



# Internationale Standardisierung des Human Capital Reporting

**Bereits in der Ausgabe 3/2016 hat die HR Performance über das Projekt „Human Capital Reporting for Internal and External Stakeholder“ berichtet. Seitdem ist viel passiert. Dieser Beitrag soll dazu dienen, den aktuellen Entwicklungsstand aufzuzeigen.**

## Worum es geht

Mitarbeiterbezogene Berichterstattung gewinnt seit vielen Jahren an Bedeutung, wie es beispielsweise das jährlich stattfindende Ranking der DAX30-Konzerne mithilfe des „HCR10“ (vgl. z.B. Scholz/Becker/Kotovych 2017<sup>1</sup>) zeigt.

Auch die Bedeutung von Zahlen im Personalbereich und damit verbundene Themenfelder wie „HR Analytics“ werden zunehmend wichtiger. Es geht darum, Daten und Kennzahlen zu erheben und zu verarbeiten, um personalwirtschaftliche Zusammenhänge besser zu verstehen und sinnvolle Optimierungsmaßnahmen abzuleiten. Personalmanagementsysteme liefern eine Vielzahl an einzelnen Personalparametern, die eine Grundlage bilden für etwaige notwendige Veränderungen im Bereich Personal. Der Human-Capital-Reporting-Leitfaden (HCR-Leitfaden) gibt wichtige Hinweise, welche Kennzahlen für den Beitrag von Menschen zum organisatorischen Erfolg wichtig sind.

Hinzu kommen gesetzliche Entwicklungen wie zum Beispiel die EU-Richtlinie 2014/95 zur Berichterstattung von nicht-finanziellen Leistungsindikatoren, die 2017 in Kraft getreten ist.

Ziel des Projekts „Human Capital Reporting for Internal and External Stakeholder“ ist es daher, einen international anwendbaren Leitfaden für die mitarbeiterbezogene Berichterstattung

(intern und extern) zur Verfügung zu stellen, welcher beispielsweise Anforderungen in Namibia ebenso berücksichtigt wie Anforderungen in Frankreich – und das für Organisationen unterschiedlicher Größen und mit unterschiedlichen Wirtschaftszielen. Ausgangsbasis für den internationalen Reporting-Leitfaden bildete der deutsche freiwillige Standard „HCR10“ (Scholz, Christian/Sattelberger, Thomas, Human Capital Reporting, HCR10 als Standard für eine transparente Personalberichterstattung, München (Vahlen) 2011).

## Wem es nützt

Nicht nur Investoren oder Kapitalgeber sind an dem Wertbeitrag, den Menschen für eine Organisation liefern, interessiert. Bewerber entscheiden sich leichter für oder gegen einen Arbeitsplatz, wenn sie erkennen können, wie ein Arbeitgeber mit seinen Mitarbeitern umgeht und welchen Einfluss sie dort nehmen können. Eine Aussage zur Fluktuation z.B. lässt einen Rückschluss zu, wie sehr die Menschen, die dort arbeiten, ihrem Arbeitgeber verbunden sind.

Bei Firmenkäufen oder Beteiligungen will der Käufer verstehen, wie sich ein Unternehmen in der Zukunft entwickeln kann. Finanzdaten liefern nur einen verlässlichen Blick in die Vergangenheit und sind für Prognosen zur zukünftigen Entwicklung

nur eingeschränkt tauglich. Nur ergänzende Kennziffern zum Personal, die Aussagen unter anderem zu Fähigkeiten, Motivation und Loyalität zu einem Arbeitgeber liefern, vervollständigen das Gesamtbild und liefern eine Grundlage für eine nachhaltige unternehmerische Entscheidung.

Auch bei Insolvenzverfahren versucht man mögliche Investoren zu überzeugen, dass das Fortführen eines Betriebs, trotz desolater wirtschaftlicher Situation, Sinn machen kann. Verlässliche Kennziffern zum Personal, als einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren, können hierbei sehr hilfreich sein, die Leistungsfähigkeit einer Organisation darzustellen.

Als Kunde oder Auftraggeber mag es uns zudem interessieren, wie Leistungen oder Waren erstellt werden und wie die Arbeitsbedingungen dazu aussehen.

Somit ist das Thema Human Capital Reporting durchaus für diverse Interessengruppen von hoher Relevanz.

