

# Führt Digitalisierung zu Rollenstress bei Controlling-Leitern?

## Erste empirische Ergebnisse zur Gestaltung und Nutzung von Business Analytics-Tools

Die Nutzung von Business Analytics-Tools im Controlling bietet vielfältige Vorteile. Mit der Nutzung einhergehen kann jedoch auch eine Veränderung der Aufgaben und Rollen der Controlling-Leiter, wodurch Unsicherheiten entstehen können. In einer empirischen Studie wurde nun erstmalig untersucht, wie sich die Gestaltung und Nutzung von Business Analytics-Tools auf Rollenstressoren von Controlling-Leitern auswirken und inwiefern dies auf Unterschiede im Digitalisierungsfortschritt zurückzuführen ist.

**Melanie Mischer, Xenia Börner und Thomas Günther**

### 1. Der Zusammenhang von Digitalisierung und Rollenstressoren

Der Einfluss der Digitalisierung auf das Controlling, insbesondere hinsichtlich der Gestaltung und Nutzung von **Business Analytics (BA)-Tools**, ist ein in der Praxis vielseitig diskutiertes Thema. Dabei agieren BA-Tools an der Schnittstelle zwischen klassischer Betriebswirtschaft und Data Science. BA-Tools umfassen Anwendungen, Technologien und Prozesse zum Sammeln, Analysieren und Aufbereiten von Daten, um letztlich relevante Informationen ableiten zu können. Dabei stützen sich BA-Tools sowohl auf Methoden zur Visualisierung von Daten als auch auf statistisch-mathematische Algorithmen, auf deren Basis Simulationen und Prognosen durchgeführt und Handlungsvorschläge abgeleitet werden können (vgl. *Arunachalam et al.*, 2018, S. 417; *Aydiner et al.*, 2019, S. 229). Sie repräsentieren damit eine Evolution bisheriger Controlling-Tools, die das Ziel verfolgen, effizienter Entscheidungen treffen zu können (vgl. *Mehanna et al.*, 2016, S. 502 f.). Unter Nutzung des komplexen Datenbestands der Unternehmen in einem immer stärker von Big Data geprägten Umfeld, können BA-Tools den Anwender u. a. in Form eines automatisierten Reportings von definierten Kennzahlen oder durch Dashboards unterstützen (**Descriptive Analytics**). Darauf aufbauend können BA-Tools zukünftige Ereignisse und deren Eintrittswahrscheinlichkeit vorhersagen (**Predictive Analytics**), die in

einem Controlling-Kontext beispielsweise Einsatz in der operativen und strategischen Planung sowie im Forecasting finden (vgl. *Möller et al.*, 2016, S. 509, 517). Ebenso können unter Nutzung von Optimierungsverfahren und Ursache-Wirkungs-Analysen verschiedene Maßnahmen und Aktionen des Unternehmens simuliert werden, um BA-tool-gestützt (**Prescriptive Analytics**) für eine Steuerungsgröße optimale Handlungsempfehlungen vorzuschlagen und potenzielle Risiken aufzudecken. Dadurch können die Anwender der BA-Tools – und insbesondere auch Controlling-Leiter – das Management des Unternehmens dabei unterstützen, einen präziseren Einblick in die Geschäftsprozesse zu erhalten und effizientere Entscheidungen zu treffen (vgl. *Ereth/Kemper*, 2016, S. 463).

Die Gestaltung und Nutzung von BA-Tools wirken sich darüber hinaus auch auf das Arbeitsumfeld, die Aufgabenbereiche und die Arbeitstätigkeit der Mitarbeiter und Führungskräfte des Controllings aus. Arbeitsabläufe verändern sich, Ressourcen werden umgelagert, Verantwortlichkeiten müssen gegebenenfalls neu diskutiert werden. Die Änderung der Arbeitsabläufe resultiert dabei u. a. aus der Automatisierung von Prozessen. So müssen z. B. Daten nicht mehr manuell gesammelt und aufbereitet werden. Das setzt gleichzeitig Ressourcen frei, bspw. Zeit, die an anderer Stelle gebunden wird, indem die Controlling-Leiter sich neue Kompetenzen aneignen, um ihrer sich wandelnden Rolle hin zum Business Partner gerecht zu werden



**Melanie Mischer**, M. Sc., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Betriebliches Rechnungswesen/Controlling der TU Dresden.



**Xenia Börner**, Dipl.-Wirt.-Ing., ist ebenfalls wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Betriebliches Rechnungswesen/Controlling der TU Dresden.



Prof. Dr. **Thomas Günther** ist Professor für Betriebliches Rechnungswesen/Controlling an der TU Dresden und Gründungsmitglied von PRISMA Zentrum für Nachhaltigkeitsbewertung und -politik.

## Rollenstressoren mindern die Leistung von Controllern.

(vgl. *Grönke/Heimel*, 2015, S. 245). Starten Controlling-Abteilungen mit der Nutzung von BA-Tools, können sich Verantwortlichkeiten verschieben. So ermöglichen Self-Service-Funktionalitäten der BA-Tools beispielsweise, dass Controlling-Leiter unkompliziert selbst Analysen zusammenstellen, die sie bislang als Adressat von Mitarbeitern ihrer Abteilung erhalten haben. Im Rahmen dieses komplexen Wandelprozesses können somit aus der Nutzung von BA-Tools Unsicherheiten hinsichtlich der Art und Weise entstehen, wie die Arbeit ausgeführt werden soll (vgl. *Sykes*, 2015, S. 480) und auch bezüglich der eigenen Rolle im Unternehmen (vgl. *Byrne/Pierce*, 2007, S. 473). Diese Unsicherheiten werden als **Rollenstressoren** bezeichnet.

