dass die Kompetenzen dezentralisiert sind. Es gibt einen Ansprechpartner für ein bestimmtes Teilgebiet des Controlling. Es bürgt aber auch den Nachteil, dass kein Ansprechpartner vor Ort ist. Leitung und Kontrolle gehen verloren und müssen durch intensive Kommunikation ausgeglichen werden. Beide Controller sehen ihre Arbeit durch die herrschende Struktur als beeinträchtigt. Festgestellt wird dies vor allem in Projektarbeiten. Diese sind meist zeitlich terminiert, weshalb sich Verzögerungen, durch die geltenden Strukturen und mangelnde Kommunikation, negativ auf die Ergebnisse der Projekte auswirken.

Wird die mangelnde Kommunikation mit mangelnder Wertschätzung der Mitarbeiter gleichgesetzt und missverstanden, so sinkt deren Leistungsbereitschaft und Motivation.

Eine erste Verbesserung der Effizienz, lässt sich in dem Verhalten des Controlling Leiters feststellen. Durch gezielte Schulungen des Managements zum Thema Umgang mit den Mitarbeitern, verbessert deren Beziehung und Kommunikation.<sup>25</sup>

Demotivation ist nicht die Grundlage für eine arbeitsfördernde Atmosphäre. Vielmehr führt sie zu Unkonzentriertheit und einer nachlassenden Arbeitsleistung. Die entstandene Demotivation wird durch den Fakt limitierter Aufstiegsmöglichkeiten verstärkt. Ohne jetzt auf den Sinn des Lebens einzugehen, führt eine Begrenzung in dem Erreichbaren zu einer Krise, was Controller im Leben erreichen wollen. Das Streben nach einer Führungsposition ist verwehrt.

Sehr gewünscht, allerdings noch nicht vorhanden, ist das Konzept des Homeoffice. Eine Regelung des Arbeitsrechts, welche es den Mitarbeitern erlaubt ihre Arbeit von zu Hause aus zu erledigen.

---

<sup>25</sup> Vergleich Lorenz, Rohrschneider, 2014, Seite 22.

## 4. Ansätze zur Optimierung der Effizienz durch Arbeitsmodelle

Arbeiten, wann und wo es die Umstände zulassen, unabhängig von Raum und Zeit? Dies ist möglich, und ist allein abhängig von den im Unternehmen herrschenden Arbeitsmodellen. Ein Großteil der Arbeitnehmer wünscht sich solch eine Möglichkeit, wie in der Befragung zu den Effizienzmerkmalen in den Anhängen A und B zu sehen ist.<sup>26</sup> Verschiedene Arbeitsmodelle ermöglichen das Arbeiten vom Büro, von zu Hause oder von unterwegs aus. Dabei ist nicht nur der Arbeitsort variabel, sondern auch die Arbeitszeit. So ist die Tageszeit flexibel wählbar.

So schön diese Vorstellung auch klingen mag, bestimmt werden die für das Unternehmen geltenden Arbeitsmodelle vom Arbeitgeber. Das Unternehmen selbst bestimmt, wann und wo deren Angestellte arbeiten. Eine verbreitete Form ist der klassische Büro-Arbeitstag von 9 bis 17 Uhr.

### 4.1 Arbeitszeitmodelle

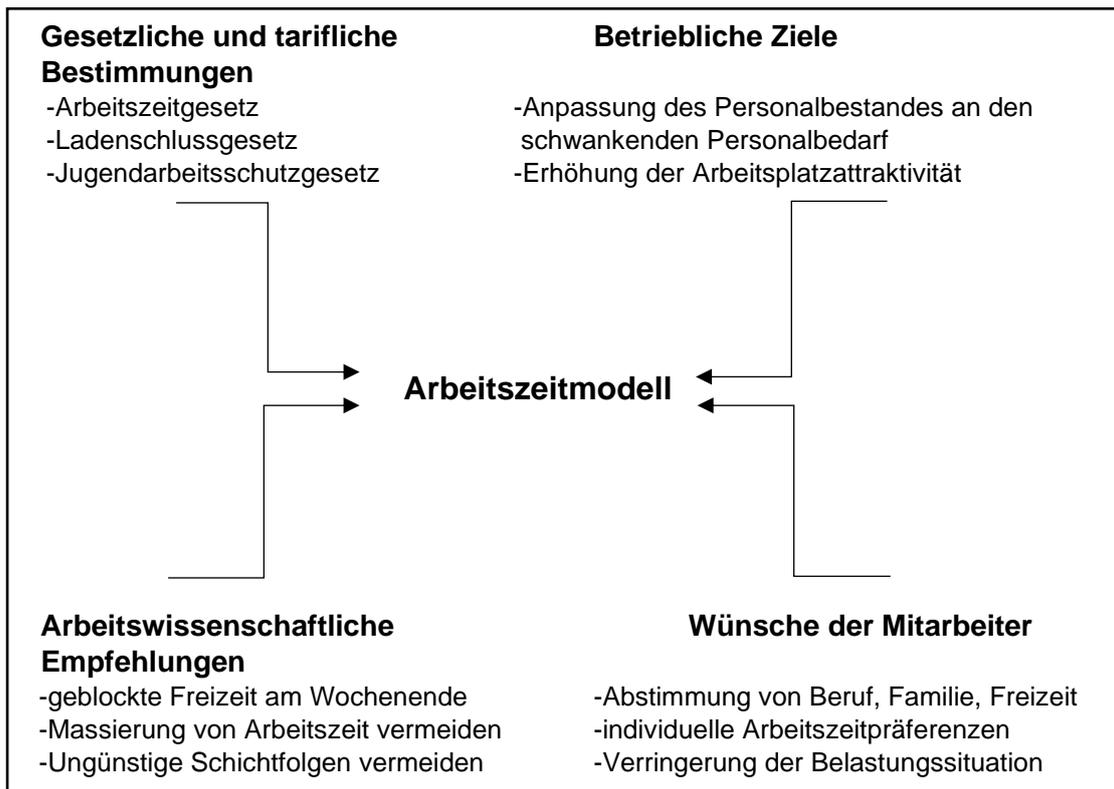
Wann der Arbeitnehmer mit seiner Arbeit beginnt, und wann diese endet, wird durch das im Unternehmen geltende, beziehungsweise im Arbeitsvertrag ausgehandelte Arbeitszeitmodell, bestimmt.

In einem Arbeitszeitmodell wird festgehalten, wie viele Arbeitsstunden und wie viele Arbeitstage pro Woche oder Monat der Arbeitnehmer seiner Arbeit nachzugehen hat. Dies richtet sich oftmals nach der zu verrichtenden Tätigkeit. So besitzen beispielsweise Schichtarbeiter ein anderes Modell als Mitarbeiter im Büro.

Die Arbeitszeitgestaltung ist an gewisse Vorgaben geknüpft. Eine Rolle spielen in erster Linie gesetzliche Vorgaben. Diese enthalten beispielsweise eine Höchststundenanzahl. Nachfolgend nehmen die Interessen des Unternehmens eine wichtige Position ein. Zum Schluss werden die beiden bereits genannten Vorgaben um die Wünsche der Mitarbeiter und arbeitswissenschaftliche Empfehlungen ergänzt. Daraus entsteht dann ein Arbeitszeitmodell, siehe Darstellung 6.

---

<sup>26</sup> Vergleich Anhang A und B, Seite 2.



*Darstellung 6: Einflussfaktoren auf die Arbeitszeitgestaltung<sup>27</sup>*

Bereits in den 1980er Jahren findet Arbeitszeitflexibilisierung in gesellschaftlichen Diskussionen eine hohe Aufmerksamkeit. Der Grund dafür ist der gesellschaftliche Wunsch historisch gewachsene starre Arbeitsstrukturen aufzubrechen, welche sich an den Arbeitsweisen der Industrialisierung orientieren.<sup>28</sup>

An Arbeitszeitmodelle knüpfen sich viele Hoffnungen. So sehen Politiker sie als Möglichkeit zur Senkung der Arbeitslosenzahlen. Doch können sie noch mehr. Für Unternehmen sind Arbeitszeitmodelle eine Chance ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Nicht nur, dass somit eine verbesserte Kundenorientierung möglich ist, des Weiteren bekommt der Arbeitnehmer die Gelegenheit Arbeit und Privates zu verbinden. Resultierend lässt sich eine Erhöhung der Zufriedenheit und der Leistungsbereitschaft feststellen, welche sich in erhöhter Effizienz ausdrückt.<sup>29</sup>

Ende des 20. Jahrhunderts erweist sich die Implementierung und Weiterentwicklung von neuen Arbeitszeitmodellen mit Flexibilitätspotential in der Praxis der Unternehmen häufig als schwerfällig.

<sup>27</sup> Bornewasser, Zülch, 2013, Seite 24.

<sup>28</sup> Vergleich Friedrich, 2002, Seite 1.

<sup>29</sup> Vergleich Friedrich, 2002, Seite 1.

Dies lässt sich auf die gesellschaftlichen Forderungen nach vermehrter Eigenständigkeit zurückführen. Insbesondere die individuelle Gestaltung der Arbeitszeit lässt sich nur schwer mit den starren arbeitskulturellen Prinzipien verbinden.<sup>30</sup> Auch heute 30 Jahre später stellen sich die Unternehmen den gleichen Problemen und Herausforderungen wie damals.

Unternehmen stellen verschiedene Anforderungen an ein Arbeitszeitsystem, woraus vielfältige Arbeitszeitmodelle resultieren. Die Modelle werden durch die Gestaltungsparameter Dauer, Lage und Verteilung bestimmt, siehe Darstellung 7.

Von einem flexiblen Arbeitszeitmodell wird gesprochen, wenn mindestens eines einer dieser Parameter veränderbar, also flexibel, ist. Durch mannigfaltige Kombination der Gestaltungsparameter lassen sich eine Vielzahl von Arbeitszeitmodellen unterscheiden.<sup>31</sup>

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Dauer der Arbeitszeit</b><br/>Das vertraglich vereinbarte Arbeitszeitvolumen wird festgelegt: Der Bezugsrahmen kann ein Tag, eine Woche, ein Monat, ein Jahr oder länger sein.</li><li>➤ <b>Lage der Arbeitszeit</b><br/>Wann soll die vereinbarte Arbeitszeit geleistet werden? -&gt; Anfangs- und Endpunkte der jeweiligen Arbeitszeit werden bestimmt, die vereinbarte Arbeitszeitdauer bleibt jedoch unberührt.</li><li>➤ <b>Verteilung der Arbeitszeit</b><br/>Das vertraglich vereinbarte Arbeitszeitvolumen kann unterschiedlich gegliedert und abgearbeitet werden: Wie variieren die Stunden pro Bezugsrahmen?<br/>Wann wird länger und wann wird weniger gearbeitet?</li></ul> |
|---|

*Darstellung 7: Gestaltungsparameter der Arbeitszeit, eigene Darstellung nach Wanger<sup>32</sup>*

---

<sup>30</sup> Vergleich Hörning, Gerhard, Michailow, 1990, Seite 350.

<sup>31</sup> Vergleich Wanger, 2006, Seite 4.

<sup>32</sup> Vergleich Wanger, 2006, Seite 4.

### 4.1.1 Gleitzeit

Die Gleitzeit gehört zu den flexiblen Arbeitszeitmodellen, da bei ihr der Gestaltungsparameter der Lage der Arbeitszeit veränderbar ist. Sie zählt wohl zu den bekanntesten und verbreitetsten Formen der flexiblen Arbeitszeit. Die Gleitzeit ist ein Modell, bei dem die Beschäftigten innerhalb vorgegebener Grenzen, den Arbeitsbeginn und das Arbeitsende selbst bestimmen. Somit entscheiden sie wann und wieviel sie am Tag arbeiten. „Gleitzeit ist eine schon alte Form der Arbeitszeitflexibilisierung, die aber bis heute weiterentwickelt wurde. Gegenüber traditionellen festen Arbeitsformen gibt Gleitzeit den Beschäftigten ein Stück Arbeitszeitsouveränität, jedoch mit unterschiedlicher Ausprägung.“<sup>33</sup>

Die Ausprägung ist abhängig von der so genannten Kernarbeitszeit. Diese ist eine Zeitspanne, in welcher die Beschäftigten anwesend zu sein haben, um zu arbeiten. Somit verschiebt sich die Arbeitszeit nur um wenige Stunden nach vorn oder nach hinten im Vergleich zur Arbeitszeit ohne Gleitzeit. Die Arbeitszeit wird also in Kernzeit- und Gleitzeitblöcke aufgeteilt. „Die Vorgabe von Kernarbeitszeiten hat in erster Linie die Funktion, die Kontinuität der betrieblichen Abläufe von vornherein sicherzustellen, und deren Störung durch eine nicht ausreichende Besetzung der Arbeitsplätze auszuschließen. Daneben dient sie auch der Aufrechterhaltung der betrieblichen Kommunikation.“<sup>34</sup>

Die Flexibilität der Gleitzeit wird durch den jeweiligen Umfang der Kernarbeitszeit bestimmt. So entstehen verschiedene Ausprägungen der Gleitzeit. Je größer die Blöcke der Anwesenheitspflicht, umso geringer die Gleitoptionen der Arbeitnehmer.

Angestellte mit einer beschränkten Regelung der Gleitzeit besitzen aufgrund der Kernarbeitszeit nur ein geringes Maß an Flexibilität. Ein Freizeitausgleich findet daher nur an den Rändern des Arbeitstages statt. Eine weitere Einschränkung besteht, falls keine Gleitzeitguthaben vorhanden sind. Herausgearbeitete Überstunden entfallen oder werden gekappt, weshalb zusätzliche Urlaubstage entfallen.

Bei freizügiger Regelung der Gleitzeit wird den Beschäftigten ein Gleitzeitguthaben und sogar Arbeitsschulden gewährt. Ohne Kernarbeitszeit besteht ein hohes Maß an Flexibilität. Der Mitarbeiter entscheidet völlig selbstständig wann seine Arbeit beginnt und endet.

---

<sup>33</sup> Klein-Schneider, 1999, Seite 14.

<sup>34</sup> Kilz, Reh, 1996, Seite 52.

Grundsätzlich weist die Gleitzeit einen hohen Grad an Work-Life-Balance auf. Mit ihr ist der Controller in der Lage seinen Tag nach seinen Bedürfnissen zu planen.<sup>35</sup> Die herausgearbeitete Zeit kann so mit Familie oder Freunden genutzt werden. Dies führt gleichzeitig zu einer Steigerung der Zufriedenheit und damit auch zu einer Verbesserung der Effizienz.

#### **4.1.2 4-Tage Woche**

Bei der Vier-Tage Woche wird die Arbeitswoche um einen Tag reduziert. In der Regel wird der Freitag als freier Tag genutzt. Für dieses Modell gibt es zwei Varianten, aus denen die Beschäftigten wählen können. Bei der ersten Variante wird die Wochenarbeitszeit durch den fehlenden Arbeitstag von 40 auf 32 Stunden reduziert, wobei das Gehalt den neuen Bedingungen angepasst wird. Bei der zweiten Variante wird die Arbeitszeit des fehlenden Tages auf die restlichen Arbeitstage verteilt, sodass die vier Arbeitstage jeweils zehn Stunden besitzen. Das Gehalt bleibt unverändert.

Das Ziel dieses Modells ist es, dass durch den zusätzlichen freien Tag die Beschäftigten mehr Zeit für die Familie haben. Außerdem kann der Tag für Weiterbildungsangebote außerhalb des Unternehmens genutzt werden. Die Mitarbeiter haben mehr Zeit für Erholung, und dadurch weniger Stress und eine bessere mentale und körperliche Gesundheit, ganz im Sinne der Work-Life-Balance. Der gewonnene Freiraum von der Arbeit wirkt Krankheit, Unzufriedenheit und Fluktuation durch Überlastung entgegen.<sup>36</sup> Durch die gesteigerte Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten, erhöht sich deren Effizienz.

Nutzer der Vier-Tage Woche stellten fest, dass die Zeiten zu Beginn und am Ende der Arbeit am wenigsten produktiv sind. Durch eine Verlängerung der Tagesarbeitszeit wurde somit die Produktivität, und in diesem Zusammenhang auch die Effizienz, erhöht.<sup>37</sup>

Die Einführung einer Vier-Tage Woche lohnt sich nicht nur für den Arbeitnehmer, sondern auch für den Arbeitgeber. Unternehmen, welche dieses Modell bereits nutzen, berichten von einer höheren Produktivität ihrer Mitarbeiter.