### Was inzwischen passiert ist

Seit Anfang 2016 fanden bereits mehrere Überarbeitungsschleifen des HCR-Leitfadens statt: Im Mai 2016 gab es ein Arbeitsgruppenmeeting in Berlin und im September 2016 ein weiteres in Singapur.

Der Leitfaden trifft aktuell Aussagen

- zu wesentlichen Reportingprinzipien,
- zu Zielgruppen und Relevanz,
- zu Datenbeschaffung und Zuständigkeiten innerhalb der Organisation,
- zur grundlegenden Strukturierung des Reportings,
- zur Rolle eines humankapitalbezogenen Risikomanagements,
- zu Reportingbereichen (inklusive Kennzahlen),
- zu Reportingdokumenten und
- zu Reportingzeiträumen.

Die wesentlichen Arbeiten konzentrieren sich aktuell auf die Reportingbereiche und Kennzahlen. Wichtig ist den internationalen Experten, dass auch bestehende Standards zur mitarbeiterbezogenen

### Geplanter Leitfaden

Das Projekt „Human Capital Reporting for Internal and External Stakeholders“ ist auf ISO-Ebene als Educational Guideline geplant, d.h. ein Leitfaden für die Anwendung einer transparenten mitarbeiterbezogenen Berichterstattung. Inhaltlich ist der Leitfaden so strukturiert, dass er zu diversen mitarbeiterbezogenen Bereichen zentrale Kennzahlen und Informationen liefert.

Die Berichterstattung sollte dabei im üblichen jährlichen Turnus und im Idealfall immer auch über die letzten zwei bis drei Jahre stattfinden, damit Vergleichswerte vorhanden sind und so Veränderungen direkt sichtbar werden.

terbezogenen Berichterstattung berücksichtigt werden, wie zum Beispiel die Empfehlungen der Global Reporting Initiative<sup>2</sup>. Daher sind inzwischen einige Bereiche neu dazugekommen. Aktuell liefert der Leitfaden entsprechende Kennzahlen zu zehn Reportingbereichen (Tabelle 1).

Je nach Komplexität des Unternehmens oder der Organisation stehen mehr oder weniger Kennzahlen hinter den einzelnen Reportingbereichen. Eine Kennzahl allein betrachtet ist nicht aussagekräftig; eine Vielzahl von Kennzahlen, lassen Rückschlüsse zu, wie gut eine Organisation auf mitarbeiterbezogene Themen aufgestellt ist und wo gegebenenfalls noch Handlungsbedarf besteht.

Die Bezeichnungen der Reportingbereiche befinden sich gerade noch in der Überarbeitung und sind nicht final. Die Kennzahlen werden danach unterteilt, welche extern und welche intern berichtet werden sollten.

Insbesondere für die externen Kennzahlen liefert der Leitfaden Informationen dazu,

- warum die Kennzahl wichtig ist (Relevanz),
- wie diese Kennzahl definiert ist (Definition),
- wie sie berechnet werden kann (Formel) und
- zeigt einen Best-Practice-Fall (Reporting-Beispiel) auf.

Human-Capital-Reporting-Bereich	Beispiele für eine Kennzahl
1. Compliance	Anzahl dokumentierter Rechtsverstöße
2. Fähigkeiten	Entwicklungs- und Trainingsaufwendungen
3. Führung	Nachfolgeplanung
4. Gesundheit und Sicherheit	Anzahl Arbeitsunfälle
5. Kosten	Aufwendungen für Löhne und Gehälter
6. Beschaffung, Mobilität, Austritt	Fluktuationsrate
7. Produktivität	Gewinn pro Mitarbeiter
8. Diversität	Diversity-Angaben (z.B. Alter, Geschlecht, Nationalität)
9. Unternehmenskultur	Engagement-Index
10. Verfügbarkeit	Anzahl Mitarbeiter umgerechnet in Vollzeitbeschäftigte (FTE)

Tabelle 1: Aktuelle Human-Capital-Reporting-Bereiche und Beispiele für mögliche Kennzahlen