Unter Stressoren werden Eigenschaften der Arbeitsumgebung und ungünstige Arbeitsbedingungen verstanden, die die Mitarbeiter schädigen und zu negativen psychischen Effekten oder unerwünschtem Verhalten führen können (vgl. *Thomas/Ganster*, 1995, S. 6). Dazu zählen u. a. eine Verringerung der Arbeitsleistung, Erschöpfung, Burnout und psychosomatische Beschwerden wie Kopf- und Magenschmerzen (vgl. *Webster et al.*, 2011, S. 505). Aus diesen Rollenstressoren resultierende negative Folgen auf Unternehmensebene sind u. a. eine geringere Produktivität, erhöhte Ausfallzeiten bei gleichzeitigem Wertschöpfungsausfall und eine überdurchschnittlich hohe Fluktuation. Es gilt mittlerweile als veralteter Denkansatz, dass Stressoren sich bis zu einem gewissen Maß leistungssteigernd verhalten. Einige Stressoren weisen durchaus motivierende und damit performancesteigernde Eigenschaften auf (sogenannte **challenge stressors**). Rollenstressoren zählen jedoch zu jenen Stressoren mit durchweg negativen Eigenschaften (sogenannte **hindrance stressors**). Sie reduzieren die Motivation, steigern die empfundene Arbeitsbelastung und führen somit zu einer Leistungsminderung der Controlling-Leiter (vgl. *Lepine et al.*, 2005, S. 769 f.). Sie sollten somit weitgehend minimiert werden.

Rollenstressoren umfassen Rollenambiguität, Rollenkonflikt und Rollenüberlastung. **Rollenambiguität** beschreibt die Unklarheit der eigenen Rolle hinsichtlich ihrer Ziele und Verantwortlichkei-

ten, die aus der Differenz zwischen dem Umfang benötigter Informationen sowie tatsächlich vorliegender Informationen zur adäquaten Ausführung der Funktion der Controlling-Leiter resultieren. Liegen nicht ausreichend oder ungenaue Informationen vor, kann die Arbeit nicht zielgerichtet und effizient ausgeführt werden, was ein empfundenes Stressgefühl auslösen kann. **Rollenkonflikt** beschreibt widersprüchliche Erwartungen und Vorgaben innerhalb eines Unternehmens an die Controlling-Leiter (vgl. *Burkert et al.*, 2011, S. 146). Dies können inkompatible Richtlinien und Normen, sich widersprechende Vorgaben von Vorgesetzten, aber auch Unklarheiten hinsichtlich der Befehlskette sein. **Rollenüberlastung** beschreibt fehlende Ressourcen zur adäquaten Bewältigung der Arbeit oder zur Befriedigung der Ansprüche an die eigene Rolle und Funktion innerhalb des Unternehmens (vgl. *Kuvaas/Buch*, 2018, S. 237).

Die Gestaltung und Nutzung von BA-Tools im Controlling könnten einerseits die Wahrnehmung der Rollenstressoren der Controlling-Leiter erhöhen. Werden Verantwortlichkeiten im Zuge der Implementierung von BA nicht neu definiert, kann die Rollenambiguität zunehmen. Neue Standards und widerstreitende Ansprüche lassen Rollenkonflikte zunehmen. Aufgrund der durch Gestaltung und Nutzung von BA-Tools steigenden Möglichkeiten der Datenauswertung und der zunehmenden Unterstützung des Top Managements in strategischen Aspekten, verschiebt sich die Rolle der Controlling-Leiter vom „Kontrolleur“ hin zum Business Partner (vgl. *Grönke/Heimel*, 2015, S. 245). Die zeitgleiche Ausübung mehrerer Rollen und die damit verbundenen Ansprüche, die auch im Widerspruch zueinanderstehen können, lassen Rollenkonflikte entstehen (vgl. *Oppi/Vagnoni*, 2020, S. 406). Ebenso könnten für die digitale Transformation der Prozesse notwendige Ressourcen (z. B. Zeit und Personal) zu knapp bemessen sein, wodurch die Rollenüberlastung zunimmt.

Andererseits ist es jedoch auch möglich, dass die Gestaltung und Nutzung von BA-Tools die wahrgenommenen Rollenstressoren der Controlling-Leiter reduzieren, da die notwendigen Informationen für deren Rollenausübung qualitativ höherwertig und besser aufbereitet vorliegen (vgl. *Burney/Widener*, 2007, S. 50). Eine verbesserte Datengrundlage kann klar definierte Ziele ermöglichen und Controlling-Leiter können im Detail erkennen, welche (möglicherweise veränderte) Rolle sie ausüben und welche Handlungen dafür notwendig sind. Die Rollenambiguität nimmt entsprechend ab. Werden Controlling-Leiter beispielsweise mit Dashboards über steuerungsrelevante Kennzahlen ausgestattet, können sie bei identifizierten Abweichungen bereits selbst erste Analysen vornehmen und deutlich zielgerichteter mit Fragen auf die Controlling-Abteilung zugehen. Somit können BA-Tools dazu beitragen, durch verbesserte arbeitsrelevante Informatio-

### Zentrale Aussagen

- Beinahe alle Unternehmen haben mit der Implementierung von Business Analytics-Tools im Controlling begonnen, der Großteil der Unternehmen kann den Reifegraden Durchschnittliche und Leader zugeordnet werden.
- Die Gestaltung und Nutzung von Business Analytics-Tools wirken sich positiv auf das Stressempfinden der Controlling-Leiter aus, indem Rollenambiguität, Rollenkonflikt und Rollenüberlastung reduziert werden.
- Der Fortschritt in der Implementierung von Business Analytics-Tools ist mit einem erhöhten Aufwand verbunden, sodass dies zeitweise zu einem Anstieg des Stressors Rollenüberlastung führen kann.

nen die Erwartungen an die Rolle der Controlling-Leiter zu schärfen. Dadurch können Rollenkonflikte gesenkt werden. Darüber hinaus kann die Automatisierung der Datenbereitstellung und die BA-gestützte Ermittlung optimaler Handlungsempfehlungen Ressourcen und Kapazitäten der Controlling-Leiter freisetzen, womit die Rollenüberlastung reduziert werden kann.