---

<sup>35</sup> Vergleich Hayman, 2009, Seite 332.

<sup>36</sup> Vergleich International Labour Organisation; Messenger, 2018, Seite 18.

<sup>37</sup> Vergleich Der ORF (2018): Viertageweche bringt Firma mehr Umsatz. Letzte Aktualisierung 20.05.2018. URL: <https://tirol.orf.at/v2/news/stories/2913844/> - zuletzt abgerufen am 18.02.2020.

So zum Beispiel das Unternehmen Microsoft Japan. Sie testeten im August 2019 die Vier-Tage Woche, mit 32 Wochenstunden bei gleichem Gehalt, an 2300 Angestellten. Wie üblich bei diesem Modell wurde der Freitag gestrichen. So entstand eine Verringerung der Arbeitstage um 25,4%.

Nach vier Wochen ergab sich eine um 39,9% gesteigerte Produktivität der Mitarbeiter gegenüber dem August aus dem Vorjahr. Als weitere Ergebnisse beziehungsweise Vorteile nannte das Unternehmen Kosteneinsparungen durch einen um 23,1% geringeren Stromverbrauch und 58,7% weniger Papier für Ausdrücke. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit diesem Modell war sehr hoch und wurde von 92,1% der Teilnehmer als positiv bewertet.<sup>38</sup>

Die 4-Tage Woche ist trotz ihrer Flexibilität für die Mitarbeiter gut prognostizierbar. Da die Beschäftigten immer noch an vier Tagen pro Woche im Büro anzutreffen sind, stellt es kein Problem dar Meetings, Abstimmungen mit Kollegen oder den Kontakt zu Kunden zu planen. Ein erfreulicher Nebeneffekt für die Unternehmen ist die Reduzierung von variablen Kosten im Büro. Es entfallen Kosten für Energie für einen ganzen Arbeitstag pro Woche.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Vergleich Microsoft Japan (2019): Veröffentlichung der Ergebnisse der Messung der Auswirkungen des internen Projekts „Work Life Choice Challenge 2019 Summer“, „4 Tage die Woche und 3 Tage die Woche“. Letzte Aktualisierung: 31.10.2019. URL: <https://news.microsoft.com/ja-jp/2019/10/31/191031-published-the-results-of-measuring-the-effectiveness-of-our-work-life-choice-challenge-summer-2019/> - zuletzt abgerufen am 23.02.2020.

<sup>39</sup> Vergleich International Labour Organisation, 2018, Seite 19.

## 4.2 Arbeitsplatzmodelle

Arbeitsplatzmodelle regeln den Ort, an dem die Arbeit verrichtet wird. Für einen Großteil der Beschäftigten befindet sich die Arbeitsstätte im Unternehmen. Das Unternehmen ist zuständig für die Einrichtung und Funktionsfähigkeit des Arbeitsplatzes. Dieser wird dem Arbeitnehmer zur Nutzung und Verrichtung der Arbeit bereitgestellt.

Das Unternehmen muss für den angemessenen Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit sorgetragen. Das bedeutet, dass die Arbeitsplätze außerhalb des Unternehmens genauso den geltenden Anforderungen an Arbeitssicherheit, Unfallverhütung und Ergonomie zu entsprechen haben wie innerhalb des Unternehmens. So sichert es sich vor rechtlichen Folgen bei Unfällen ab.

Arbeitsplatzmodelle nehmen nicht nur Einfluss auf den Arbeitsplatz, sondern auch auf die Arbeitsumgebung und den Arbeitsablauf. Die veränderte Arbeitsumgebung bietet ein Risiko für den Datenschutz. Die Datenschutzbestimmungen sind zu jeder Zeit einzuhalten.

Eine Veränderung im Arbeitsablauf bewirkt auch eine Veränderung in der Zeit bezogen auf die Aufgabenerfüllung. Diese können sowohl länger als auch kürzer ausfallen als regulär im Büro.

### 4.2.1 Homeoffice

Für das Arbeiten von zu Hause aus sind verschiedene Bezeichnungen in Umlauf. Hauptsächlich sind die Begriffe *Home-Office*, *Home office* und *Homeoffice* zu finden, wobei in dieser Arbeit der Begriff Homeoffice verwendet wird. Des Weiteren ist die Begriffsform Heimarbeit<sup>40</sup> zu nennen. Diese lässt sich bereits länger im deutschen Recht finden als ihre Namensverwandten, dient sie allerdings nicht als Rechtsgrundlage für das Arbeiten im Homeoffice und deshalb davon abzugrenzen ist.

Teleheimarbeit ist definiert als Tätigkeit von einem fest eingerichteten Arbeitsplatz im Zuhause des Arbeitnehmers. Der Arbeitsplatz wird nach genauer zeitlicher Einteilung genutzt. Somit kann die Teleheimarbeit mit dem Homeoffice gleichgesetzt werden.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> „Heimarbeit ist zu definieren als „Form der Lohnarbeit“ in nichtselbständiger Erwerbstätigkeit. Der Arbeitsplatz ist selbstgewählt (Wohnung oder eigene Werkstatt). Der Arbeitsgeber stellt die Produktionsmittel zur Verfügung und erwirbt das Recht am fertigen Produkt.“  
<https://www.juraforum.de/lexikon/heimarbeit>, abgerufen am 14.01.2020, aus dem Artikel: „Heimarbeit – Wissenswertes zum Begriff“.

<sup>41</sup> Vergleich §2 Abs. 7 ArbStättV (Arbeitsstättenverordnung).

Weder bei der Heimarbeit noch bei der Teleheimarbeit existiert ein fester Arbeitsplatz in den Räumlichkeiten des Unternehmens. Die Arbeitnehmer sind ausschließlich zu Hause tätig.<sup>42</sup> Die Arbeit wird primär IT-gestützt an einem Telefon oder Computer verrichtet.

Dank moderner Informationstechnologien ist das Arbeiten von zu Hause aus möglich. Durch die heutige Versorgung fast aller Haushalte mit Breitband-Internet und der Verfügbarkeit der notwendigen Hard- und Software, ist das Homeoffice ohne weiteres möglich. Ungeachtet dessen hat sich das traditionelle Büroarbeitsmodell den neuen Optionen nur geringfügig angepasst.<sup>43</sup>

Homeoffice ist in der Lage die ständig steigenden Pendlerströme und Infrastrukturkosten zu senken und stressbedingte Erkrankungen, teilweise ausgelöst durch das Pendeln, zu lindern. Angesichts der hohen Preise für Miete, Benzin und Energie bietet sich mit dem Arbeiten von zu Hause eine für das Unternehmen und deren Mitarbeiter günstige Lösung, siehe Darstellung 8. Wissensarbeiter, darunter auch die Controller, werden für die Anwendung ihrer geistigen Fähigkeiten entlohnt. Für ihre Arbeit benötigen sie Konzentration und können diese rein theoretisch dank der Informationstechnologie ortsunabhängig verrichten. Das Unternehmen ist somit in der Lage Miete für Büroflächen einzusparen.<sup>44</sup>

Ein weiterer Vorteil des Homeoffice ist, dass weniger Abwesenheitsmeldungen und eine niedrigere Fluktuationszahl erzielt werden. Das freut das Unternehmen, doch auch die Mitarbeiter profitieren, denn Angestellte gewinnen bis zu 11 Tage im Jahr an Zeit, die sie sonst mit pendeln verbringen.<sup>45</sup> Außerdem besitzen Beschäftigte im Homeoffice insgesamt mehr Arbeitszeit als ihre Kollegen im Büro. Dies kommt daher, da sie länger arbeiten und weniger Pausen machen. Resultierend lässt sich ein Performance Anstieg und eine verbesserte Produktivität feststellen.<sup>46</sup>

---

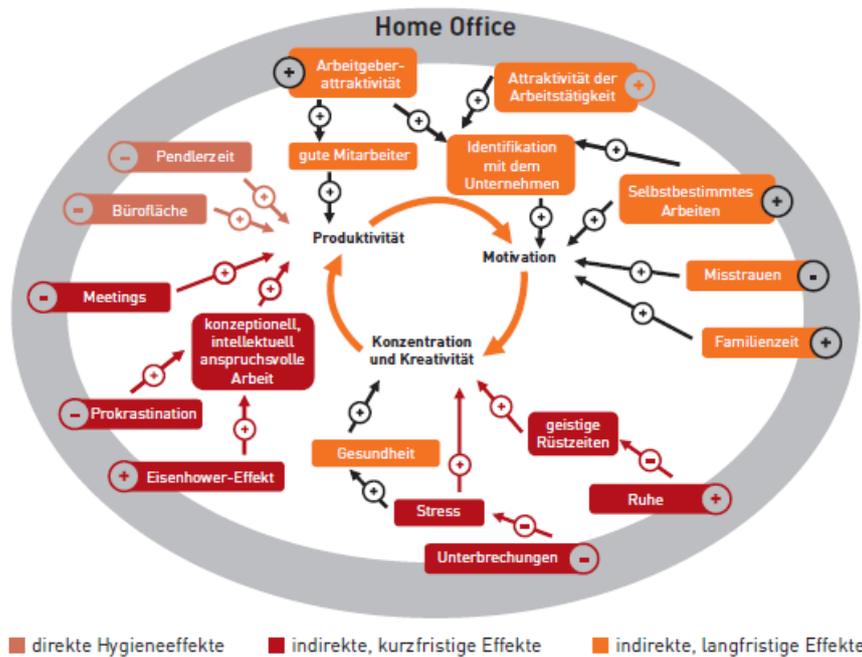
<sup>42</sup> Vergleich Linnenkohl, 1996, Seite 52.

<sup>43</sup> Vergleich Economiesuisse, 2012, Seite 2.

<sup>44</sup> Vergleich Bloom; Liang; Roberts; Ying, 2015, Seite 170.

<sup>45</sup> Vergleich Economiesuisse, 2012, Seite 5.

<sup>46</sup> Vergleich Bloom; Liang; Roberts; Ying, 2015, Seite 169.



Darstellung 8: Einflüsse und Wirkungszusammenhänge beim Home Office<sup>47</sup>

Wie der Darstellung 8 zu entnehmen ist besitzt das Homeoffice viele Vorteile, welche sowohl dem Beschäftigten als auch dem Unternehmen zu Gute kommen. Allerdings gibt es auch einige negative Aspekte des Arbeitens von zu Hause, welche aus Berichten von Angestellten aus dem Homeoffice zu entnehmen sind.

Die Betroffenen sehen Homeoffice als problematischen Ausgangspunkt, der das Arbeiten erschwert. Personen mit Kindern sind an Arbeitszeiten gebunden, an denen der Nachwuchs von zu Hause abwesend ist.

Somit ist die Arbeitszeit nicht flexibel über den Tag verteilbar. Es gilt zu prüfen, ob eine Erreichbarkeit der Personen im Homeoffice sichergestellt ist.

Es gibt zwei Varianten der Verschmelzung aus Heimarbeit mit Haushalt. Eine, in der die zusätzliche Arbeit im Haus die eigentliche Arbeit erschwert und davon ablenkt. Und eine Zweite, in der die Arbeit im Haus als Belohnung gesehen wird und die Motivation steigert.<sup>48</sup> Daher muss der Mitarbeiter bereits vor Beginn einer Homeoffice Tätigkeit feststellen, ob ihn eine dieser beiden Varianten betrifft oder er sich davon nicht beeinflussen lässt.

<sup>47</sup> Economiesuisse, 2012, Seite 4, nach Gassmann, 2011.

<sup>48</sup> Vergleich Bender, 2013, Seite 58.

### 4.2.2 Mobileoffice

Das Mobileoffice besitzt, ähnlich wie das Homeoffice, eine Vielzahl von Bezeichnungen. Die Begriffe streuen von Mobile-Office über mobiles Arbeiten oder mobile Telearbeit, bis hin zu Remote Work<sup>49</sup>. Alle von ihnen bezeichnen eine arbeitsplatzunabhängige Tätigkeit.

Anders als beim herkömmlichen Homeoffice ist das Mobileoffice an keinen Ort gebunden. Die Arbeitsleistung wird unabhängig von einem festen Arbeitsplatz erbracht. Dies kann auf Reisen, am Strand, im Hotel oder auf der heimischen Couch stattfinden.<sup>50</sup> Für die Leistungserbringung benötigt werden moderne Informations- und Kommunikationstechnologie, wie Laptop, Smartphone oder Tablet. Dieser Zustand gibt dem Beschäftigten die Möglichkeit an wechselnden Orten und zu unterschiedlichen Zeiten zu arbeiten.<sup>51</sup>

Mobileoffice besitzt ein hohes Maß an Mobilität und ist gekennzeichnet durch eine hohe Zahl an persönlichen Außenkontakten.<sup>52</sup> Dies kommt dem immer größer werdenden Flexibilisierungsbedürfnis von Arbeitgeber und Arbeitnehmer entgegen.<sup>53</sup> Der Arbeitnehmer bekommt die Freiheit seinen Arbeitsort selbst und frei zu wählen. Angestellte, welche aufgrund ihrer Arbeit viel reisen, können in vielen Städten Büros zeitweise mieten und nutzen. Termine mit Kunden oder auch Meetings mit Kollegen können leicht außerhalb des Büros erledigt werden. Dafür bieten sich ruhige Cafés oder Restaurants geradezu an.

Außerhalb des Arbeitsplatzes im Unternehmen oder dem eigenen Zuhause, kommt der Mitarbeiter im Mobileoffice vermehrt in Kontakt mit anderen Leuten. In sogenannten Coworking-Spaces können Beschäftigte verschiedener Unternehmen in großen Bürokomplexen Gedanken und Ideen austauschen. Jeder von ihnen arbeitet an unterschiedlichen Projekten, doch ist gegenseitige Hilfe ein zentraler Bestandteil des Coworking-Gedankens. Zu der Gestaltung einer solchen Arbeitsstätte gehören Internetzugang, Lademöglichkeiten für mobile Endgeräte, und ein eingerichteter Arbeitsplatz.<sup>54</sup> Somit ist alles vorhanden, was ein Mitarbeiter im Mobileoffice benötigt.

---

<sup>49</sup> Vergleich [https://www.haufe.de/personal/hr-management/mobiles-arbeiten-und-telearbeit-definitionverbreitung\\_80\\_462426.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/mobiles-arbeiten-und-telearbeit-definitionverbreitung_80_462426.html), abgerufen am 19.02.2020, aus dem Artikel: „Wenn Arbeitnehmer regelmäßig von zu Hause aus arbeiten“.

<sup>50</sup> Vergleich Oberthür, 2013, Seite 246.

<sup>51</sup> Vergleich Deutscher Bundestag, 2017, Seite 5.

<sup>52</sup> Vergleich Seimert, 1997, Seite 28.

<sup>53</sup> Vergleich Schulze Buschhof, <https://www.bpb.de/apuz/25662/die-flexibilisierung-der-arbeitszeiten-in-der-bundesrepublik-deutschland?p=all>, abgerufen am 20.02.2020

<sup>54</sup> Vergleich Merkel, 2015, Seite 122.

Trotz der hohen Mobilität dieses Modells, muss vertraglich geregelt werden was als Geschäftsreise gilt und in welcher Form mit Reisekosten umgegangen wird. Des Weiteren ist vorab zu klären, ob Grenzüberschreitungen ins Ausland noch Teil des Mobileoffice sind.

Der Datenschutz des jeweiligen Unternehmens ist weiterhin einzuhalten und bedarf besonderer Regelungen. Zum Schutz der Daten werden sowohl technische als auch organisatorische Maßnahmen getroffen. Um den Zugriff unberechtigter Dritter zu umgehen, werden im Mobileoffice Sicherheiten in Form von Gerätepasswort, Sichtschutzfolie oder VPN für Drahtlosverbindungen benötigt.<sup>55</sup>

Bezüglich Arbeitsschutz ist jeder Mitarbeiter selbst verantwortlich, welchen Ort er als geeigneten Arbeitsplatz erachtet. „Während also für Arbeitsplätze, die dauerhaft der Arbeitsleistung zu dienen bestimmt sind, die strengen arbeitsschutzrechtlichen Vorgaben der ArbStättV und der BildschArbV (Bildschirmarbeitsverordnung) einzuhalten sind, gibt es für die mobile Arbeitsleistung an variablen Orten keine vergleichbaren unmittelbaren Vorgaben.“<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Vergleich Müller, 2019, Seite 73 und Seite 77 ff.