Schritt	Zeit
Sitzung Arbeitsgruppe in London	Mai 2017
Committee-Draft-Umfrage (nicht öffentlich)	Juni/Juli/August 2017
Sitzung Arbeitsgruppe in Indonesien Kommentare behandeln	September 2017
Draft-International-Standard-Umfrage und parallele öffentliche nationale Umfrage E DIN ISO 30414 (deutsche Übersetzung online)	Voraussichtlich November/Dezember 2017/Januar 2018
Einarbeitung der Kommentare/Überarbeitung des Dokuments	Februar bis April 2018
Veröffentlichung ISO-Norm und nationale DIN ISO 30414	Voraussichtlich Herbst 2018

**Tabelle 2: Zeitplan Human Capital Reporting (ISO 30414)**

Dies alles passiert in enger Abstimmung mit der internationalen Arbeitsgruppe „Metrics“, die technische Spezifikationen zu den innerhalb des ISO/TC 260 verwendeten Kennzahlen verfasst. Diese technischen Spezifikationen beinhalten umfangreichere Informationen zur Anwendung und Messung relevanter Kennzahlen und können später von den Anwendern zusätzlich zu den Leitfäden genutzt werden.

Die internationale Arbeitsgruppe Human Capital Reporting hat inzwischen Einigkeit darüber hergestellt, welche Kennzahlen extern berichtet werden sollten. Derzeit umfasst das externe Reporting eine Liste von circa 20 Kennzahlen. Die internen Kennzahlen sind als wichtige Ergänzung zu verstehen, die Unternehmen zur internen Steuerung nutzen sollten.

## Wie es weitergeht

Aktuell arbeiten die Experten der internationalen Arbeitsgruppe vor allem an der inhaltlichen Konkretisierung (Relevanz, Definition, Formeln, Beispiele) der Kennzahlen. Ein nächster Arbeitsschritt besteht darin, ein Arbeitsblatt für die Anwender zu entwickeln, das eine Auswahl der zentralen Kennzahlen ermöglicht. Dies soll die Übersichtlichkeit der notwendigen Daten für die jeweilige Unternehmens- oder Organisationsgröße erleichtern, um den zu betreibenden Aufwand so gering wie möglich zu halten.

Derzeit werden die Kommentare und noch zu erledigende Aufgaben der Experten zur letzten Kommentierungsrunde vom

November 2016 in die aktuelle Version des HCR-Leitfadens eingearbeitet und zur erneuten Kommentierung innerhalb der Arbeitsgruppe freigegeben. Abschließende Arbeiten sollen dann auf der internationalen Mai-Sitzung in London stattfinden, bevor der Leitfaden innerhalb des gesamten TC 260 zur Kommentierung gegeben wird. Diese Kommentare werden dann auf der September-Sitzung in Indonesien besprochen, eingearbeitet und der Leitfaden weiterentwickelt.

Fachleute in Deutschland (unabhängig von einer Mitgliedschaft in DIN- oder ISO-Gremien) haben die Möglichkeit, im Rahmen der Entwurfs-Umfrage (Draft International Standard) voraussichtlich im November/Dezember 2017/Januar 2018 online zu kommentieren. Die Übernahme des internationalen Leitfadens in eine deutsche Norm als DIN ISO 30414 wurde vom nationalen Arbeitsausschuss befürwortet. Wie die Möglichkeit zur Kommentierung genau erfolgt, wird noch mitgeteilt.

Geplant ist die finale Veröffentlichung der internationalen Norm dann für Herbst 2018. Tabelle 2 fasst den Zeitplan noch einmal zusammen.

1 Scholz, Christian/Becker, Stefanie/Kotovych, Stanislav, Human Capital Reporting: Ergebnisse für das Berichtsjahr 2015 bei den DAX30-Unternehmen, Arbeitspapier Nr. 131 des Lehrstuhls Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken März 2017.

2 [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)



Autorin:  
**DR. STEFANIE BECKER,**  
wiss. Mitarbeiterin am Lehrstuhl für BWL an der Universität des Saarlandes. Leiterin der internationalen Arbeitsgruppe WG 7 „Human Capital Reporting“ des ISO/TC 260,  
E-Mail: [sm@orga.uni-sb.de](mailto:sm@orga.uni-sb.de)



Autor:  
**NICOLAI DYROFF,**  
Rechtsanwalt, Vertreter des Goinger Kreises im Spiegelausschuss „NA 159-01-19 AA Arbeitsausschuss Personalmanagement“,  
E-Mail: [nicolai.dyroff@gmx.de](mailto:nicolai.dyroff@gmx.de)