In der Forschung wurden bisher nur allgemeine Studien durchgeführt, die feststellen, dass technologische Entwicklungen generell die Rollen von Controlling-Leitern beeinflussen und dass arbeitsrelevante Informationen Rollenstressoren reduzieren können. Die spezielle Wirkung von BA-Tools auf die Rollenstressoren der Controlling-Leiter wurde jedoch bisher nicht untersucht. An dieser Stelle knüpft unsere empirische Studie an, in der der Einfluss der Gestaltung und Nutzung von BA-Tools auf die Rollenstressoren der Controlling-Leiter untersucht wird. Die daraus stammenden ersten Ergebnisse und deren Bedeutung für die Praxis sollen in diesem Beitrag beschrieben werden. Zunächst wird nachfolgend die Studie vorgestellt sowie die Herleitung der von uns in diesem Kontext erstellten Reifegradmodelle erklärt. Im dritten Abschnitt werden die Ergebnisse dargelegt und diskutiert. Abschließend werden im letzten Teil Schlussfolgerungen für das Controlling und Handlungsempfehlungen formuliert.

## 2. Ein Blick in die Forschungsstudie

Unsere Befragung wurde von April bis Juni 2021 durchgeführt. Dabei wurden die Daten mittels eines standardisierten Fragebogens erhoben. Dieser wurde an die Controlling-Leiter der 3.000 größten deutschen Unternehmen (nach Umsatz des Jahres 2019) versendet. 414 Unternehmen haben den Fragebogen zurückgesendet. Nach Ausschluss nicht verwendbarer Fragebögen konnte ein finaler Rücklauf von 322 Fragebögen (d. h. 10,78 % Rücklaufquote) erzielt werden, was im internationalen Vergleich ähnlicher Befragungen einen recht hohen Rücklauf darstellt. Von den Antwortenden arbeiten 87 % als Leiter einer Controlling- oder Finanz-Abteilung, als CFO oder als Kaufmännischer Leiter in ihrem Unternehmen. Das durchschnittliche Alter beträgt 46 Jahre. Dabei arbeiten die Antwortenden der Studie durchschnittlich bereits ca. 10 Jahre in ihrer derzeitigen Funktion. Die adressierten Unternehmen können mehrheitlich den Branchen Verarbeitendes Gewerbe, Dienstleistungen und Finanz-, Versicherungs- und Immobilienwirtschaft zugeordnet werden.

Die Studienergebnisse werden nachfolgend in Form von **Reifegradmodellen** visualisiert. Dafür wurden zunächst die Antworten einzelner Fragen zu thematisch miteinander verbundenen Themenblöcken zusammengefasst. Die einzelnen Fragen dieser Themenblöcke wurden von den Studienteil-

nehmern auf einer Skala von 1 („stimme gar nicht zu“) bis 7 („stimme voll zu“) beantwortet. Aus diesen Antworten wurden der jeweils kleinste und größte Wert in der entsprechenden Themenkategorie identifiziert und der Abstand zwischen diesen beiden extremen Werten berechnet. Auf Grundlage dieser extremen Werte erfolgte eine Dreiteilung der Studienteilnehmer in Reifegradklassen. Hinsichtlich des Stands der Gestaltung und Nutzung von BA-Tools wurden die Unternehmen in „Nachzügler BA“ (Minimum bis unteres Drittel), „Durchschnittliche BA“ (mittleres Drittel) und „Leader BA“ (oberes Drittel bis Maximum) unterteilt. Analog erfolgt die Einteilung der Rollenstressoren in die Kategorien „Niedriges Stresslevel“, „Moderates Stresslevel“ und „Hohes Stresslevel“ (zu den einzelnen Fragen und zu Details der Studie vgl. Günther et al., 2021).

## 3. Ergebnisse der Studie

Der Stand der Gestaltung und Nutzung von BA-Tools in den Unternehmen wurde anhand dreier Unterkategorien ermittelt: Tangible Ressourcen, Intangible Ressourcen und Humanressourcen. Unter Tangiblen Ressourcen wird das Vorliegen von Big Data sowie der Zugriff auf unternehmensinterne und -externe Datenquellen abgefragt, ebenso das Vorhandensein von Technologien, u. a. zur Datenvisualisierung oder -analyse, sowie allgemeine Aspekte bei der Implementierung von BA-Tools, wie bspw. eine adäquate finanzielle Unterstützung derartiger Projekte. Darüber hinaus wurden auch Intangible Ressourcen abgefragt, um die Einbettung der BA-Tools und kulturelle Faktoren zu erfassen. Dazu zählen die Unterstützung des Top Managements hinsichtlich der Förderung der Nutzung von BA-Tools in der Controlling-Abteilung, die Datenorientierung innerhalb des Unternehmens sowie der Wissenszugang und die Wissensnutzung, den die Abteilung durch die Verwendung der Tools erreichen kann. Unter Humanressourcen wurden die analytischen und technologischen Fähigkeiten der Controlling-Mitarbeiter sowie die BA-bezogenen Fähigkeiten der Controlling-Leiter abgefragt.

Nach Klassifizierung der Studienteilnehmer in die Reifegradmodelle konnten hinsichtlich der Gestaltung und Nutzung von BA-Tools 111 Unternehmen als Leader (34,47 %), 167 Unternehmen als Durchschnittliche (51,86 %) und 44 Unternehmen als Nachzügler (13,67 %) identifiziert werden. Die Ausprägung der einzelnen Faktoren wird nachfolgend visualisiert (vgl. **Abb. 1**).