<sup>56</sup> Oberthür, 2013, Seite 247.

## 5. Experten Ansichten zum Thema Arbeitsmodelle

In dieser Bachelor Arbeit gilt es ein Arbeitsmodell zu finden, welches zur Effizienzsteigerung im Controlling beiträgt. Damit ein Vergleich möglich ist, muss zuerst der Ausgangszustand definiert werden. Für die Ermittlung des aktuellen Standes wurden zehn erfahrene Controller nach ihren derzeitigen Arbeitszeitmodellen befragt. Die einzelnen Befragungen der Personen sind im Anhang C bis L zu finden.

Es ist festzustellen, dass es keine einheitlichen Arbeitsmodelle für Controller gibt. Die Unternehmen entwickeln sich weiter und folgen dem Fortschritt moderner Arbeitsmodelle. Die Mehrheit der Befragten gab an noch klassisch im Büro zu arbeiten. Dies scheint im Zeitalter von Datenschutz und Arbeitssicherheit sowohl für das Unternehmen als auch für den Mitarbeiter die unkomplizierteste Lösung zu sein. Nun bietet das Büro ebenfalls Vorteile im Vergleich zu den neuen Arbeitsplatzmodellen Homeoffice und Mobileoffice. Der Controller ist in ständigem Kontakt zu seinen Kollegen. So fällt es leichter sich über gemeinsame Aufgaben abzustimmen oder sich gegenseitig zu unterstützen. Das Effizienz Kriterium der arbeitsfördernden Teamatmosphäre ist im Büro vorhanden. Controller welche unterschiedliche Sachgebiete betreuen, erfassen die Abläufe ihrer Kollegen durch den Austausch im Büro schneller. Damit fällt es leichter sich gegenseitig im Urlaub zu vertreten. Fachübergreifende Aufgaben lassen sich im Büro persönlich auf dem kurzen Dienstweg besprechen.

Einige Mitarbeiter des Controlling bedauern es keine andere Möglichkeit als das Büro für die Ausübung ihrer Arbeit zu besitzen. Ihr Unternehmen bietet keine andere Möglichkeit als den Arbeitsplatz im Unternehmen an. Nur in besonderen Fällen wird das Homeoffice gewährt. Homeoffice als Zusatzvereinbarung ist das, was sich die meisten Teilnehmer der Umfrage wünschen. Ein vollständiges Homeoffice wünschen sich nur vereinzelte. Lediglich wenige Controller dieser Befragung besitzen die Möglichkeit auf Nutzung des heimischen Arbeitsplatzes. Es lässt sich festhalten, dass der Fortschritt bei den Arbeitsplatzmodellen in der Praxis der Controller zu wünschen übriglässt, und hier definitiv noch Optimierungspotential vorhanden ist.

Die Controller sehen für das Homeoffice als Zusatzvereinbarung viele Vorteile. Zu nennen sind Zeiteinsparungen, welche durch weniger Pendeln entstehen und eine bessere Konzentration zu Hause, da dort weniger störende Einflüsse vorhanden sind. Durch den Aufenthalt zu Hause besitzen die Befragten mehr Zeit für die Familie, ganz im Sinne der Work-Life-Balance. Insbesondere die Kinderbetreuung wurde mehrfach genannt. Als letzter positiver Fakt wurde die Verringerung von Fehlzeiten erwähnt.

Teil der Befragung ist auch eine Bewertung der Arbeitsplatzmodelle nach ihrem Effizienzpotential aus Sicht der Controller. Die Einschätzung wurde anhand einer Likert-Skala vorgenommen. Dies dient als Einschätzung zum Vergleich mit dem Ergebnis der späteren Nutzwertanalyse, bei der die gleichen Controller zur Bewertung hinzugezogen wurden.

Die Wertungen für die Arbeitsplatzmodelle fallen unterschiedlich aus, doch lässt sich eine Tendenz erkennen. Das Homeoffice streut weit von „wenig“ bis „sehr hoch“. Im Durchschnitt wird das Effizienzpotential als „mittel“ eingestuft. Grund dafür ist die vermeintlich schlechte Kommunikation mit den Kollegen, und die Chance sich zu Hause voll konzentrieren zu können. Besser sieht es hingegen für das Homeoffice als Zusatzvereinbarung aus. Dessen Potential wird zwischen „hoch“ und „sehr hoch“ eingestuft. Als Verbindung aus zwei Modellen besitzt es Vorteile von beiden, sowohl die Präsenz, um bei Projekten schnell voranzukommen und die kurzen Kommunikationswege, als auch die Möglichkeit sich zurückzuziehen.

Das nächste Modell ist schwierig einzuordnen. Die Bewertungen schwanken für das Mobileoffice zwischen „kein“ und „mittel“. Die Mehrheit sortiert es zwischen „wenig“ und „mittel“ ein, weshalb es ein geringeres Effizienzpotential als das Homeoffice aufweist. Ähnlich zum Homeoffice wird die schlechte Kommunikation mit Kollegen genannt.

Zu guter Letzt das klassische Arbeiten im Büro. Dieses Modell wird zwischen „mittel“ und „sehr hoch“ einsortiert, und bekommt somit die zweitbeste Bewertung von den Controllern. Es unterstützt den fachlichen Austausch zwischen Kollegen, jedoch aufgrund der geringen Flexibilität unbeliebt bei den Controllern.

Abschließend lässt sich eine Rangordnung der Arbeitsplatzmodelle feststellen. Aufgrund der von den Controllern abgegebenen Stimmen, befindet sich das Homeoffice als Zusatzvereinbarung an erster Stelle. Es bekam fünf Wertungen für ein „sehr hohes“ Effizienzpotential. Das klassische Büro erhielt die Mehrzahl der Stimmen für ein „hohes“ Potential, und liegt damit auf dem zweiten Rang. Diesem Modell folgend ist das Homeoffice. Fünf Controller schätzten das Potential als „mittel“ ein. Den vierten und damit letzten Rang nimmt das Mobileoffice ein. Für dieses Modell wurden sogar Stimmen für „wenig“ und „kein“ Effizienzpotential abgegeben.

Hinsichtlich der Arbeitszeit ist das flexible Modell der Gleitzeit sehr verbreitet. Es bietet dem einzelnen die Möglichkeit seine Arbeitszeit zu verschieben und den individuellen Bedürfnissen anzupassen. Die morgenfrischen „Lerchen“ ziehen ihre Arbeitszeit eher vor und die nachtaktiven „Eulen“ lieber nach hinten. Doch auch das klassische Modell von 9 bis 17 Uhr ist immer noch in Gebrauch.

Es erleichtert ein wenig die Arbeitszeiterfassung, wenn alle Beschäftigten zur gleichen Zeit beginnen und aufhören. Ein Vorteil des klassischen Modells, alle sind bis zur gleichen Zeit erreichbar. Da niemand, wie bei der Gleitzeit, den Arbeitsort eher verlässt, sind die Kollegen anzutreffen. Ein Nachteil dieses Modells, es bietet wenig Spielraum vor oder nach der Arbeitszeit noch Termine wahrzunehmen. Des Weiteren ist in großen Städten mit erhöhtem Berufsverkehr zu kämpfen, welcher das Stresslevel erhöht.

Die Mehrheit der Befragten würde bei der Gleitzeit bleiben beziehungsweise zur Gleitzeit wechseln. Sie versprechen sich davon einige Vorteile gegenüber dem klassischen Modell. So wünschen sich einige die Freiheit ihre Pausen selbst und flexibel zu wählen. Die Controller sehen die Gleitzeit als willkommenes Mittel ihre Arbeitszeit günstig zu legen, um Termine oder private Pflichten wahrzunehmen. Der Tagesablauf lässt sich flexibler gestalten, passend für jeden einzelnen. Anhand der jeweiligen Performancekurve ist der Controller in der Lage seinen Tag und seine Arbeit zu planen.

Ein Controller aus der Befragung sieht für sich die 4-Tage Woche, Arbeitstage mit jeweils zehn Stunden Arbeitszeit bei gleichem Gehalt, als wünschenswert. Er sieht einen zusätzlichen freien Tag als guten Ausgleich oder auch Tausch im Vergleich zu vier langen Arbeitstagen. Aufgrund der längeren Arbeitszeit sind vier Tage anstrengender als ein normaler Acht-Stunden Tag.

Am Ende der Befragung fand ebenfalls eine Bewertung der Arbeitszeitmodelle hinsichtlich ihres Effizienzpotentials statt. Wie zuvor bei den Arbeitsplatzmodellen fallen auch hier die Wertungen nicht einheitlich aus. Die Controller sehen das Potential der klassischen 5-Tage Woche als überwiegend „hoch“, doch mit Tendenz zu „mittel“. Vorteil, der von den Befragten gesehen wird, ist die gute Erreichbarkeit und die Abstimmung von Terminen. Doch in der heutigen Zeit, in der die Mitarbeiter ein hohes Flexibilisierungsbedürfnis besitzen, passt die klassische Arbeitszeit nicht hinein. Dadurch sinkt die Motivation der Mitarbeiter und folglich deren Effizienz.

Das nächste Arbeitszeitmodell, die 4-Tage Woche, wurde mit einem „mittleren“ bis „hohen“ Effizienzpotential bewertet. Bemängelt wird, ähnlich wie bei dem klassischen Modell, die geringe Flexibilität. Es gibt auch Ausnahmen. Controller, die mit der Freiheit nicht zurechtkommen. Sie brauchen stabile Gewohnheiten und fühlen sich bei einer geregelten Zeit wohler und sind leistungsfähiger.

Das Potential des letzten Arbeitszeitmodells, die Gleitzeit, wurde von der Mehrheit der Befragten als „hoch“ bis „sehr hoch“ bewertet. Die Gleitzeit lässt sich dem individuellen Lebensstil des jeweiligen Controllers anpassen. Je freier und flexibler der Mitarbeiter in der Gestaltung seiner Arbeitszeit, umso leichter fällt ihm die Planung des Tages.

Damit wird auch die Work-Life-Balance unkompliziert und die Zufriedenheit des Mitarbeiters steigt, was in gesteigerter Effizienz resultiert.

Auch für die Arbeitszeitmodelle ergibt sich aus der Befragung eine Rangfolge. Die Gleitzeit nimmt mit fünf Stimmen für ein „sehr hohes“ Effizienzpotential den ersten Rang ein. Den zweiten Platz teilen sich die beiden Modelle der 4-Tage Woche und der klassischen 5-Tage Woche von 9 bis 17 Uhr. Der dritte Rang entfällt, da die zuvor genannten Arbeitszeitmodelle bei der Stimmvergabe die gleiche Wertung erhielten.

Durch die Ermittlung der Rangfolgen innerhalb der Arbeitsmodelle, lässt sich nun die erste Forschungsfrage vorzeitig beantworten. Diese lautet:

***„Kann eine Effizienzsteigerung im Controlling durch Arbeitsmodelle erzielt werden?“***

Ja, eine Effizienzsteigerung ist zu erzielen. Im Vergleich zu dem klassischen 5-Tage Modell im Büro, lässt sich durch den Einsatz der beiden erstplatzierten Modelle eine Optimierung der Effizienz im Controlling erreichen.

Nach weiteren Erkenntnissen aus der nachfolgenden Analyse, wird diese Forschungsfrage vollständig beantwortet.

## 6. Nutzwertanalyse

Bei der Nutzwertanalyse handelt es sich um ein Instrument zur Entscheidungsfindung in komplexen Situationen. Sie wird immer dann angewendet, wenn vielfältige Aspekte zu berücksichtigen sind oder mehrere Personen am Entscheidungsprozess teilnehmen. Die Aspekte werden von Repräsentanten unterschiedlicher Organisationseinheiten vertreten. Jeder Repräsentant verfolgt eigene Ziele und besitzt mannigfaltige Vorerfahrungen. Der Grund für ihre Anwendung ist der Mensch und seine Denkweise. Er neigt dazu komplexe Probleme stark zu vereinfachen, Details auszublenken und Aussagen zu pauschalisieren. Werden auf dieser Grundlage Entscheidungen getroffen, ist die Fehlerquote hoch. Um diese Art des Denkens zu umgehen, bedarf es der Fragmentierung, der Zerlegung des Gesamtproblems in Teilprobleme. Die Teilprobleme werden weniger vereinfacht und die Details bleiben erhalten.

Da wichtige Entscheidungen zur Lösung eines Problems oftmals von mehreren Personen getroffen werden, fällt eine Einigung schwer. Jedes Mitglied dieses Teams trägt mit seinem jeweiligen Wissen zur Lösung bei. Dass im Entscheidungsprozess unterschiedliche Meinungen über die Lösungsmöglichkeiten entstehen, kommt im betrieblichen Alltag vor. Die Nutzwertanalyse hilft dabei zu vermeiden, dass eine Entscheidung aufgrund der hierarchischen Stellung der Person und deren Präferenz getroffen wird.

Die Fragmentierung besitzt eine von Emotionalität befreiende Wirkung. Das Zerlegen in Teilprobleme löst die emotionale Bindung für eine gewünschte Lösung auf. Die Teillösungen lassen sich nun rational diskutieren, insbesondere da ihr Anteil an der Gesamtlösung ungewiss ist.<sup>57</sup>

Die Nutzwertanalyse besitzt ihren größten Nutzen, wenn einer der nachfolgenden Merkmale aufzuweisen ist:<sup>58</sup>

- Hohe Zahl an zu berücksichtigenden Aspekten
- Aspekte sind verschieden in ihrer Art, qualitativ oder quantitativ
- Keine einheitliche Rangfolge der Aspekte möglich, da diese sowohl sehr unterschiedlich sind als auch von jedem Beteiligten als verschieden wichtig erachtet werden

---

<sup>57</sup> Vergleich Kühnapfel, 2019, Seite 2.

<sup>58</sup> Vergleich Kühnapfel, 2019, Seite 3.

- Am Entscheidungsprozess sind mehrere Personen mit jeweils unterschiedlichen Anschauungen und Vorerfahrungen beteiligt
- Entscheidungen auf Grundlage von Routine ist nicht möglich oder nicht sinnvoll
- Die Entscheidungsfindung soll für das Management nachvollziehbar sein

Die Nutzwertanalyse besitzt einige Bedingungen für ihre Durchführung, die für eine aussagekräftige Analyse von Bedeutung sind. Dazu gehört die Klarheit der Moderation. Der Moderator leitet die Gesprächsrunde und hält die Schritte der Analyse ein. Die Schritte zur Entscheidungsfindung werden nachvollziehbar dokumentiert. Somit wird ein Verändern oder Auslassen der Schritte unterbunden. Des Weiteren muss die Analyse wiederholbar sein. Das heißt, der Entscheidungsprozess ist mit anderen Teilnehmern, an einem anderen Ort oder zu einem späteren Zeitpunkt nochmals durchführbar. Etwaige Unterschiede im Ergebnis der Wiederholungen sind im Nachgang zu analysieren. Durch die Dokumentation werden die Ergebnisse sachlich erfasst. Somit werden persönliche Abneigungen oder Zielsetzungen, welche sich nicht mit der Problemstellung befassen, aufgedeckt.<sup>59</sup>

## 6.1 Vorgehen und Datenerhebung

Zu dem Zweck dieser Nutzwertanalyse wurden zehn erfahrene Controller befragt. Sie bilden den Teilnehmerkreis. Jeder von ihnen besitzt jahrelange Berufserfahrung und die Mehrzahl war bereits in verschiedenen Unternehmen tätig. Damit besitzen die Teilnehmer die notwendige Expertise für diese Analyse. Der Autor dieser Bachelor Arbeit fungierte als Moderator. Die Bewertungen der zehn Befragten sind in den Anhängen M bis V zu finden. In Anhang W befindet sich die Zusammenfassung.

Die Nutzwertanalyse hilft ein Auswahlproblem, also entweder oder, zu entscheiden. Demnach ist eine Auswahl von mindestens zwei Alternativen getroffen. Häufig besteht die Auswahl aus dem „durchführen“ oder dem „unterlassen“ einer Handlung. Die Analyse wird außerdem zur Priorisierung von Alternativen verwendet. Die einzelnen Alternativen erhalten einen Nutzwert. Aus diesen Werten lässt sich dann ein Ranking erstellen.

---

<sup>59</sup> Vergleich Kühnapfel, 2019, Seite 3.

### **Schritt 1: Festlegung des Zielsystems**

Mit Hilfe dieser Nutzwertanalyse ist das Entscheidungsproblem der ‚Einführung eines neuen Arbeitsmodells im Controlling‘ zu klären. Der erste Schritt dieser Analyse ist die Ableitung einer Zielformulierung aus dem Entscheidungsproblem. Die Mehrheit der Fälle befasst sich mit dem Ziel der Umsatz-, Gewinn- oder Mengensteigerung.

In diesem Fall ist das Ziel die ‚Effizienzoptimierung im Controlling durch die Einführung eines Arbeitsmodells‘.

### **Schritt 2: Auswahl der Entscheidungsalternativen**

Im zweiten Schritt werden die zu betrachtenden Entscheidungsalternativen zur Lösung des Problems beziehungsweise dem Erreichen des Ziels bestimmt. In der Regel vergleicht die Nutzwertanalyse zwei oder mehr Alternativen miteinander. An diese sind einige Kriterien gebunden. Es müssen drei Axiome erfüllt werden.<sup>60</sup>

1. Anforderung der Vergleichbarkeit. Alle Alternativen sind miteinander vergleichbar.
2. Anforderung der Transitivität. Das heißt, die Alternativen stehen in widerspruchsfreiem Verhältnis zu einander. Ist beispielsweise A besser als B und B besser als C, so muss A auch besser sein als C.
3. Anforderung der Reflexivität. Wurden A und B in allen Kriterien gleich gut bewertet, so müssen beide Alternativen insgesamt gleich nützlich sein.

Für diese Nutzwertanalyse wurden vier Entscheidungsalternativen bestimmt. Sie bestehen aus zwei Arbeitsplatz- und zwei Arbeitszeitmodellen. Zur Wahl stehen das Homeoffice, das Mobileoffice, die 4-Tage Woche und die Gleitzeit. Alle vier wurden bereits in Abschnitt Vier vorgestellt und erfüllen die drei Anforderungen.

### **Schritt 3: Bestimmung der Entscheidungskriterien**

Für die Entscheidung des Problems werden relevante Kriterien gesucht, wobei das Zielsystem zu berücksichtigen ist. Da das Ziel die Effizienzoptimierung im Controlling ist, wurden für die Kriteriensuche die Effizienzmerkmale im Controlling verwendet. Ergänzt werden diese um die Effizienzmerkmale der Work-Life-Balance. Dieser Katalog an Kriterien beschreibt das Entscheidungsproblem bestmöglich. Empfohlen wird die Verwendung von 10 bis 20 Kriterien. Damit ist das Problem ausreichend fragmentiert.

---

<sup>60</sup> Vergleich Zangenmeister, 1976, Seite 63-64.

In Summe überschreiten die Effizienzkriterien die Zahl. Doch sind nicht alle für diese Analyse relevant. Einige Merkmale lassen sich nicht durch Arbeitsmodelle beschreiben. Somit ist eine weitere Selektion notwendig. Anhand von Anforderungen an die Kriterien werden diese gefiltert und ihre Anzahl verringert.

Zu den Anforderungen gehören:<sup>61</sup>

- *Vollständigkeit*: Das Problem wird vollständig durch die Kriterien abgedeckt.
- *Überschneidungsfreiheit*: Ein Aspekt darf nicht von mehr Kriterien beschrieben sein als alle anderen.
- *Bewertbarkeit*: Das Kriterium ist für Teilnehmer mit fachlichem Hintergrund bewertbar.
- *Relevanz*: Das Kriterium ist für die Bewertung der Handlungsoptionen bedeutsam.
- *Reproduzierbarkeit*: Die Bewertung ist zu einer anderen Zeit und zu einem anderen Ort der Befragung gleich.

Nach Auswahl der benötigten Kriterien blieben 14 Stück übrig, welche die Problemstellung abdecken. Diese sind in Darstellung 9 abgebildet.

Entscheidungskriterien	
<b>Leistungsbereitschaft (Fehlzeiten, Absentismus, Fluktuation)</b>	<b>Zufriedenheit</b>
<b>Leistungsfähigkeit (Konzentration, Ausbildungsniveau)</b>	<b>Produktivität</b>
<b>Anpassungsfähigkeit (Änderung interner Prozesse)</b>	<b>Termintreue (Deadline für Aufgaben)</b>
<b>Flexibilität (Vielzahl von Funktionen wahrnehmen)</b>	<b>Dauer der Aufgabenerfüllung</b>
<b>Partizipation (Teilnahme an Mitbestimmung)</b>	<b>flexible Pauseneinteilung</b>
<b>Wahrnehmen von Terminen (beruflich und privat)</b>	<b>Erreichbarkeit (Telefon, Mail, persönl.)</b>
<b>Lokomotion (arbeitsfördernde Teamatmosphäre)</b>	<b>Stressreduzierung</b>

Darstellung 9: Entscheidungskriterien der Nutzwertanalyse

<sup>61</sup> Vergleich Kühnapfel, 2013, Seite 89-90.

#### Schritt 4: Gewichtung der Kriterien

Die Gewichtung entspricht der relativen Bedeutung eines Kriteriums. Somit ist es ausschlaggebend die Wichtung festzulegen beziehungsweise zu ermitteln. Auf die 14 ausgewählten Entscheidungskriterien werden nun 100 Prozentpunkte verteilt. Die Zuteilung erfolgt nicht durch den Moderator, sondern durch die Teilnehmer selbst. Andernfalls ginge die Objektivität des Ergebnisses verloren.

Bei einer vorgegebenen Gewichtung beeinflusst die subjektive Tendenz des Moderators oder der Teilnehmer das Ergebnis der Analyse und verfälscht die Aussagefähigkeit. Um die Objektivität zu bewahren, werden die Kriterien fragmentiert. Mit Hilfe der Paarvergleichsmethode werden die Kriterien separat betrachtet und ihre Bedeutung durch Einzelentscheidungen bestimmt. In einer Kreuztabelle werden alle zu gewichtenden Kriterien aufgelistet, siehe Tabelle 1.

Tabelle 1: Kreuztabelle zur Gewichtung von Kriterien

	Kriterien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Lokomotion</b>	1														
<b>Zufriedenheit</b>	2														
<b>Leistungsbereitschaft</b>	3														
<b>Leistungsfähigkeit</b>	4														
<b>Partizipation</b>	5														
<b>Anpassungsfähigkeit</b>	6														
<b>Flexibilität</b>	7														
<b>Produktivität</b>	8														
<b>Termintreue</b>	9														
<b>Dauer der Aufgabenerfüllung</b>	10														
<b>Stressreduzierung</b>	11														
<b>Wahrnehmen von Terminen</b>	12														
<b>flexible Pauseneinteilung</b>	13														
<b>Erreichbarkeit</b>	14														

Alle zehn Teilnehmer bestimmen jeweils für sich im paarweisen Vergleich, welches Kriterium ihm wichtiger erscheint. Die Gegenfrage ist nicht notwendig. Es gilt, wenn 1 wichtiger als 2, dann ist 2 unwichtiger als 1. Enthaltungen, dass zwei Kriterien als gleich wichtig erachtet werden, gibt es nicht. Tabelle 2 zeigt die aufsummierten Wertungen der Teilnehmer. Die letzte Spalte zeigt die aufsummierte Zahl, wie oft ein Kriterium als wichtiger als das jeweils mit diesem verglichene Kriterium eingeschätzt wurde.

Tabelle 2: Kreuztabelle zur Gewichtung von Kriterien mit „ist-wichtiger-als“-Stimmen

Kriterien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Summe
1		3	4	1	4	6	4	0	1	6	4	1	7	4	45
2	7		7	5	9	5	6	6	5	7	8	7	8	8	88
3	6	3		5	6	5	4	2	6	6	6	5	8	6	68
4	9	5	5		9	6	6	2	4	8	5	4	8	7	78
5	6	1	4	1		3	2	1	1	6	3	3	6	5	42
6	4	5	5	4	7		4	0	1	8	3	3	5	4	53
7	6	4	6	4	8	6		2	3	8	5	3	6	3	64
8	10	4	8	8	9	10	8		6	10	5	7	8	10	103
9	9	5	4	6	9	9	7	4		9	6	5	8	7	88
10	4	3	4	2	4	2	2	0	1		3	4	8	4	41
11	6	2	4	5	7	7	5	5	4	7		5	8	6	71
12	9	3	5	6	7	7	7	3	5	6	5		9	8	80
13	3	2	2	2	4	5	4	2	2	2	2	1		5	36
14	6	2	4	3	5	6	7	0	3	6	4	2	5		53

Im letzten Schritt der Paarvergleichsmethode werden die Gewichte verteilt. Wie Tabelle 3 zeigt werden durch Dreisatz-Rechnung die „ist-wichtiger-als“-Stimmen in Prozente umgewandelt.

Tabelle 3: Ergebnis der Gewichtung anhand der Kreuztabelle

	Kriterien	Stimmen	Gewicht
<b>Lokomotion (arbeitsfördernde Teamatmosphäre)</b>	1	45	<b>4,95%</b>
<b>Zufriedenheit</b>	2	88	<b>9,67%</b>
<b>Leistungsbereitschaft (Fehlzeiten, Absentismus, Fluktuation)</b>	3	68	<b>7,47%</b>
<b>Leistungsfähigkeit (Konzentration, Ausbildungsniveau)</b>	4	78	<b>8,57%</b>
<b>Partizipation (Teilnahme an Mitbestimmung)</b>	5	42	<b>4,62%</b>
<b>Anpassungsfähigkeit (Änderung interner Prozesse)</b>	6	53	<b>5,82%</b>
<b>Flexibilität (Vielzahl von Funktionen wahrnehmen)</b>	7	64	<b>7,03%</b>
<b>Produktivität</b>	8	103	<b>11,32%</b>
<b>Termintreue (Deadline für Aufgaben)</b>	9	88	<b>9,67%</b>
<b>Dauer der Aufgabenerfüllung</b>	10	41	<b>4,51%</b>
<b>Stressreduzierung</b>	11	71	<b>7,80%</b>
<b>Wahrnehmen von Terminen (beruflich und privat)</b>	12	80	<b>8,79%</b>
<b>flexible Pauseneinteilung</b>	13	36	<b>3,96%</b>
<b>Erreichbarkeit (Telefon, Mail, persönl.)</b>	14	53	<b>5,82%</b>

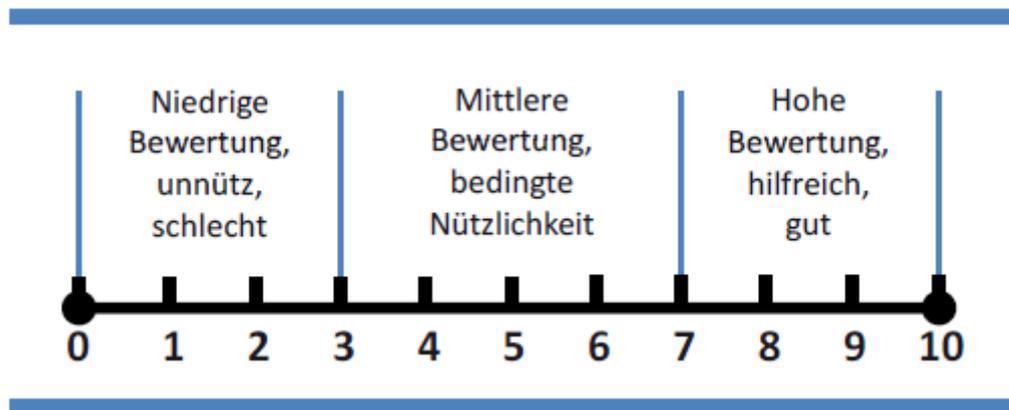
Eine nachträgliche Korrektur der Werte wurde nicht vorgenommen. Es ist festzuhalten, dass das Kriterium der Produktivität mit 11,32% das höchste Gewicht und das Kriterium der flexiblen Pauseneinteilung mit 3,96% das niedrigste Gewicht aufweisen. Somit ist eine maximale Spreizung von 7,36% aufzuweisen.

Aus der Anwendung des Paarvergleiches lassen sich für diesen zwei methodische Schwächen erkennen. Anders als bei den Entscheidungsalternativen, ist keine Transitivität vorzufinden. Ist beispielsweise Kriterium 1 im direkten Vergleich bedeutsamer als Kriterium 2, und Kriterium 2 wichtiger als Kriterium 3, kommt es vor, dass im Endergebnis Kriterium 3 bedeutsamer ist als Kriterium 1. Im Gegensatz zur ersten Schwäche, ist die zweite in dieser Befragung nicht aufgetreten. Und zwar ist es möglich, dass ein Kriterium keine Stimme bekommt. In dem Fall ist es nie wichtiger als eines der anderen Kriterien. Das betroffene Kriterium würde eine Gewichtung von 0% erhalten und aus der Nutzwertanalyse ausgeschlossen werden. Trotzdem kann es eine absolute Bedeutung besitzen.

### Schritt 5: Bewertung der Entscheidungskriterien

Als erstes wird eine Skala festgelegt, mit der die Kriterien bewertet werden. Dadurch gewinnt die Bewertung an Aussagekraft. Die Skala muss bestimmte Merkmale aufweisen, damit sie für die Analyse nutzbar ist. Dazu gehören Verständlichkeit und leichte Anwendbarkeit. Diese Punkte sind erfüllt, wenn den Probanden die Anwendung der Skala geläufig ist und sie keinen Interpretationsspielraum bezüglich der Bedeutung der Bewertungsrichtung und der Bewertungsstufen lässt.<sup>62</sup>

Die Entscheidung fiel auf eine 10er-Bewertungsskala mit Punktwertekorridoren, wie in Darstellung 10 aufgeführt.



Darstellung 10: 10er-Bewertungsskala<sup>63</sup>

<sup>62</sup> Vergleich Kühnapfel, 2019, Seite 16.

<sup>63</sup> Kühnapfel, 2013, Seite 96.

Ein Vorteil dieser Skala, sie ist für jeden Teilnehmer einfach zu verstehen. Durch die Vorgabe von Korridoren ist eine gewisse Einheitlichkeit der Bewertungen gegeben. So befinden sich strenge und milde Bewertungen in einem ähnlichen Bereich. Übertrieben strenge oder milde Bewertungen werden damit ausgeschlossen. Sie würden das Gesamtergebnis verfälschen, da die hohen Punktwertungen der milden Teilnehmer die niedrigen Punktwerte der strengen Teilnehmer übertreffen. Innerhalb der Korridore bleibt ein notwendiger Spielraum für die Teilnehmer, um auch knappe Entscheidungen werten zu können.

Nun erfolgt die eigentliche Nutzwertanalyse. Die Teilnehmer bewerten die vier Entscheidungsalternativen anhand der Kriterien auf einer Skala von null bis zehn Punkten, siehe dazu beispielhaft Tabelle 4 des Teilnehmers C. Dabei gehen sie von Kriterium zu Kriterium vor. Dieses Verfahren wird auch kriterienweiser Alternativenvergleich genannt.

*Tabelle 4: Bewertung der Alternativen anhand der Kriterien von Teilnehmer C*

Kriterien	Homeoffice	mobiles Arbeiten	4-Tage-Woche	Gleitzeit
<b>Lokomotion (arbeitsfördernde Teamatmosphäre)</b>	3	2	6	8
<b>Zufriedenheit</b>	7	7	7	7
<b>Leistungsbereitschaft (Fehlzeiten)</b>	9	9	7	8
<b>Leistungsfähigkeit (Konzentration)</b>	8	5	7	8
<b>Partizipation (Teilnahme an Mitbestimmung)</b>	5	3	6	8
<b>Anpassungsfähigkeit (Änderung interner Prozesse)</b>	3	2	5	7
<b>Flexibilität (Vielzahl von Funktionen wahrnehmen)</b>	6	3	7	8
<b>Produktivität</b>	8	4	8	8
<b>Termintreue</b>	9	4	8	9
<b>Dauer der Aufgabenerfüllung</b>	8	5	6	9
<b>Stressreduzierung</b>	9	5	7	8
<b>Wahrnehmen von Terminen</b>	8	5	7	10
<b>flexible Pauseneinteilung</b>	10	9	9	9
<b>Erreichbarkeit</b>	6	3	8	10

Damit ist die Datenerhebung abgeschlossen. Für die weiteren Schritte werden die Teilnehmer nicht benötigt. Als nächster Schritt folgt die Berechnung der Nutzwerte.

## 6.2 Auswertung

Nachdem alle Teilnehmer die Kriterien gewichtet und anhand der Alternativen bewertet haben, geht es nun an die Auswertung der gesammelten Daten.