Am stärksten ausgeprägt, über alle Studienteilnehmer hinweg, ist die Unterkategorie Humanressourcen (Mittelwert (MW) 5,00/Standardabweichung (SA) 1,11), gefolgt von den Intangiblen Ressourcen (MW 4,74/SA 1,36) und mit deutlichem Abstand den Tangiblen Ressourcen (MW 3,48/SA 1,44). Das bedeutet, dass über alle Reifegrade hin-

**BA-Tools verbessern arbeitsrelevante Informationen und schärfen dadurch Erwartungen an die Rolle der Controlling-Leiter.**

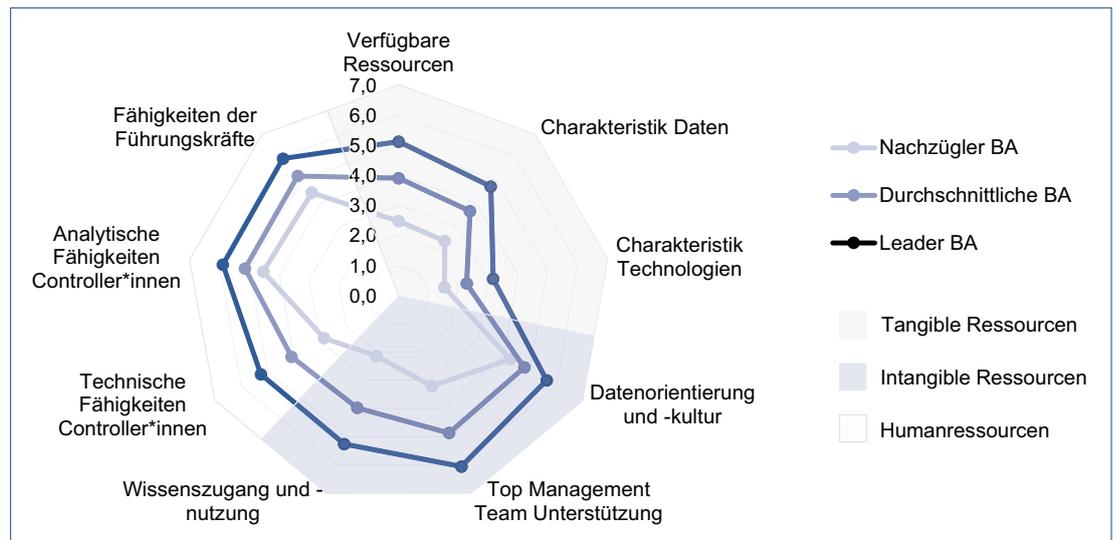


Abb. 1: Reifegradmodell der Gestaltung von BA-Tools im Controlling

**Die derzeit im Controlling verwendeten BA-Tools haben hinsichtlich ihrer technologischen Eigenschaften ein mittleres, noch ausbaufähiges Niveau.**

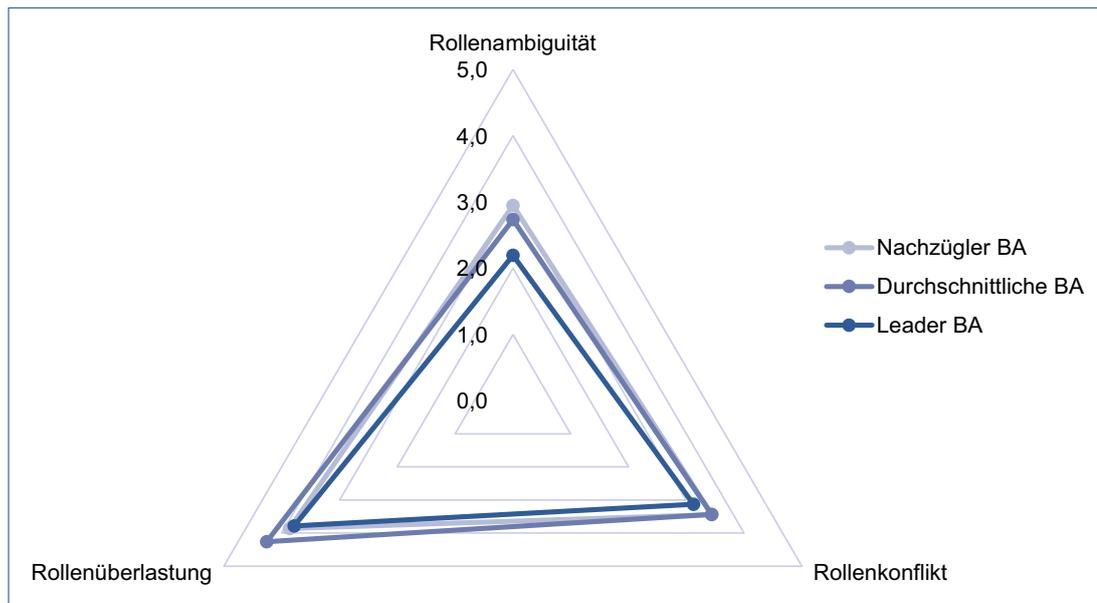
weg die Controlling-Mitarbeiter und -Leiter fähig sind, BA-Tools zu nutzen und Erkenntnisse aus ihnen zu generieren. Es zeigt sich somit auch, dass die Gestaltung und Nutzung von BA-Tools in den Controlling-Abteilungen von der Geschäftsführung gewünscht und kulturell verankert ist, aber hinsichtlich der Charakteristika der genutzten Daten und Technologien durchaus Steigerungspotenzial besteht. Dies spiegelt sich auch in den einzelnen Faktoren wider.