### Schritt 6: Nutzwertberechnung

In diesem Schritt werden die Kriteriengewichte und die Kriterienwerte miteinander multipliziert. Dies ergibt den Teilscore. Die Summe der Produkte aller Entscheidungsalternativen ist dann der Nutzwert. Beispielhaft die Nutzwerte des Teilnehmers C in Tabelle 5.

Tabelle 5: Aggregation der Teilnutzwerte für Teilnehmer C

Kriterien	Gewichtung	Homeoffice		Mobileoffice		4-Tage Woche		Gleitzeit	
		Bewertung	Punktwert	Bewertung	Punktwert	Bewertung	Punktwert	Bewertung	Punktwert
Lokomotion	4,95%	3	0,148	2	0,099	6	0,297	8	0,396
Zufriedenheit	9,67%	7	0,677	7	0,677	7	0,677	7	0,677
Leistungsbereitschaft	7,47%	9	0,673	9	0,673	7	0,523	8	0,598
Leistungsfähigkeit	8,57%	8	0,686	5	0,429	7	0,600	8	0,686
Partizipation	4,62%	5	0,231	3	0,138	6	0,277	8	0,369
Anpassungsfähigkeit	5,82%	3	0,175	2	0,116	5	0,291	7	0,408
Flexibilität	7,03%	6	0,422	3	0,211	7	0,492	8	0,563
Produktivität	11,32%	8	0,905	4	0,453	8	0,905	8	0,905
Termintreue	9,67%	9	0,870	4	0,387	8	0,774	9	0,870
Dauer der Aufgabenerfüllung	4,51%	8	0,360	5	0,225	6	0,270	9	0,405
Stressreduzierung	7,80%	9	0,702	5	0,390	7	0,546	8	0,624
Wahrnehmen von Terminen	8,79%	8	0,703	5	0,440	7	0,615	10	0,879
flexible Pauseneinteilung	3,96%	10	0,396	9	0,356	9	0,356	9	0,356
Erreichbarkeit	5,82%	6	0,349	3	0,175	8	0,466	10	0,582
<b>Summe</b>	<b>1</b>		<b>7,298</b>		<b>4,768</b>		<b>7,090</b>		<b>8,319</b>

Der Präferenz dieses Teilnehmers nach, ist die Gleitzeit vorzuziehen, gefolgt von dem Homeoffice, der 4-Tage Woche und zum Schluss das Mobileoffice. Diese Addition wird nun für jeden Verfahrensteilnehmer getan. Danach werden die Nutzwerte der Teilnehmer, für die jeweilige Entscheidungsalternative aufsummiert, wie in Tabelle 6 zu sehen.

Tabelle 6: Aggregation der Nutzwerte aller Teilnehmer

Teilnehmer	Homeoffice	Mobileoffice	4-Tage Woche	Gleitzeit
A	6,06	4,84	4,76	7,41
B	7,28	5,79	7,74	7,51
C	7,30	4,77	7,09	8,32
D	6,08	5,32	5,51	7,18
E	5,76	7,26	5,38	8,81
F	6,70	6,04	7,13	7,48
G	7,52	6,93	7,92	7,36
H	7,87	5,97	6,26	7,95
I	6,47	6,25	7,27	7,68
J	7,44	7,44	6,41	7,20
<b>Summe</b>	<b>68,47</b>	<b>60,61</b>	<b>65,48</b>	<b>76,87</b>
<b>Gesamtplatz</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

Dem Ranking der Entscheidungsalternativen zufolge, besitzt die Gleitzeit den höchsten Nutzwert aller genannten Arbeitsmodelle. Somit weist ein Arbeitszeitmodell, in dieser Analyse, den höchsten Grad an Effizienz auf. An zweiter Stelle befindet sich das Homeoffice, das Arbeitsplatzmodell mit dem höchsten Nutzwert. Die Modelle der 4-Tage Woche und des Mobileoffice folgen auf den weiteren Plätzen.

### Schritt 7: Sensibilitätsanalyse

Nachdem die Nutzwerte ermittelt und ein Ranking erstellt wurde, wird in diesem Schritt ermittelt, ob die Ergebnisse einer Prüfung standhalten. Die Verfahrensteilnehmer urteilten nach bestem Wissen und Gewissen. Dennoch sind Wahrnehmungsfehler denkbar. Ob der Abstand zwischen den Nutzwerten der Entscheidungsalternativen als knapp oder als deutlich bewertet wird, stellt sich in der Sensibilitätsanalyse heraus. Dabei wird die Belastbarkeit der Ergebnisse geprüft. Es gibt zwei Möglichkeiten dies zu tun. Zum einen die Veränderung der Kriteriengewichte und zum anderen die Veränderung der Bewertungen der Entscheidungsalternativen.

Bei der ersten Variante werden die Gewichte der Kriterien gleichgesetzt, wobei die Bewertungen der Entscheidungsalternativen gleichbleiben. Jedes Kriterium erhält ein relatives Gewicht von rund 7,14%.

Wie in Tabelle 7 zu sehen, ändern sich die Nutzwerte der jeweiligen Alternative. Das Ranking der Alternativen für Teilnehmer C bleibt jedoch von der Änderung unberührt.

*Tabelle 7: Gleichsetzung der Kriteriengewichte für Teilnehmer C*

Kriterien	Gewichtung	Homeoffice		Mobileoffice		4-Tage Woche		Gleitzeit	
		Bewertung	Punktwert	Bewertung	Punktwert	Bewertung	Punktwert	Bewertung	Punktwert
Lokomotion	7,14%	3	0,214	2	0,143	6	0,429	8	0,571
Zufriedenheit	7,14%	7	0,500	7	0,500	7	0,500	7	0,500
Leistungsbereitschaft	7,14%	9	0,643	9	0,643	7	0,500	8	0,571
Leistungsfähigkeit	7,14%	8	0,571	5	0,357	7	0,500	8	0,571
Partizipation	7,14%	5	0,357	3	0,214	6	0,429	8	0,571
Anpassungsfähigkeit	7,14%	3	0,214	2	0,143	5	0,357	7	0,500
Flexibilität	7,14%	6	0,429	3	0,214	7	0,500	8	0,571
Produktivität	7,14%	8	0,571	4	0,286	8	0,571	8	0,571
Termintreue	7,14%	9	0,643	4	0,286	8	0,571	9	0,643
Dauer der Aufgabenerfüllung	7,14%	8	0,571	5	0,357	6	0,429	9	0,643
Stressreduzierung	7,14%	9	0,643	5	0,357	7	0,500	8	0,571
Wahrnehmen von Terminen	7,14%	8	0,571	5	0,357	7	0,500	10	0,714
flexible Pauseneinteilung	7,14%	10	0,714	9	0,643	9	0,643	9	0,643
Erreichbarkeit	7,14%	6	0,429	3	0,214	8	0,571	10	0,714
<b>Summe</b>	<b>1</b>		<b>7,071</b>		<b>4,714</b>		<b>7,000</b>		<b>8,357</b>

Nach Anpassung der Kriteriengewichte für alle Teilnehmer ergibt sich Tabelle 8. Das Ranking der Alternativen ist unverändert. Auch die Abstände zwischen den Alternativen bleibt ähnlich. Das Homeoffice verschlechterte sich mehr als die anderen Alternativen, wobei es sich der 4-Tage Woche annäherte.

Tabelle 8: Nutzwerte nach Gleichsetzung der Kriteriengewichte

Teilnehmer	Homeoffice	Mobileoffice	4-Tage Woche	Gleitzeit
A	5,71	4,79	5,07	7,43
B	7,14	5,79	7,71	7,57
C	7,07	4,71	7,00	8,36
D	5,79	5,07	5,50	6,93
E	5,64	7,14	5,43	8,71
F	6,57	5,86	7,07	7,50
G	7,50	7,00	7,79	7,29
H	7,50	5,79	6,29	7,86
I	6,29	6,07	7,29	7,64
J	7,36	7,36	6,36	7,07
Summe	66,57	59,57	65,50	76,36
Gesamtplatz	2	4	3	1

Bei der zweiten Variante werden aus den beiden höchsten Bewertungen und den beiden niedrigsten Bewertungen jeweils der Durchschnitt gebildet. Dabei kommt es vor, dass mehrere Kriterien gleich hohe Bewertungen besitzen. In diesem Fall ist dann der Durchschnittswert aus den niedrigsten beziehungsweise höchsten Punktwerten zu bilden. Zu sehen sind die nivellierten Punktwerte am Beispiel von Teilnehmer C in Tabelle 9.

Tabelle 9: Nivellierung der kriterienbezogenen Nutzwertpunkte für Teilnehmer C

Kriterien	Gewichtung	Homeoffice		Mobileoffice		4-Tage Woche		Gleitzeit	
		Bewertung	Punktwert	Bewertung	Punktwert	Bewertung	Punktwert	Bewertung	Punktwert
Lokomotion	4,95%	3,67	0,181	2,6	0,129	5,75	0,284	7,78	0,385
Zufriedenheit	9,67%	7	0,677	8,33	0,806	7	0,677	7,78	0,752
Leistungsbereitschaft	7,47%	9,25	0,691	8,33	0,623	7	0,523	7,78	0,581
Leistungsfähigkeit	8,57%	8	0,686	5	0,429	7	0,600	7,78	0,667
Partizipation	4,62%	3,67	0,169	2,6	0,120	5,75	0,265	7,78	0,359
Anpassungsfähigkeit	5,82%	3,67	0,214	2,6	0,151	5,75	0,335	7,78	0,453
Flexibilität	7,03%	6	0,422	2,6	0,183	7	0,492	7,78	0,547
Produktivität	11,32%	8	0,905	4	0,453	8,25	0,934	7,78	0,880
Termintreue	9,67%	9,25	0,895	4	0,387	8,25	0,798	9,4	0,909
Dauer der Aufgabenerfüllung	4,51%	8	0,360	5	0,225	5,75	0,259	9,4	0,424
Stressreduzierung	7,80%	9,25	0,722	5	0,390	7	0,546	7,78	0,607
Wahrnehmen von Terminen	8,79%	8	0,703	5	0,440	7	0,615	9,4	0,826
flexible Pauseneinteilung	3,96%	9,25	0,366	8,33	0,330	8,25	0,326	9,4	0,372
Erreichbarkeit	5,82%	6	0,349	2,6	0,151	8,25	0,480	9,4	0,547
Summe	1		7,341		4,816		7,136		8,309

Die Nutzwerte der Alternativen ändern sich erneut, allerdings geringer als bei der Gleichsetzung der Gewichtung der Kriterien. Das gleiche Bild zeigt sich ebenso nach dem Zusammentragen der nivellierten Nutzwerte der zehn Controller in Tabelle 10. Die Gesamtnutzwerte weichen kaum von den unveränderten Werten ab. Aus diesem Grund bleibt das Ranking konstant.

Tabelle 10: Nivellierung der kriterienbezogenen Nutzwertpunkte

Teilnehmer	Homeoffice	Mobileoffice	4-Tage Woche	Gleitzeit
A	6,06	4,87	4,74	7,39
B	7,31	5,85	7,72	7,52
C	7,34	4,82	7,14	8,31
D	6,05	5,28	5,50	7,19
E	5,80	7,28	5,38	8,85
F	6,75	6,11	7,07	7,51
G	7,54	6,97	7,85	7,28
H	7,87	5,99	6,26	7,87
I	6,35	6,18	7,14	7,64
J	7,46	7,46	6,39	7,15
Summe	68,53	60,78	65,18	76,72
Gesamtplatz	2	4	3	1

### 6.3 Ergebnis

Nach Auswertung dieser Nutzwertanalyse ist festzustellen, dass alle vier Arbeitsmodelle Effizienzpotential besitzen. Sie unterscheiden sich allerdings in ihrer Ausprägung. So besitzt die Gleitzeit von den hier bewerteten Modellen den größten Nutzwert und somit das höchste Effizienzpotential. Hingegen wurde das Homeoffice mit 8,4 Nutzwertpunkten weniger bewertet als die Gleitzeit. Es ist also 12,27% „weniger nützlich“. Die 4-Tage Woche besitzt 17,40% „weniger Nutzen“ und das Mobileoffice mit 26,84% den geringsten Wert. Die Gleitzeit dominiert daher alle anderen Alternativen.

In Abschnitt Fünf dieser wissenschaftlichen Arbeit wurde der aktuelle Stand der Arbeitsmodelle im Controlling bestimmt. Ebenfalls ermittelt wurden die Wünsche der Controller hinsichtlich ihrem Arbeitsort und ihrer Arbeitszeit. Sie fordern mehr Flexibilität in ihren Arbeitsmodellen. Aktuell befindet sich die Mehrheit der befragten Controller in einem klassischen Arbeitsmodell im Büro, mit wenig flexiblen Arbeitszeiten. Das Ersuchen der Controller nach neuen Arbeitsmodellen wie der Gleitzeit und dem Homeoffice deckt sich mit den Ergebnissen der Nutzwertanalyse. Die Einführung solcher Modelle schadet weder dem Unternehmen noch den Mitarbeitern. Sie besitzt sogar Potential für eine Steigerung der bisherigen Effizienz.

Somit lässt sich an dieser Stelle die erste Forschungsfrage dieser Arbeit beantworten: **„Kann eine Effizienzsteigerung im Controlling durch Arbeitsmodelle erzielt werden?“**

Ja, eine solche Steigerung ist möglich! Die Einführung von Arbeitsmodellen mit einem hohen Nutzwert ist der Effizienzsteigerung im Controlling dienlich. Sie verbessern den Alltag der betroffenen Menschen und erleichtern das Arbeiten. Ganz im Grundgedanken der Work-Life-Balance, wird die Verbindung aus Arbeits- und Privatleben unterstützt. Der Stress der Mitarbeiter wird reduziert und die Arbeitsleistung erhöht.

An dieser Stelle lässt sich nun auch die zweite Forschungsfrage beantworten:

**„Welches Arbeitsmodell besitzt den größten Nutzen zur Steigerung der Effizienz?“**

Der zuvor unternommenen Nutzwertanalyse zufolge besitzt die Gleitzeit den größten Nutzen zur Steigerung der Effizienz. Dies gilt vor allem für Unternehmen, welche noch im klassischen Modell von 9 bis 17 Uhr arbeiten. Für Unternehmen, welche die Gleitzeit bereits in ihren Arbeitsalltag integrierten, ist dies ein Zeichen dafür, dass ihre Einführung die richtige Entscheidung war.

Unternehmen mit Gleitzeit sind ebenfalls weiter in der Lage ihre Effizienz zu steigern. Sie besitzen bereits das Arbeitszeitmodell mit der größten Effizienz, doch lassen sich hinsichtlich des Arbeitsortes noch Anpassungen vornehmen. Als bestes Arbeitsplatzmodell aus dieser Analyse stellte sich das Homeoffice heraus. Controller sehnen das Arbeiten von zu Hause schon länger herbei.

Ein Arbeitsmodell, welches der Effizienz und den Wünschen der Mitarbeiter entgegenkommt, ist eine Kombination aus Gleitzeit und Homeoffice. Dies ist möglich durch das Anbieten des Homeoffice als Zusatzvereinbarung im Arbeitsvertrag. Der Beschäftigte behält seinen Arbeitsplatz im Unternehmen und die flexible Wahl seiner Arbeitszeit durch die Gleitzeit. Hinzu kommt die Option einen Teil seiner Arbeitszeit im eigenen zu Hause zu erledigen. Somit bekommt der Controller die Wahl gestellt, wo er seine Arbeit erbringt. Daraus ergibt sich ein hohes Maß an Flexibilität, welches effizient bleibt. Es werden sowohl die Merkmale der Effizienz als auch die Merkmale der Work-Life-Balance erfüllt. Daher werden die Vorteile beider Arbeitsmodelle, der Gleitzeit und des Homeoffice, genutzt.

Die vorangegangenen Aussagen werden durch die Einschätzungen der befragten Controller zum Effizienzpotential der Arbeitsmodelle bestärkt. Sie bestimmten die Gleitzeit und das Homeoffice als Zusatzvereinbarung als die dominierenden Modelle der Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodelle.

## 7. Zusammenfassung

In dieser Bachelor Arbeit wurde das Thema Effizienz, und speziell das Thema Effizienz im Controlling betrachtet. Controller streben immer weiter nach Steigerung der Effizienz im Unternehmen. In diesem Fall gilt es allerdings die Effizienz der Controller zu verbessern. Aktuell kämpfen Arbeitnehmer für mehr Flexibilität. Es entstehen neue Arbeitsmodelle, welche diese gewährleisten. Doch können sie sogar die Effizienz verbessern? So entstand die erste Forschungsfrage „Kann eine Effizienzsteigerung im Controlling durch Arbeitsmodelle erzielt werden?“. Und wenn ja, „Welches Arbeitsmodell besitzt den größten Nutzen zur Steigerung der Effizienz?“.