In allen Reifegraden sind die Fähigkeiten der Führungskräfte (MW 5,36/SA 0,89), die analytischen Fähigkeiten des Controlling-Teams (MW 5,32/SA 0,94) und die Unterstützung des Top Managements (MW 5,05/SA 1,45) am höchsten eingeschätzt worden. Die Aussagen bezüglich der Fähigkeiten der Führungskräfte bewegen sich alle auf einem hohen Zustimmungsniveau. Auch die analytischen Fähigkeiten der Controller wurden von den Studienteilnehmern homogen auf einem hohen Niveau eingeschätzt. Die Controller sind demnach gut in der Lage, mit Hilfe von BA-Tools Daten zu ergründen und betriebswirtschaftliche Probleme zu lösen. Darüber hinaus fanden die Aussagen zur Unterstützung des Top Managements hohen Zuspruch. Die Geschäftsführung der Unternehmen fördert stark die Gestaltung und Nutzung sowie die strategische Priorisierung der BA-Tools in der Controlling-Abteilung. Der mit Abstand am niedrigsten bewertete Faktor ist die Charakteristik der eingesetzten Technologien (MW 2,47/SA 1,12). Hinter diesem Faktor stehen Fragen zum Einsatz verschiedener Datenvisualisierungstechniken, neuen Datenbanktypen (z. B. *NoSQL*) sowie Technologien wie Parallel Computing. Das allgemein niedrige Zustimmungsniveau in diesem Fragenblock weist darauf hin, dass derzeit im Controlling verwendete BA-Tools eher einem technologischen Standardumfang als innovativen Ansätzen zuzuordnen sind. Auch die Fragen zum Faktor Charakteristik

der Daten wurden eher auf niedrigem Niveau beantwortet (MW 3,85/SA 1,19). Während die Unternehmen zwar durchaus Zugang zu sehr großen Datenmengen haben, finden unstrukturierte Daten (z. B. Video- und Textdaten) derzeit kaum Verwendung für Analysen. Dies trifft auch für die Nutzung externer Daten (z. B. Social-Media-Daten) und deren Vermengung mit internen Daten zu, welche derzeit über alle Reifegrade hinweg unüblich im Controlling zu sein scheinen. Es ist deutlich erkennbar, dass die in die Kategorie der Leader eingruppierten Studienteilnehmer nicht nur teilweise, sondern in allen Faktoren führend sind. Analysiert man die Unterschiede der Studienteilnehmer über die drei Reifegradklassen hinweg, so zeigt sich die größte Differenz der Unternehmen in den Faktoren Wissenszugang und -nutzung, Top Management Team-Unterstützung und verfügbare Ressourcen.

Neben jenen Fragen zur Gestaltung von BA-Tools, haben die Studienteilnehmer ebenfalls Fragen zu den Rollenstressoren beantwortet. Ordnet man auch diese Ausprägungen den Reifegradklassen der Gestaltung von BA-Tools zu, ergibt sich folgender Zusammenhang (vgl. Abb. 2).

Grundsätzlich zeigt sich über alle Reifegradklassen hinweg, dass sich die von Controlling-Leitern wahrgenommenen Rollenstressoren durchschnittlich eher auf einem geringen bis moderaten Zustimmungsniveau bewegen, wobei Ausreißer festzustellen sind. Dabei ist anzumerken, dass die einzelnen Fragen zu den Rollenstressoren mit einem niedrigen Punktwert bewertet worden sind, wenn die Stressoren nicht vorliegen. Ein hoher Punktwert indiziert hingegen das Vorliegen der Stressoren. Wie Abb. 2 zeigt, ist Rollenambiguität dabei am geringsten ausgeprägt (MW 2,58/SA 0,79). Die Controlling-Leiter besitzen somit ausreichend arbeitsrelevante Informationen hinsichtlich ihrer Ziele und Verantwortlichkeiten und sind dadurch in der Lage, ihre Aufgaben adäquat zu erfüllen. Mit



**Abb. 2: Reifegradmodell der Gestaltung von BA-Tools und Ausprägung der Rollenstressoren der Controlling-Leiter**

deutlichem Abstand und höherer Streuung der Aussagen, aber noch immer auf einem eher niedrigen Zustimmungsniveau (MW 3,33/SA 1,11), befindet sich der Stressor Rollenkonflikt. So gaben die befragten Controlling-Leiter an, wenig unvereinbare Anfragen von verschiedenen Personen oder irrelevante Aufgaben erfüllen zu müssen. Teilweise jedoch sehen sie sich einer Aufgabenerfüllung fernab von Vorschriften gegenüber und müssen mit unterschiedlichen Handlungsweisen von Arbeitspartnern agieren können. Am höchsten wurde der Stressor Rollenüberlastung bewertet (MW 4,04/SA 1,32). Am ehesten Zustimmung zur adäquaten Arbeitserfüllung erfährt das Vorhandensein von Ressourcen und Zeit (unabhängig von der Gestaltung und Nutzung der BA-Tools). Die Menge der Arbeit als auch die Anzahl der zufriedenzustellenden Personen wird allerdings eher als zu hoch eingeschätzt.

Interessant jedoch sind die Unterschiede zwischen den drei Reifegradklassen. Auch hier ist wiederum erkennbar, dass die Leader BA hinsichtlich aller drei Stressoren die geringste Ausprägung aufweisen (vgl. **Abb. 2**). Der größte Unterschied liegt beim Stressor Rollenambiguität vor. Vergleicht man den Grad der Gestaltung und Nutzung von BA-Tools und das wahrgenommene Stressempfinden der Controlling-Leiter, so zeigt sich, dass je fortschrittlicher der Grad der BA-Tools hinsichtlich der Gestaltung und Nutzung, umso geringer ist die Ausprägung der Rollenambiguität (Leader BA MW 2,20/SA 0,66 bzw. Nachzügler BA MW 2,95/SA 0,76). Hinsichtlich Rollenkonflikt und Rollenüberlastung sind die Unterschiede geringer. Die Leader BA weisen ein geringeres Antwortniveau auf (Rollenkonflikt MW 3,13/SA 1,16 bzw. Rollenüberlastung MW 3,78/SA 1,40) als Nachzügler BA (Rollenkonflikt MW 3,44/SA 1,21 bzw. Rollenüberlastung MW 3,86/SA 1,18). Hinsichtlich Rollenkonflikten

liegt jedoch zwischen Durchschnittlichen BA und Nachzügler BA kein Unterschied vor, während die Ausprägung der Rollenüberlastung der Durchschnittlichen BA sogar höher ist (MW 4,26/SA 1,26) als die der Nachzügler BA. Einen ähnlichen Blick bietet die nachfolgende Visualisierung (vgl. **Abb. 3**). Hierbei wurde dargestellt, zu welchem Anteil die drei Reifegrade der Gestaltung und Nutzung von BA in den Unternehmen in den verschiedenen Stresslevels vorliegen (Erklärung der Einteilung der Stresslevel siehe zweiter Abschnitt, letzter Absatz).

Bei allen drei Stressorentypen zeigt sich (vgl. **Abb. 3**), dass je niedriger das Stresslevel ist, umso höher der Anteil der Leader bei der Gestaltung und Nutzung von BA-Tools ist. Besonders auffällig wird dieser Zusammenhang bei der Rollenambiguität. Während unter den Unternehmen mit hohem Stresslevel nur 10 % Leader bei der Gestaltung und Nutzung von BA-Tools sind, sind es unter jenen mit niedrigem Stresslevel 51,72 %. Gleichzeitig reduziert sich der Anteil der Durchschnittlichen bei der Gestaltung und Nutzung von BA-Tools von 70 % mit hohem Stresslevel auf 40,69 % mit niedrigem Stresslevel und der der Nachzügler von 20 % mit hohem Stresslevel auf 7,59 % mit niedrigem Stresslevel. Analog liegt dieser Zusammenhang hinsichtlich des Stressoren Rollenkonflikt vor, auch wenn die Unterschiede der prozentualen Anteile geringer ausfallen. Rollenüberlastung zeigt ebenfalls den Effekt eines steigenden Anteils der Leader bei der Gestaltung und Nutzung von BA-Tools bei sinkendem Stresslevel. Jedoch steigt der Anteil der Nachzügler bei der Gestaltung und Nutzung von BA-Tools von 9,23 % bei hohem Stresslevel auf 13,85 % bei niedrigem Stresslevel.

Zusammenfassend lässt sich auf deskriptiver Basis feststellen, dass es einen negativen Zusammen-

**Controlling-Leiter schätzen die Menge der zu leistenden Arbeit als auch die Zahl der zufriedenzustellenden Personen als zu hoch ein.**

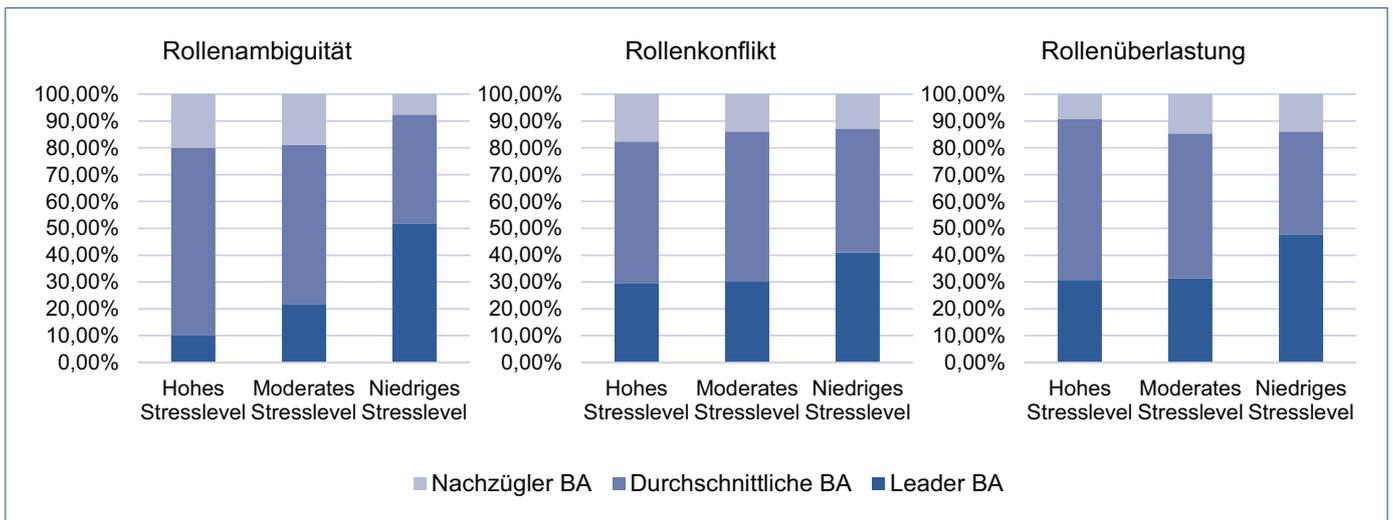


Abb. 3: Prozentuale Zuordnung der Unternehmen zu den Reifegraden der Rollenstressoren

### Je höher der Reifegrad der Gestaltung und Nutzung der BA-Tools, umso geringer ist der wahrgenommene Rollenstress.

hang zwischen der hochwertigen Gestaltung und Nutzung von BA-Tools und den wahrgenommenen Rollenstressoren der Controlling-Leiter gibt. Die größte Auswirkung scheint hinsichtlich der Rollenambiguität vorzuliegen. Dies lässt sich anhand der zur adäquaten Ausführung der Rolle und Funktion der Controlling-Leiter notwendigen Informationen erklären. Einerseits kann durch den Einsatz von BA und zugehörigen Technologien wie Predictive Analytics und dem automatisierten Einbezug aller relevanten Daten die Qualität von Planungsergebnissen und Forecasts gesteigert werden. Somit wird durch das Vorliegen hochwertiger Informationen die Eruiierung auszuführender Handlungen erleichtert und Unsicherheiten in Form von Rollenambiguität reduziert. Andererseits sind BA-Tools durch Prescriptive Analytics auch in der Lage, mit Frühwarnungen auf bspw. Verfehlungen von Kennzahlen hinzuweisen und potenziell auch automatisch Maßnahmen zur Anpassung anzuweisen. An dieser Stelle können somit ganze Aufgabenschritte von den BA-Tools übernommen werden, sodass Rollenambiguität oder auch Rollenkonflikte gar nicht erst entstehen können.