Als erster Schritt um diese Fragen zu beantworten wurde der Begriff Effizienz definiert. Effizienz beschreibt die Art und Weise der Zielerreichung. Dabei orientiert sie sich am ökonomischen Prinzip. Des Weiteren wurden Effizienzmerkmale für das Controlling festgelegt anhand derer sich der Grad der Effizienz bestimmen lässt. Diese lassen sich in die Merkmale des Controllings und die Merkmale der Work-Life-Balance unterscheiden.

Nachfolgend wurde ein Interview mit den Controllern der Firma Ursa Deutschland beschrieben. Darin kam es zur Aufdeckung effizienzbeeinflussender Faktoren. So zum Beispiel Unzufriedenheit mit der Flexibilität am Arbeitsplatz, Ablenkung durch Kollegen und komplizierte Prozesse. Außerdem wurde von den Interviewten der Wunsch nach Homeoffice geäußert. Dies führte zu der Überlegung verschiedene Arbeitsmodelle vorzustellen und zu vergleichen. Jedes der vier präsentierten Arbeitsmodelle, Homeoffice, Mobileoffice, Gleitzeit und 4-Tage Woche, besitzt deren eigene Vorteile und unterschiedlichen Einfluss auf die Effizienz.

In Abschnitt fünf wurden zehn Controller hinsichtlich ihres aktuellen Arbeitsmodells befragt. Sie gaben Auskunft über die bevorzugten Modelle und schätzten sie hinsichtlich ihres Effizienzpotentials ein. Die Befragung dient damit als Ausgangspunkt für die folgende Nutzwertanalyse, an der die gleichen Controller teilnahmen. Sie bewerteten die Kriterien bezüglich ihrer Bedeutung für die Effizienz. Anhand derer beurteilten die Teilnehmer die vier Alternativen.

„Gewinner“ der Nutzwertanalyse war schlussendlich das Arbeitszeitmodell der Gleitzeit, gefolgt vom Homeoffice, der 4-Tage Woche und schließlich dem Mobileoffice. Nach Vergleich des Ergebnisses der Analyse mit dem Ausgangspunkt der Befragung in Abschnitt fünf, lässt sich die Einschätzung der Controller für das jeweilige Effizienzpotential bestätigen.

Einige der teilnehmenden Controller besaß bereits Gleitzeit als geltendes Arbeitsmodell. Um auch für diese Personen eine Verbesserung der Effizienz vorzuschlagen bedarf es eines weiteren Modells. Das nächst bessere Arbeitsmodell ist das Homeoffice. Eine Verbindung aus zwei Modellen bildet somit die Gesamtlösung, die Gleitzeit im Büro mit dem Homeoffice als Zusatzvereinbarung. Der Arbeitsort wird zur freien Wahl des Mitarbeiters.

In meiner Tätigkeit als Werkstudent im Controlling habe ich bereits selbst den klassischen Büroalltag von 9 bis 17 Uhr erlebt. Aufgrund der hohen Fahrzeit zum Standort des Unternehmens kam mir diese Form entgegen. Für das spätere Arbeitsleben kann ich mir auch das Arbeitsmodell der Gleitzeit oder der 4-Tage Woche vorstellen. Gern würde ich die Flexibilität beider Modelle in meinem Alltag nutzen. So biete sich Zeit zur Erholung und für die spätere eigene Familie. Im Homeoffice oder Mobileoffice würden zu viele Ablenkungsfaktoren auf mich einwirken. Im Büro fällt es mir leichter mich auf die Arbeit zu konzentrieren und mich selbst zu motivieren.

Einige meiner Kollegen nutzten die Möglichkeit der Gleitzeit, um eher mit der Arbeit zu beginnen und früher zu gehen. So waren sie in der Lage ihre Kinder rechtzeitig von der Schule abzuholen. Auch der umgekehrte Fall wurde genutzt, um zum Beispiel Banktermine noch vor der Arbeit zu erledigen. Ein bis zwei Tage die Woche hätten sie dazu auch gern von zu Hause aus gearbeitet. Der tägliche Stress durch das Pendeln ließe sich so umgehen. Des Weiteren lässt das Homeoffice eine flexible Pauseneinteilung zu, um Energie zu sammeln und neue Gedanken zu entwickeln.

Aktuell erfreuen sich Firmen mit flexiblen Arbeitsmodellen hoher Beliebtheit. Gerade junge Menschen sehen darin die Erweiterung ihrer Freiheit. Derzeit bieten vor allem IT-Unternehmen solche Modelle an.

Flexible Arbeitsmodelle werden sich in Zukunft immer weiter in unseren Arbeitsalltag integrieren. In der heutigen schnelllebigen Welt fordern Unternehmen Flexibilität von ihren Beschäftigten. Allerdings wünschen sich die Mitarbeiter diese auch von ihrem Arbeitgeber. Gerade die Verbindung von Beruf und Familie macht die neuen Arbeitsmodelle so reizvoll. Das Ziel ist das Erreichen der Work-Life-Balance. Durch Modelle wie der Gleitzeit oder dem Homeoffice lässt sich mehr Zeit mit den eigenen Kindern verbringen. Zukünftig wird wohl jedes Unternehmen flexible Arbeitsmodelle für ihre Belegschaft einführen. Dabei werden die Gleitzeit und das Homeoffice die beiden führenden Modelle werden.

## Anlagenverzeichnis

Anhang A – Interview Vertriebscontroller.....	46
Anhang B – Interview Produktionscontroller.....	50
Anhang C – Expertenansichten Teilnehmer A.....	54
Anhang D – Expertenansichten Teilnehmer B.....	57
Anhang E – Expertenansichten Teilnehmer C.....	60
Anhang F – Expertenansichten Teilnehmer D.....	62
Anhang G – Expertenansichten Teilnehmer E.....	64
Anhang H – Expertenansichten Teilnehmer F.....	67
Anhang I – Expertenansichten Teilnehmer G.....	69
Anhang J – Expertenansichten Teilnehmer H.....	71
Anhang K – Expertenansichten Teilnehmer I.....	73
Anhang L – Expertenansichten Teilnehmer J.....	75
Anhang M - Daten zur Nutzwertanalyse Teilnehmer A.....	USB-Stick
Anhang N - Daten zur Nutzwertanalyse Teilnehmer B.....	USB-Stick
Anhang O - Daten zur Nutzwertanalyse Teilnehmer C.....	USB-Stick
Anhang P - Daten zur Nutzwertanalyse Teilnehmer D.....	USB-Stick
Anhang Q - Daten zur Nutzwertanalyse Teilnehmer E.....	USB-Stick
Anhang R - Daten zur Nutzwertanalyse Teilnehmer F.....	USB-Stick
Anhang S - Daten zur Nutzwertanalyse Teilnehmer G.....	USB-Stick
Anhang T - Daten zur Nutzwertanalyse Teilnehmer H.....	USB-Stick
Anhang U - Daten zur Nutzwertanalyse Teilnehmer I.....	USB-Stick
Anhang V - Daten zur Nutzwertanalyse Teilnehmer J.....	USB-Stick
Anhang W - Daten zur Nutzwertanalyse Gesamt.....	USB-Stick

## Interview - Vertriebscontroller

Datum: 01.03.2019

### Daten zu dem Befragten:

Geschlecht: männlich

Alter: 36 Jahre

Höchster Bildungsgrad: Diplom

Berufsbezeichnung: Vertriebscontroller

Berufliche Erfahrung (Jahre als Controller): 10 Jahre

### Befragung:

In was für einer Art von Unternehmen arbeiten Sie? (Größe)

- Kleinunternehmen
- Mittelstandsunternehmen
- Konzern -> x

Wie sehen die hierarchischen Strukturen in Ihrem Unternehmen aus?

- Einfache gegliedert (eine Abteilung, ein Chef)
- Mehrfach gegliedert (eine Abteilung, verschiedene Chefs) -> x

Gibt es für Sie Aufstiegsmöglichkeiten?

- Ja gibt es -> x
- Nein gibt es nicht

Wie oft beeinträchtigt Sie die geltende Struktur bei Ihrer Arbeit?

- Immer
- Oft
- Manchmal
- Selten -> x
- Nie

In welchen Situationen tritt dies auf?

- Reiseantrag etc. (besondere Konstellation in meiner Position)

Wie viele Controller arbeiten in Ihrer Abteilung?

- 1-2
- 3-4

- Mehr als 4 -> vermutlich, kenne ich selbst nicht alle

Als was sehen Sie Ihre Rolle als Controller in Ihrem Unternehmen?

*Mehrfach Auswahl möglich*

- Zahlenlieferant (Reporting) → x
- Planer und Kontrolleur
- Berater
- Business Partner, Teil des Managements

Gibt es für Sie eine Vertretung im Falle von Krankheit, oder ähnlichem? *Abwesenheit*

- Ja, es gibt vollen Ersatz
- Ja, einige Aufgaben werden von anderen übernommen → x
- Nein, die Arbeit bleibt liegen
- Nein, ich arbeite von zu Hause aus weiter

Sind Sie mit der technischen Ausstattung Ihres Arbeitsplatzes zufrieden?

- Ja, wir arbeiten mit der neusten Technik
- Ja, die Technik ist schon ein paar Jahre alt, aber funktioniert sehr gut
- Nein, die Technik ist veraltet und langsam → x
- Nein, die Technik ist fehlerhaft und stürzt ab

Welche Programme werden genutzt?

- MS Office, SAP und kleinere online Programme

Sind Sie mit den Arbeitsbedingungen zufrieden? Gibt es z.B. flexible Arbeitszeit oder Homeoffice Möglichkeiten?

- Ja → x
- Nein

Was sollte geändert werden?

- Homeoffice Möglichkeit

Wie effizient empfinden Sie die Arbeitsabläufe im Unternehmen? (Bewertung von 1-7)

1= sehr effizient, 7= stark ineffizient

- 4

Wie groß ist deren Einfluss/Auswirkung auf Ihre Arbeit? (Bewertung von 1-7)

1= sehr großer Einfluss, 7= sehr geringer Einfluss

- 2

In welcher Situation tritt dies auf?

- Anfertigung des Daily Report, Anlage von neuen Kunden durch Polen

Wie schätzen Sie den Informationsaustausch (Daten) in Ihrem Unternehmen ein?

- Ich erhalte alle Informationen zeitnah, und zu meiner Zufriedenheit
- Ich bekomme die Informationen nur auf mehrfache Nachfrage → x
- Die Informationen sind nicht zu meiner Zufriedenheit, und müssen erneut von dem Kollegen, oder mir selbst nachbearbeitet werden → x

Welcher ist Ihr bevorzugter Kommunikationsweg?

- Telefon → schnelle Frage, schnelle Antwort
- Email
- Persönlich

Wie viel Prozent Ihrer Arbeitszeit verbringen Sie in Meetings oder Telefonkonferenzen?

- Sehr viel Zeit, 50%
- Viel, 30%
- Dazwischen ;)
- Wenig, 15%
- Kaum, 5%

Sind Sie meist zu einem Ergebnis gekommen?

- Ja, das Thema war danach geklärt
- Nein, es wurden oft neue Termine gemacht → x
- Nein, die Aufgabenverteilung blieb unklar, Klärung im Nachhinein
- To Do's und Fristen zur Erledigung sind allen übergeben

Welche strukturellen Merkmale besitzen die Meetings? *Mehrfachauswahl*

- Agenda x
- Intensive Vorbereitung
- Kurzfristige Vorbereitung x
- Protokoll
- Pünktlichkeit

Zu wie viel Prozent besteht Ihre Arbeit aus standardisierten Aufgaben, und zu wie viel Prozent aus Ad hoc Aufgaben?

- Standardaufgaben: 75pro
- Kurzfristige Aufgaben: 25pro

Wie beeinträchtigen kurzfristige Aufgaben (Zusatzaufgaben) Ihren Arbeitsprozess dabei?

- Unterbrechung der aktuellen Thematik, und sofortige Bearbeitung der Aufgabe
- Priorisierung der Aufgabe, Einplanung in den Tagesplan x
- Beendigung der aktuellen Aufgaben, Bearbeitung an den darauffolgenden Arbeitstagen

## Interview - Produktionscontroller

Datum: 01.03.2019

### Daten zu dem Befragten:

Geschlecht: männlich

Alter: 34 Jahre

Höchster Bildungsgrad: Master

Berufsbezeichnung: Produktionscontroller

Berufliche Erfahrung (Jahre als Controller): 8 Jahre

### Befragung:

In was für einer Art von Unternehmen arbeiten Sie? (Größe)

- Kleinunternehmen
- Mittelstandsunternehmen
- Konzern X

Wie sehen die hierarchischen Strukturen in Ihrem Unternehmen aus?

- Einfache gegliedert (eine Abteilung, ein Chef) X
- Mehrfach gegliedert (eine Abteilung, verschiedene Chefs)

Gibt es für Sie Aufstiegsmöglichkeiten?

- Ja gibt es
- Nein gibt es nicht X

Wie oft beeinträchtigt Sie die geltende Struktur bei Ihrer Arbeit?

- Immer
- Oft X
- Manchmal
- Selten
- Nie

In welchen Situationen tritt dies auf?

- Projektarbeit

Wie viele Controller arbeiten in Ihrer Abteilung?

- 1-2
- 3-4

- Mehr als 4 X

Als was sehen Sie Ihre Rolle als Controller in Ihrem Unternehmen?

*Mehrfach Auswahl möglich*

- Zahlenlieferant (Reporting) X
- Planer und Kontrolleur
- Berater
- Business Partner, Teil des Managements

Gibt es für Sie eine Vertretung im Falle von Krankheit, oder ähnlichem? *Abwesenheit*

- Ja, es gibt vollen Ersatz
- Ja, einige Aufgaben werden von anderen übernommen
- Nein, die Arbeit bleibt liegen
- Nein, ich arbeite von zu Hause aus weiter X

Sind Sie mit der technischen Ausstattung Ihres Arbeitsplatzes zufrieden?

- Ja, wir arbeiten mit der neusten Technik
- Ja, die Technik ist schon ein paar Jahre alt, aber funktioniert sehr gut
- Nein, die Technik ist veraltet und langsam
- Nein, die Technik ist fehlerhaft und stürzt ab X

Welche Programme werden genutzt?

- Excel, SAP, Outlook

Sind Sie mit den Arbeitsbedingungen zufrieden? Gibt es z.B. flexible Arbeitszeit oder Homeoffice Möglichkeiten?

- Ja
- Nein X

Was sollte geändert werden?

- Offizielle Homeoffice-Regelung

Wie effizient empfinden Sie die Arbeitsabläufe im Unternehmen? (Bewertung von 1-7)

1= sehr effizient, 7= stark ineffizient

- 5

Wie groß ist deren Einfluss/Auswirkung auf Ihre Arbeit? (Bewertung von 1-7)

1= sehr großer Einfluss, 7= sehr geringer Einfluss

- 2

In welcher Situation tritt dies auf?

- Erstellung des COP-Report, drei Personen involviert

Wie schätzen Sie den Informationsaustausch (Daten) in Ihrem Unternehmen ein?

- Ich erhalte alle Informationen zeitnah, und zu meiner Zufriedenheit
- Ich bekomme die Informationen nur auf mehrfache Nachfrage X
- Die Informationen sind nicht zu meiner Zufriedenheit, und müssen erneut von dem Kollegen, oder mir selbst nachbearbeitet werden

Welcher ist Ihr bevorzugter Kommunikationsweg?

- Telefon X
- Email
- Persönlich

Wie viel Prozent Ihrer Arbeitszeit verbringen Sie in Meetings oder Telefonkonferenzen?

- Sehr viel Zeit, 50%
- Viel, 30% X
- Wenig, 15%
- Kaum, 5%

Sind Sie meist zu einem Ergebnis gekommen?

- Ja, das Thema war danach geklärt
- Nein, es wurden oft neue Termine gemacht
- Nein, die Aufgabenverteilung blieb unklar, Klärung im Nachhinein X
- To Do's und Fristen zur Erledigung sind allen übergeben

Welche strukturellen Merkmale besitzen die Meetings? *Mehrfachauswahl*

- Agenda
- Intensive Vorbereitung
- Kurzfristige Vorbereitung X
- Protokoll
- Pünktlichkeit

Zu wie viel Prozent besteht Ihre Arbeit aus standardisierten Aufgaben, und zu wie viel Prozent aus Ad hoc Aufgaben?

- Standardaufgaben: 50%
- Kurzfristige Aufgaben: 50%

Wie beeinträchtigen kurzfristige Aufgaben (Zusatzaufgaben) Ihren Arbeitsprozess dabei?

- Unterbrechung der aktuellen Thematik, und sofortige Bearbeitung der Aufgabe
- Priorisierung der Aufgabe, Einplanung in den Tagesplan X
- Beendigung der aktuellen Aufgaben, Bearbeitung an den darauffolgenden Arbeitstagen

## Experten Ansichten zum Thema Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodelle

### Teilnehmer A

Fragen an die Controller:

a) Welches Arbeitsplatzmodell herrscht an Ihrem Arbeitsplatz?

- Homeoffice
- Homeoffice als Zusatzvereinbarung
- Mobileoffice
- Klassisch im Büro
- Andere:

b) Welches Arbeitszeitmodell wird in Ihrem Unternehmen angewendet?

- Klassische 5-Tage Woche von 9 bis 17 Uhr
- 4-Tage Woche (10 Stunden Arbeitstag)
- Gleitzeit
- Andere:

c) Welches Arbeitsplatzmodell würden Sie sich wünschen, und warum?

- Homeoffice
- Homeoffice als Zusatzvereinbarung
- Mobileoffice
- Klassisch im Büro
- Andere:

Begründung:

Präsenz vor Ort ist grundsätzlich für schnelle Projektfortschritte und kurze Kommunikationswege sehr wichtig. Allerdings arbeiten gerade Controller oft mit hohen Datenmengen und komplexen Datenbanken. Hier ist es oft sehr wertvoll sich im Homeoffice zurückziehen zu können.

d) Bitte bewerten Sie das Effizienzpotential der Arbeitsplatzmodelle aus Ihrer Sicht?  
Bitte begründen Sie.

- Homeoffice

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
	X			

Wird zu oft ausgenutzt. Schlechte Kommunikation..

- Homeoffice als Zusatzvereinbarung

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
				X

Siehe Begründung zur Frage c)

- Mobileoffice

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
		X		

Ähnlich zu Homeoffice

- Klassisch im Büro

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
			X	

Grundsätzlich sehr wichtig für den fachlichen Austausch mit Arbeitskollegen. Jedoch in jüngster Vergangenheit immer unbeliebter geworden. Hier muss der Arbeitgeber mit der Zeit gehen und den Arbeitsplatz attraktiver gestalten.

e) Welches Arbeitszeitmodell würden Sie sich wünschen, und warum?

- Klassische 5-Tage Woche von 9 bis 17 Uhr
- 4-Tage Woche (10 Stunden Arbeitstag)
- Gleitzeit
- Andere:

Begründung:

Anpassung meiner selbst gewählten Arbeitszeit an meiner Performancekurve bietet letztendlich auch dem Arbeitgeber einen großen Vorteil.

f) Bitte bewerten Sie das Effizienzpotential der Arbeitszeitmodelle aus Ihrer Sicht?  
Bitte begründen Sie.

- Klassische 5-Tage Woche von 9 bis 17 Uhr

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
		x		

Keinerlei Flexibilität, senkt Motivation und somit meine Effizienz

- 4-Tage Woche (10 Stunden Arbeitstag)

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
		X		

Keinerlei Flexibilität, senkt Motivation und somit meine Effizienz

- Gleitzeit

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
			X	

Begründen Sie:

Flexibilität und vor allem Anpassung der Arbeitszeit an seinen individuellen Lifestyle.

(Stichwort Eulen und Lerchen)

## Experten Ansichten zum Thema Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodelle

### Teilnehmer B

Questions to the Controller:

a) Which workplace model are you using?

- Homeoffice
- Homeoffice as additional agreement
- Mobileoffice
- Normal in the office  its the only model available in my company, in some special cases Homeoffice could be used.
- other:

b) Which working time model are you using?

- 5 days a week from 9 till 17  its the only model available in my company, of course there are days when you have to stay longer in urgent cases, but then you can work shorter on the other days.
- 4 days a week with 10 working hours a day
- Flexible work time /Gleitzeit
- other:

c) Which workplace model would you like to have, and why?

- Homeoffice
- Homeoffice as additional agreement
- Mobileoffice
- Normal in the office
- other:

reason: Time efficiency, you dont need to spend time to commute to the office and there are tasks that don't require face to face contact with other colleagues. I think that, with good organisation it would be possible and more efficient to work like 2-3 days from home and perform the same tasks and in the Normal office within short period.

d) Please give an evaluation of the efficiency potential from your point of view. Please give reasons.

- Homeoffice

none	little	medium	high	very high
		X		

- Homeoffice as additional agreement

none	little	medium	high	very high
				X

- Mobileoffice

none	little	medium	high	very high
X				

- Normal in the office

none	little	medium	high	very high
			X	

At the same time its just theory, I didn't have opportunity to work in the Home office model.

e) Which working time model would you like to have, and why?

- 5 days a week from 9 till 17
- 4 days a week with 10 working hours a day
- Flexible work time /Gleitzeit
- other:

reason: 4 days of harder work but 3 free days in the week seems very nice, again its just theory as I didn't have opportunity to work in such condition.

f) Please give an evaluation of the efficiency potential from your point of view. Please give reasons.

- 5 days a week from 9 till 17

none	little	medium	high	very high
			X	

- 4 days a week with 10 working hours a day

none	little	medium	high	very high
			X	

- Flexible work time /Gleitzeit

none	little	medium	high	very high
		X		

reason: I would rate 4 days a week with 10 working hours a day with efficiency a bit below 5 days a week from 9 till 17 (but still higher than medium) because ofcourse you get tired as you work longer. Flexible work time Im not sure but i think in my case it would be lower → medium, because fixed working hours give some stability (its a habit). You get used to them, flexible working hours could be too loose for me.

## Experten Ansichten zum Thema Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodelle

### Teilnehmer C

Fragen an die Controller:

a) Welches Arbeitsplatzmodell herrscht an Ihrem Arbeitsplatz?

- Homeoffice
- Homeoffice als Zusatzvereinbarung
- Mobileoffice
- Klassisch im Büro x
- Andere:

b) Welches Arbeitszeitmodell wird in Ihrem Unternehmen angewendet?

- Klassische 5-Tage Woche von 9 bis 17 Uhr
- 4-Tage Woche (10 Stunden Arbeitstag)
- Gleitzeit x
- Andere:

c) Welches Arbeitsplatzmodell würden Sie sich wünschen, und warum?

- Homeoffice
- Homeoffice als Zusatzvereinbarung x
- Mobileoffice
- Klassisch im Büro
- Andere:

Begründung: gibt einem in bestimmten Situationen mehr Flexibilität

d) Bitte bewerten Sie das Effizienzpotential der Arbeitsplatzmodelle aus Ihrer Sicht?  
Bitte begründen Sie.

- Homeoffice

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
		x		

- Homeoffice als Zusatzvereinbarung

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
			x	

- Mobileoffice

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
	x			

- Klassisch im Büro

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
				x

Vor Ort hat man immer noch die größte Verbindung zum Unternehmen und eventuell auch besseren Zugriff auf bestimmte Ressourcen (Unterlagen/Kollegen).

- e) Welches Arbeitszeitmodell würden Sie sich wünschen, und warum?

- Klassische 5-Tage Woche von 9 bis 17 Uhr
- 4-Tage Woche (10 Stunden Arbeitstag)
- Gleitzeit
- Andere:

Begründung:

Derzeit Gleitzeit, da es am besten zu meinen Lebensumständen passt (Kinder etc.).

Gern später einmal 4Tage Woche.

- f) Bitte bewerten Sie das Effizienzpotential der Arbeitszeitmodelle aus Ihrer Sicht?  
Bitte begründen Sie.

- Klassische 5-Tage Woche von 9 bis 17 Uhr

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
				x

- 4-Tage Woche (10 Stunden Arbeitstag)

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
			x	

- Gleitzeit

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
			x	

Begründen Sie: klassisch: hier gibt es die größten zeitlichen Schnittmengen aller Kollegen. Bei den anderen beiden Modellen sind eventuell die Mitarbeiter etwas motivierter, aber es könnte Probleme bei der Kommunikation untereinander geben, wenn eben Kollegen nicht angetroffen werden.

## Experten Ansichten zum Thema Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodelle

### Teilnehmer D

Fragen an die Controller:

a) Welches Arbeitsplatzmodell herrscht an Ihrem Arbeitsplatz?

- Homeoffice
- Homeoffice als Zusatzvereinbarung
- Mobile office
- Klassisch im Büro -> x
- Andere:

b) Welches Arbeitszeitmodell wird in Ihrem Unternehmen angewendet?

- Klassische 5-Tage Woche von 9 bis 17 Uhr
- 4-Tage Woche
- Gleitzeit -> x
- Andere:

c) Welches Arbeitsplatzmodell würden Sie sich wünschen, und warum?

- Homeoffice
- Homeoffice als Zusatzvereinbarung -> x
- Mobileoffice
- Klassisch im Büro
- Andere:

Begründung: Flexibilität zur Abdeckung privater Pflichten (Kinderbetreuung)

d) Bitte bewerten Sie das Effizienzpotential der Arbeitsplatzmodelle aus Ihrer Sicht?  
Bitte begründen Sie.

- Homeoffice

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
		x		

- Homeoffice als Zusatzvereinbarung

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
			x	

- Mobileoffice

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
	x			

Weniger als Homeoffice

- Klassisch im Büro

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
		x		

e) Welches Arbeitszeitmodell würden Sie sich wünschen, und warum?

- Klassische 5-Tage Woche von 9 bis 17 Uhr
- 4-Tage Woche
- Gleitzeit ->x
- Andere:

Begründung: Freiheit pausen selbst zu wählen, Arbeitszeiten damit private Pflichten/ Termine wahrgenommen werden können

f) Welches Arbeitszeitmodell besitzt aus Ihrer Sicht das größte Effizienzpotential?  
Bitte begründen Sie.

- Klassische 5-Tage Woche von 9 bis 17 Uhr

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
			x	

Vorteil Erreichbarkeit, Abstimmung Termine

- 4-Tage Woche

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
		x		

Mit Tägliche private Verpflichtungen: mittel

Ohne: hoch

- Gleitzeit

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
				x

Erreichbar zu bestimmter Zeit, darüber hinaus Pause und Termine Wählbar

Begründen Sie:

## Experten Ansichten zum Thema Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodelle

### Teilnehmer E

Fragen an die Controller:

a) Welches Arbeitsplatzmodell herrscht an Ihrem Arbeitsplatz?

- Homeoffice
- Homeoffice als Zusatzvereinbarung
- Mobileoffice
- Klassisch im Büro
- Andere:  Mobile Office als Zusatzvereinbarung (Homeoffice = eigenes Büro daheim vom Arbeitgeber finanziert)

b) Welches Arbeitszeitmodell wird in Ihrem Unternehmen angewendet?

- Klassische 5-Tage Woche von 9 bis 17 Uhr
- 4-Tage Woche (10 Stunden Arbeitstag)
- Gleitzeit
- Andere:  Vertrauensarbeitszeit

c) Welches Arbeitsplatzmodell würden Sie sich wünschen, und warum?

- Homeoffice
- Homeoffice als Zusatzvereinbarung
- Mobileoffice
- Klassisch im Büro
- Andere:  Vereinbarung von festen Tagen Mobile Office

Begründung:  Fester Tag an dem man z.B. konzentrierter Aufgaben erledigen kann, da keine Kollegen im gleichen Raum telefonieren o.ä.

d) Bitte bewerten Sie das Effizienzpotential der Arbeitsplatzmodelle aus Ihrer Sicht?  
Bitte begründen Sie.

- Homeoffice  Hoch soweit keine Störungen durch Kinder o.ä. da weniger Störanfällig, man kommt schneller in den „Flow“. Bei freier Einteilung der AZ, AZ = Produktive Zeit

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
			<input checked="" type="checkbox"/>	

- Homeoffice als Zusatzvereinbarung Hoch soweit keine Störungen durch Kinder o.ä. da weniger Störanfällig, man kommt schneller in den „Flow“. Zusätzlich noch Austausch im Büro mit Kollegen möglich. Bei freier Einteilung der AZ, AZ = Produktive Zeit

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
				x

- Mobileoffice Siehe Homeoffice als Zusatzvereinbarung

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
				x

- Klassisch im Büro Produktive Zeiten werden nicht genutzt, wie z.B. abends o.ä. Außerdem häufig Ablenkung durch Kollegen o.ä. vor allem in größeren Büros

kein	wenig		mittel	hoch	Sehr hoch
			x		

e) Welches Arbeitszeitmodell würden Sie sich wünschen, und warum?

- Klassische 5-Tage Woche von 9 bis 17 Uhr
- 4-Tage Woche (10 Stunden Arbeitstag)
- Gleitzeit X
- Andere:

Begründung:

Dadurch AG Als auch AN fair behandelt werden. AZ ist klar getrackt.

f) Bitte bewerten Sie das Effizienzpotential der Arbeitszeitmodelle aus Ihrer Sicht?  
Bitte begründen Sie.

- Klassische 5-Tage Woche von 9 bis 17 Uhr

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
	x			

- 4-Tage Woche (10 Stunden Arbeitstag)

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
		x		

- Gleitzeit

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
				x

**Begründen Sie:**

5 Tage Woche: Produktive Zeiten werden nicht effektiv genutzt, siehe Kommentar zu Klassisch im Büro

4 Tage Woche: 10 Stunden pro Tag ineffizient, da Konzentrationsfähigkeit über Arbeitstag nachlässt

Gleitzeit: MA fühlt sich fair behandelt. Bei freier Zeiteinteilung Nutzung produktiver Zeiten möglich.

## Experten Ansichten zum Thema Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodelle

### Teilnehmer F

Fragen an die Controller:

a) Welches Arbeitsplatzmodell herrscht an Ihrem Arbeitsplatz?

- Homeoffice
- Homeoffice als Zusatzvereinbarung
- Mobileoffice
- Klassisch im Büro x
- Andere:

b) Welches Arbeitszeitmodell wird in Ihrem Unternehmen angewendet?

- Klassische 5-Tage Woche von 9 bis 17 Uhr x
- 4-Tage Woche (10 Stunden Arbeitstag)
- Gleitzeit
- Andere:

c) Welches Arbeitsplatzmodell würden Sie sich wünschen, und warum?

- Homeoffice
- Homeoffice als Zusatzvereinbarung x
- Mobileoffice
- Klassisch im Büro
- Andere:

Begründung: Flexibilität ein bis zwei Tage von zu Hause zu Arbeiten. Weniger Pendeln

d) Bitte bewerten Sie das Effizienzpotential der Arbeitsplatzmodelle aus Ihrer Sicht?  
Bitte begründen Sie.

- Homeoffice

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
		x		

- Homeoffice als Zusatzvereinbarung

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
				x

- Mobileoffice

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
	x			

- Klassisch im Büro

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
			x	

e) Welches Arbeitszeitmodell würden Sie sich wünschen, und warum?

- Klassische 5-Tage Woche von 9 bis 17 Uhr
- 4-Tage Woche (10 Stunden Arbeitstag)
- Gleitzeit x
- Andere:

Begründung: eigene Gestaltung der Arbeitszeit, flexibel für private Termine, mehr Zeit für Freunde und Familie

f) Bitte bewerten Sie das Effizienzpotential der Arbeitszeitmodelle aus Ihrer Sicht?  
Bitte begründen Sie.

- Klassische 5-Tage Woche von 9 bis 17 Uhr

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
			x	

- 4-Tage Woche (10 Stunden Arbeitstag)

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
			x	

- Gleitzeit

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
				x

Begründen Sie: ein zehn Stunden Tag kann mitunter sehr anstrengend und kräfteaubend sein. Klassisch kann unvorteilhaft für Leute sein die schon sehr früh produktiv sind.

## Experten Ansichten zum Thema Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodelle

### Teilnehmer G

Fragen an die Controller:

a) Welches Arbeitsplatzmodell herrscht an Ihrem Arbeitsplatz?

- Homeoffice
- Homeoffice als Zusatzvereinbarung
- Mobileoffice
- Klassisch im Büro
- Andere:

b) Welches Arbeitszeitmodell wird in Ihrem Unternehmen angewendet?