Die Automatisierung reduziert auch die Rollenüberlastung der Controlling-Leiter, indem die Menge der Arbeit reduziert wird. Interessant ist jedoch der Anstieg der empfundenen Rollenüberlastung der Durchschnittlichen BA im Vergleich zu den Nachzüglern BA. Ein reines Anwachsen der Daten ohne adäquate Mittel zu deren Auswertung geht zunächst mit einem steigenden Arbeitsaufwand einher, der aufgrund einer nur durchschnittlichen Gestaltung und Nutzung der BA-Tools noch nicht abgedeckt werden kann. Möglicherweise sind auch die für die digitale Transformation der Prozesse notwendigen Ressourcen (z. B. Zeit und Personal) zu knapp bemessen. Dadurch nimmt die Rollenüberlastung zeitweise zu, d. h. sie steigt im Vergleich von Nachzüglern BA

zu Durchschnittlichen BA an. Nach der erfolgten Implementierung von BA-Tools und der Anpassung der Prozesse verringert sie sich aber wieder, d. h. sie sinkt im Vergleich von Durchschnittlichen zu Leadern. Ebenso müssen Kompetenzen hinsichtlich der effizienten Nutzung von BA-Tools und der Interpretation der daraus gewonnenen Informationen angeeignet werden. Auch dieser Lernprozess stellt einen erhöhten Aufwand dar, dessen Umfang aber mit fortschreitender Zeit und Erfahrung im Umgang mit digitalen Tools abnimmt. Nachzügler BA weisen einen noch relativ geringen Aufwand hinsichtlich des Kompetenz- und Fähigkeitserwerbs auf. Durchschnittliche befinden sich aber mitten im Lernprozess, die Rollenüberlastung nimmt zu. Leader haben bereits ein hohes Maß an Kompetenzen und Fähigkeiten erworben, der Lernaufwand verringert sich und somit auch die Rollenüberlastung.

## 4. Schlussfolgerung für das Controlling

In unserer Studie wurde der Stand der Gestaltung und Nutzung von BA-Tools im Controlling sowie deren Einfluss auf die Rollenstressoren der Controlling-Leiter untersucht. Die Unterteilung in die BA-Reifegradkategorien Nachzügler, Durchschnittliche und Leader wurde anhand der Ausprägungen diverser Faktoren der BA-Tools vorgenommen. Dadurch wurde ersichtlich, dass der Großteil der Unternehmen den Durchschnittlichen und Leadern zugeordnet werden kann und somit beinahe alle Unternehmen mit der Implementierung und Ausgestaltung von BA-Tools begonnen haben. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass ein Einsatz digitaler Tools nicht nur klassische Vorteile für das Controlling, wie eine verbesserte Informationsgrundlage oder eine automatisierte Entscheidungsunterstützung mit sich bringt, sondern sich auch positiv auf das Stressempfinden der Controlling-Leiter auswirken kann. Die stärkste Auswirkung scheint

hinsichtlich des Stressors Rollenambiguität vorzuliegen, gefolgt von Rollenkonflikt. BA-Tools ermöglichen den automatisierten Einbezug aller relevanten Daten, wodurch Quantität und Qualität der zur adäquaten Ausführung der Rolle der Controlling-Leiter notwendigen Informationen erhöht werden können und Rollenambiguität somit reduziert wird. Darüber hinaus sind BA-Tools in der Lage, durch die automatisierte Initiierung von Handlungen Rollenambiguität und Rollenkonflikte sogar vermeiden zu können. Hinsichtlich des Stressors Rollenüberlastung kann der Einsatz von BA-Tools vorübergehend zu einer Erhöhung führen. Dies kann u. a. mit dem erhöhten Lernaufwand erklärt werden, wenn Kompetenzen und Fähigkeiten zur Nutzung und zum Verständnis der BA-Tools erworben werden müssen. Dieser Aufwand sinkt jedoch wieder, wenn Automatisierung und Standardisierung fortschreiten, sodass die Arbeitsmenge und der damit verbundene Ressourcenbedarf sinken und die Rollenüberlastung somit abnimmt. Um auf die zwischenzeitliche Erhöhung des Stressors zu reagieren, sollten im Unternehmen vorübergehend geeignete Maßnahmen des Stressmanagements eingeführt werden, um negative Folgen für die Gesundheit der Controlling-Leiter als auch für das Unternehmen zu vermeiden.

#### Literatur

- *Arunachalam, D./Kumar, N./Kawalek, J. P.*, Understanding big data analytics capabilities in supply chain management: Unravelling the issues, challenges and implications for practice, in: *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 114. Jg. (2018), S. 416–436.
- *Aydiner, A. S./Tatoglu, E./Bayraktar, E./Zaim, S./Delen, D.*, Business analytics and firm performance: The mediating role of business process performance, in: *Journal of Business Research*, 96. Jg. (2019), S. 228–237.
- *Burkert, M./Fischer, F. M./Schäffer, U.*, Application of the controllability principle and managerial performance: The role of role perceptions, in: *Management Accounting Research*, 22. Jg. (2011), H. 3, S. 143–159.
- *Burney, L./Widener, S. K.*, Strategic Performance Measurement Systems, Job-Relevant Information, and Managerial Behavioral Responses – Role Stress and Performance, in: *Behavioral Research in Accounting*, 19. Jg. (2007), H. 1, S. 43–69.
- *Byrne, S./Pierce, B.*, Towards a More Comprehensive Understanding of the Roles of Management Accountants, in: *European Accounting Review*, 16. Jg. (2007), H. 3, S. 469–498.
- *Ereth, J./Kemper, H.-G.*, Business Analytics und Business Intelligence, in: *Controlling*, 28. Jg. (2016), H. 8/9, S. 458–464.