- Klassische 5-Tage Woche von 9 bis 17 Uhr
- 4-Tage Woche (10 Stunden Arbeitstag)
- Gleitzeit
- Andere:

c) Welches Arbeitsplatzmodell würden Sie sich wünschen, und warum?

- Homeoffice
- Homeoffice als Zusatzvereinbarung
- Mobileoffice
- Klassisch im Büro
- Andere:

Begründung: Flexiblere Planbarkeit des Lebensalltags

d) Bitte bewerten Sie das Effizienzpotential der Arbeitsplatzmodelle aus Ihrer Sicht?  
Bitte begründen Sie.

- Homeoffice

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
			x	

- Homeoffice als Zusatzvereinbarung

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
		x		

- Mobileoffice

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
		x		

- Klassisch im Büro

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
		x		

e) Welches Arbeitszeitmodell würden Sie sich wünschen, und warum?

- Klassische 5-Tage Woche von 9 bis 17 Uhr
- 4-Tage Woche (10 Stunden Arbeitstag)
- Gleitzeit
- Andere:

Begründung: Bessere Freizeitverteilung > effektivere Erholungsphasen

f) Bitte bewerten Sie das Effizienzpotential der Arbeitszeitmodelle aus Ihrer Sicht?  
Bitte begründen Sie.

- Klassische 5-Tage Woche von 9 bis 17 Uhr

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
		x		

- 4-Tage Woche (10 Stunden Arbeitstag)

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
				x

- Gleitzeit

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
			x	

Begründen Sie: Je freier der MA in der Wahl der Arbeitszeit ist desto einfacher ist es für ihn seinen Alltag (Work-Life) zu planen und zu gestalten. Die Zufriedenheit sollte zunehmen. Zusätzlicher Vorteil einer 4-Tage Woche sind die zusammenhängenden Erholungsphasen.

## Experten Ansichten zum Thema Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodelle

### Teilnehmer H

Fragen an die Controller:

a) Welches Arbeitsplatzmodell herrscht an Ihrem Arbeitsplatz?

- Homeoffice
- Homeoffice als Zusatzvereinbarung
- Mobileoffice
- Klassisch im Büro X
- Andere:

b) Welches Arbeitszeitmodell wird in Ihrem Unternehmen angewendet?

- Klassische 5-Tage Woche von 9 bis 17 Uhr
- 4-Tage Woche (10 Stunden Arbeitstag)
- Gleitzeit X
- Andere:

c) Welches Arbeitsplatzmodell würden Sie sich wünschen, und warum?

- Homeoffice X
- Homeoffice als Zusatzvereinbarung
- Mobileoffice
- Klassisch im Büro
- Andere:

Begründung: stärkere Vereinbarung mit Familie möglich; Weniger Ablenkung durch Kollegen

d) Bitte bewerten Sie das Effizienzpotential der Arbeitsplatzmodelle aus Ihrer Sicht?  
Bitte begründen Sie.

- Homeoffice

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
				X

- Homeoffice als Zusatzvereinbarung

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
			X	

- Mobileoffice

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
		x		

- Klassisch im Büro

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
		x		

e) Welches Arbeitszeitmodell würden Sie sich wünschen, und warum?

- Klassische 5-Tage Woche von 9 bis 17 Uhr
- 4-Tage Woche (10 Stunden Arbeitstag)
- Gleitzeit X
- Andere:

Begründung: bessere Vereinbarung mit individuellen Tagesablauf

f) Bitte bewerten Sie das Effizienzpotential der Arbeitszeitmodelle aus Ihrer Sicht?  
Bitte begründen Sie.

- Klassische 5-Tage Woche von 9 bis 17 Uhr

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
		x		

- 4-Tage Woche (10 Stunden Arbeitstag)

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
		x		

- Gleitzeit

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
				x

Begründen Sie: Konzentrationsphasen variieren; feste Arbeitszeitvorgaben können Stress hervorrufen, bei privaten Terminverpflichtungen; individuelle Arbeitsweise stärker berücksichtigt

## Experten Ansichten zum Thema Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodelle

### Teilnehmer I

Fragen an die Controller:

a) Welches Arbeitsplatzmodell herrscht an Ihrem Arbeitsplatz?

- Homeoffice
- Homeoffice als Zusatzvereinbarung
- Mobileoffice
- Klassisch im Büro -> x
- Andere:

b) Welches Arbeitszeitmodell wird in Ihrem Unternehmen angewendet?

- Klassische 5-Tage Woche von 9 bis 17 Uhr
- 4-Tage Woche (10 Stunden Arbeitstag)
- Gleitzeit -> x
- Andere:

c) Welches Arbeitsplatzmodell würden Sie sich wünschen, und warum?

- Homeoffice
- Homeoffice als Zusatzvereinbarung -> x
- Mobileoffice
- Klassisch im Büro
- Andere:

Begründung: Verringerung Krankheitszeiten, weniger Pendeln

d) Bitte bewerten Sie das Effizienzpotential der Arbeitsplatzmodelle aus Ihrer Sicht?  
Bitte begründen Sie.

- Homeoffice

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
	x			

- Homeoffice als Zusatzvereinbarung

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
			x	

- Mobileoffice

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
	x			

- Klassisch im Büro

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
			x	

e) Welches Arbeitszeitmodell würden Sie sich wünschen, und warum?

- Klassische 5-Tage Woche von 9 bis 17 Uhr
- 4-Tage Woche (10 Stunden Arbeitstag)
- Gleitzeit -> x
- Andere:

Begründung:

f) Bitte bewerten Sie das Effizienzpotential der Arbeitszeitmodelle aus Ihrer Sicht?  
Bitte begründen Sie.

- Klassische 5-Tage Woche von 9 bis 17 Uhr

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
			x	

- 4-Tage Woche (10 Stunden Arbeitstag)

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
			x	

- Gleitzeit

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
			x	

Begründen Sie:

## Experten Ansichten zum Thema Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodelle

### Teilnehmer J

Fragen an die Controller:

a) Welches Arbeitsplatzmodell herrscht an Ihrem Arbeitsplatz?

- Homeoffice
- Homeoffice als Zusatzvereinbarung
- Mobileoffice
- Klassisch im Büro X
- Andere:

b) Welches Arbeitszeitmodell wird in Ihrem Unternehmen angewendet?

- Klassische 5-Tage Woche von 9 bis 17 Uhr
- 4-Tage Woche (10 Stunden Arbeitstag)
- Gleitzeit X
- Andere:

c) Welches Arbeitsplatzmodell würden Sie sich wünschen, und warum?

- Homeoffice
- Homeoffice als Zusatzvereinbarung X
- Mobileoffice
- Klassisch im Büro
- Andere:

Begründung: **flexibleres Arbeiten vor allem, wenn man Kinder hat (z.B. bei Krankheit der Kinder), Schulterminen etc.**

d) Bitte bewerten Sie das Effizienzpotential der Arbeitsplatzmodelle aus Ihrer Sicht?  
Bitte begründen Sie.

- Homeoffice

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
		X		

- Homeoffice als Zusatzvereinbarung

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
			X	

- Mobileoffice

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
		X		

- Klassisch im Büro

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
			X	

e) Welches Arbeitszeitmodell würden Sie sich wünschen, und warum?

- Klassische 5-Tage Woche von 9 bis 17 Uhr
- 4-Tage Woche (10 Stunden Arbeitstag)
- Gleitzeit X
- Andere:

Begründung: **Flexibilität, bessere Vereinbarkeit mit Privatleben (Termine, Kinderbetreuung), persönliche „Arbeitszeiten“ (manche arbeiten später am besten)**

f) Bitte bewerten Sie das Effizienzpotential der Arbeitszeitmodelle aus Ihrer Sicht?  
Bitte begründen Sie.

- Klassische 5-Tage Woche von 9 bis 17 Uhr

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
			X	

- 4-Tage Woche (10 Stunden Arbeitstag)

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
		X		

- Gleitzeit

kein	wenig	mittel	hoch	Sehr hoch
				X

Begründen Sie: **lange Arbeitstage wenig effizient, bessere Motivation bei flexiblen Arbeitszeiten**

## Quellenverzeichnis

Arbeitsstättenverordnung, Paragraph 2 Absatz 7.

Barone, S.; Errore, A.; Lombardo, A. (2014): Priorisation of alternatives with analytical hierarchy process ülus response latency and web surveys, in: Routledge - Taylor & Francis Group, Total Quality Management, Jg. 25, Heft 8, S. 953-965.

Becker, W.; Benz, K. (1996) (Effizienz): Effizienz des Controlling, Nummer 108: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Universität Bamberg, Bamberg.

Becker, W.; Benz, K. (1996) (Untersuchung): Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Effizienz des Controlling, Nummer 114: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Universität Bamberg, Bamberg.

Bender, D. (2013): Mobile Arbeitsplätze als kreative Räume- Coworking Spaces, Cafés und andere urbane Arbeitsorte, transcript Verlag, Bielefeld.

Bloom, N.; Liang, J.; Roberts, J.; Ying, Z. J. (2015): Does working from home work? Evidence from a chinese experiment, in: The Quarterly Journal of Economics, Jahrgang 130, Heft 1, Seiten 165-218.

Bornewasser, M.; Zülch, G. (2013): Arbeitszeit Zeitarbeit - Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung, Springer Gabler, Wiesbaden.

Chen, C. F. (2006 November): Applying the Analytical Hierarchy Process (AHP) Approach to Convention Site Selection, in: Journal of Travel Research, S. 167-174.

Der ORF (2018): Viertagewoche bringt Firma mehr Umsatz. Letzte Aktualisierung 20.05.2018. URL: <https://tirol.orf.at/v2/news/stories/2913844/> - zuletzt abgerufen am 18.02.2020.

Deutscher Bundestag (Abteilung Arbeit und Soziales) (2017): Telearbeit und Mobiles Arbeiten. Letzte Aktualisierung: 10.07.2017. URL: <https://www.bundestag.de/resource/blob/516470/3a2134679f90bd45dc12dbef26049977/WD-6-149-16-pdf-data.pdf> - zuletzt aufgerufen am 20.02.2020.

economiesuisse, Verband der Schweizer Unternehmen (2012): Home Office: mehr Effizienz dank moderner Arbeitsformen. Letzte Aktualisierung: 10.04.2012. URL: [https://www.economiesuisse.ch/sites/default/files/publications/dp08\\_HomeOffice\\_web.pdf](https://www.economiesuisse.ch/sites/default/files/publications/dp08_HomeOffice_web.pdf) - Download vom: 05.12.2019.

Einbock GmbH (o.J.): Heimarbeit – Wissenswertes zum Begriff. URL: <https://www.juraforum.de/lexikon/heimarbeit> - zuletzt abgerufen am 14.01. 2020.

Fessmann, K.-D. (1980): Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmensteilbereichen, Düsseldorf.

Friedrich, A. (2002): Arbeitszeitflexibilisierung - Analyse und Ableitung von Gestaltungsmöglichkeiten für das Personalmanagement, Rainer Hamp Verlag, München, Mering.

Grabatin, G. (1981): Effizienz von Organisationen, Berlin-New York.

Haufe Online Redaktion (2020): Wenn Arbeitnehmer regelmäßig von zu Hause aus arbeiten. Letzte Aktualisierung: 16.01.2020. URL: [https://www.haufe.de/personal/hr-management/mobiles-arbeiten-und-telearbeit-definitionverbreitung\\_80\\_462426.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/mobiles-arbeiten-und-telearbeit-definitionverbreitung_80_462426.html) - zuletzt abgerufen am 19.02.2020.

Hayman, J. R. (2009): Flexible work arrangements: Exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work-life balance, in: Community, Work & Family, Vol. 12, No. 3, Seiten 327–338.

Hörning, K. H.; Gerhard, A.; Michailow, M. (1990): Zeitpioniere. Flexible Arbeitszeiten-neuer Lebensstil, Suhrkamp, Frankfurt am Main.

International Labour Organisation; Messenger, J. (2018): Workin time and the future of work, in: ILO Fututre of Work - Research Paper Series, Heft 6.

Kilz, G.; Reh, D.A. (1996): Die Neugestaltung der Arbeitszeit als Gegenstand des betrieblichen Innovationsmanagement, 1. Auflage, Nomos Verlag, Baden-Baden.

Klein-Schneider, H. (1999): Fleixible Arbeitszeit - Analyse- und Handlungsempfehlungen, Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf.

Knapp, T. (1989): Controlling: Akzeptanz, Effizienz und Dezentralisierung, in: Die Bank, o. Jg., Heft 12, S.679-682.

Kratzer, N.; Nies, S.; Pangert, B.; Vogl, G. (2015): Trendanalyse: Leistungspolitik und Work-Life-Balance, in: Kratzer, N; Menz, W.; Pangert, B. (Hrsg.) (2015): Work-Life-Balance - eine Frage der Leistungspolitik - Analysen und Gestaltungsansätze, Springer VS, Wiesbaden, S. 41-56.

Kühnapfel, J. B. (2013): Vertriebscontrolling - Methoden im praktischen Einsatz, Springer Gabler, Wiesbaden.

Kühnapfel, J. B. (2019): Nutzwertanalysen in Marketing und Vertrieb, 2. Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

Linnenkohl, K. (1996): Tele-Computing. Ein Modell für selbstbestimmte und flexible Arbeitszeit, in: Betriebsberater, Heft 1/1996, Seiten 51-53.

Lorenz, M.; Rohrschneider, U. (2014): Praktische Psychologie für den Umgang mit Mitarbeitern - Wirkungsvoll und leistungsorientiert führen, 2.Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

Merkel, J. (2015): Coworking in the City, in: Ephemera, Heft 15, Seiten 121-139.

Microsoft Japan (2019): Veröffentlichung der Ergebnisse der Messung der Auswirkungen des internen Projekts „Work Life Choice Challenge 2019 Summer“, „4 Tage die Woche und 3 Tage die Woche“. Letzte Aktualisierung: 31.10.2019. URL: <https://news.microsoft.com/ja-jp/2019/10/31/191031-published-the-results-of-measuring-the-effectiveness-of-our-work-life-choice-challenge-summer-2019/> - zuletzt abgerufen am 23.02.2020.

Müller, S. (2019): Homeoffice in der arbeitsrechtlichen Praxis, Nomos Verlagsgesellschaft (Hrsg.), 1. Auflage.

Oberthür, N. (2013): Die Arbeitssicherheit im Mobile Office, in: NZA (Hrsg.), Heft 05/13, Seite 246-249.

Pangert, B.; Schiml, N.; Schüpbach, H. (2015): Arbeitssituation, individuelles Handeln und Work-Life-Balance - Der Einfluss von Arbeitssituation und individuellen Handlungsstrategien auf die Passung von Lebensbereichen, in: Kratzer, N; Menz, W.; Pangert, B. (Hrsg.) (2015): Work-Life-Balance - eine Frage der Leistungspolitik - Analysen und Gestaltungsansätze, Springer VS, Wiesbaden, S. 41-56.

Schulze Buschof, K. (2002): Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten in der Bundesrepublik Deutschland. Letzte Aktualisierung: 26.05.2002. URL: <https://www.bpb.de/apuz/25662/die-flexibilisierung-der-arbeitszeiten-in-der-bundesrepublik-deutschland?p=all> - zuletzt aufgerufen am: 20.02.2020.

Seimert, W. (1997): Telearbeit: Was Chefs und Mitarbeiter wissen müssen, Springer Gabler, Wiesbaden.

Staehe, W.H. (1973): Organisation und Führung soziotechnischer Systeme - Grundlagen einer Situationstheorie, Stuttgart.

Wanger, S. (2006): Flexible Arbeitszeitmodelle, Dashöfer Verlag, Hamburg.

Welge, M.K.; Fessmann, K.-D. (1980): Effizient, organisatorische, in: Grochla (Hrsg.) Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 577-592.

Witte, E. (1987): Effizienz der Führung, in: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.) Handwörterbuch der Führung, Stuttgart, Sp. 163-175.

Zangemeister, C. (1976): Nutzwertanalyse in der Systemtechnik. Eine Methodik zur multidimensionalen Bewertung und Auswahl von Projektalternativen (Diss. 1970). 4. Auflage, München: Wittmansche Buchhandlung.

## **Ehrenwörtliche Erklärung zur Urheberschaft**

Hiermit erkläre ich, Lars Heydrich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbstständig und unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Stellen sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlichen Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Merseburg, 24.03.2020

---

Unterschrift des Verfassers