#### Implikationen für die Praxis

- Da die Digitalisierung dem Controlling nicht nur Vorteile bietet, sondern auch nachteilig auf das Stressempfinden der Controlling-Leiter wirken kann, kann im Rahmen der Implementierung von Business Analytics-Tools jenen negativen Konsequenzen langfristig vorgebeugt werden.
- Um der vorübergehenden Erhöhung der Rollenüberlastung entgegen zu wirken, sollten Maßnahmen des Stressmanagements eingeführt werden.
- Während Humanressourcen und Intangible Aspekte der Business Analytics-Tools bereits überdurchschnittlich in den Unternehmen ausgeprägt sind, sollte der Fokus zukünftiger Investitionen ggf. auf den Tangiblen Ressourcen von Business Analytics-Tools liegen.

**BA-Tools können bei einer bedarfsgerechten Ausgestaltung Rollenambiguität und Rollenkonflikte vermeiden helfen.**

- *Grönke, K./Heimel, J.*, Big Data im CFO-Bereich-Kompetenzanforderungen an den Controller, in: *Controlling*, 27. Jg. (2015), H. 4/5, S. 242–248.
- *Günther, T./Börner, X./Mischer, M.*, Der Einfluss von Analytics Tools auf das Controlling: Erste Ergebnisse, <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:14-qucosa2-766909>.
- *Kuvaas, B./Buch, R.*, Leader-Member Exchange Relationships and Follower Outcomes: The Mediating Role of Perceiving Goals as Invariable, in: *Human Resource Management*, 57. Jg. (2018), H. 1, S. 235–248.
- *Lepine, J. A./Podsakoff, N. P./Lepine, M. A.*, A Meta-Analytic Test of the Challenge Stressor-Hindrance Stressor Framework: An Explanation for Inconsistent Relationships Among Stressors and Performance, in: *Academy of Management Journal*, 48. Jg. (2005), H. 5, S. 764–775.
- *Mehanna, W./Tatzel, J./Vogel, P.*, Business Analytics im Controlling-Fünf Anwendungsfelder, in: *Controlling*, 28. Jg. (2016), H. 8/9, S. 502–508.
- *Möller, K./Federmann, F./Eper, S. P./Knezevic, M.*, Predictive Analytics zur kurzfristigen Umsatzprognose, in: *Controlling*, 28. Jg. (2016), H. 8/9, S. 509–518.
- *Oppi, C./Vagnoni, E.*, Management accountants' role and coercive regulations: Evidence from the Italian health-care sector, in: *Qualitative Research in Accounting & Management*, 17. Jg. (2020), H. 3, S. 405–433.
- *Sykes, T. A.*, Support Structures and Their Impacts on Employee Outcomes: A Longitudinal Field Study of an Enterprise System Implementation, in: *MIS Quarterly*, 39. Jg. (2015), H. 2, S. 437–495.
- *Thomas, L. T./Ganster, D. C.*, Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective, in: *Journal of Applied Psychology*, 80. Jg. (1995), H. 1, S. 6–15.
- *Webster, J. R./Beehr, T. A./Love, K.*, Extending the challenge-hindrance model of occupational stress: The role of appraisal, in: *Journal of Vocational Behavior*, 79. Jg. (2011), H. 2, S. 505–516.

# Wie ruiniert man eine Währung?



Portofreie Lieferung  vahlen.de/33428133

Beck/Prinz  
**Gefahr für unser Geld?**

2022. XIX, 146 Seiten. Kartoniert € 19,80  
ISBN 978-3-8006-6825-0 | **Neu im Juli 2022**

## Die Zukunft des Währungssystems

Im vergangenen Jahrzehnt wurde im Namen der Banken- und Geld gedruckt, als gäbe es kein Morgen mehr. Unter der Idee der Modern Monetary Theory drucken Staaten so viel Geld, wie man eben braucht. Infrastruktur, grüne Wende, Arbeitsbeschaffungsprogramme – das alles kann, darf, soll der Staat mittels Druckerpresse finanzieren. Aber ist es wirklich so einfach? Ist die Druckerpresse unsere Rettung? Und wie soll das funktionieren?

## Dieses Buch

deckt die Schwachstellen, sowie die beträchtlichen Risiken und Nebenwirkungen dieser Politik auf und zeigt, dass sich die Eurozone bereits gefährlich nahe an einen Punkt bewegt hat, an dem unser Geld- und Finanzsystem droht, ernsthaften Schaden zu nehmen.

Erhältlich im Buchhandel oder bei: [beck-shop.de](https://www.beck-shop.de) |

Verlag Franz Vahlen GmbH · 80791 München | [kundenservice@beck.de](mailto:kundenservice@beck.de) |

Preise inkl. MwSt. | 174766 |  [linkedin.com/company/vahlen](https://www.linkedin.com/company/vahlen)

# Vahlen

## Stichwörter

# Business Analytics-Tools # Digitalisierung  
# Controlling-Leiter # Stressempfinden # Rollenstressoren

## Keywords

# Business Analytics-Tools # Digitalization  
# Head of Controlling # Perceived Stress # Role Stressors

## Summary

The use of business analytics tools in management control departments offers many potential advantages. In addition, it also changes the tasks and the role of the head of controlling, which can lead to uncertainties. In an empirical study, we investigated for the first time how the design and use of business analytics tools affects the role stressors of the head of controlling and to what extent this can be attributed to differences in the progress of digitalization.