

Human Capital Reporting

Internationale Standardisierung soll mehr Transparenz und Vergleichbarkeit bringen

Mitarbeiter sind zentraler Wettbewerbsfaktor und somit erfolgswirksam für Unternehmen jeglicher Art. Aber nicht immer gehen Unternehmen pfleglich mit diesem „Vermögenswert“ um und gefährden dadurch den Aufbau einer langfristigen und nachhaltigen Substanz. Gerade für externe Interessengruppen sind transparente Informationen über diesen Vermögenswert – wo schlummert Potenzial, wo verbergen sich aber auch Risiken – wichtig. Solche transparenten Informationen möchte die neu ins Leben gerufene Working Group „Human Capital Reporting for internal and external Stakeholders“ standardisiert zur Verfügung stellen und eine Richtlinie zur weltweit einheitlichen Nutzung erarbeiten. Nachfolgender Beitrag gibt hierzu einen kurzen Überblick.

Warum eine transparente Berichterstattung über Human Capital wichtig ist

Dass Mitarbeiter eine zentrale Ressource und einen wichtigen Wettbewerbsvorteil darstellen, ist unbestritten; und dass man Aussagen dazu auch in der internen und externen Berichterstattung findet, selbstverständlich. Dabei ist Human Capital nicht einfach gegeben, sondern muss langfristig aufgebaut, entwickelt und erhalten werden. Letztlich geben immer die Mitarbeiter eines Unternehmens den Ausschlag dafür, ob sich langfristiger Erfolg oder eine entsprechende Schiefelage einstellt. Eben diese Erkenntnis darf aber kein Lippenbekenntnis bleiben. Gerade Analysten und Investoren müssen sich einerseits die Bedeutung dieses Faktors vor Augen führen, andererseits aber auch die Möglichkeit und die Relevanz einer entsprechenden Quantifizierung. Gerade im Kontext einer zunehmenden

den Wissensgesellschaft und einer steigenden Bedeutung der Dienstleistungsbranche muss eine sinnvolle Unternehmensbewertung gerade dem Human Capital Rechnung tragen. Das bedingt im Speziellen ein entsprechendes Reporting.

Allerdings wird dies in der unternehmerischen Realität kaum vernünftig quantifiziert dargestellt.¹ Wirklich strukturiert berichten nur wenige Unternehmen über das Human Capital, wobei es Personalkennzahlen sicherlich in schier unbegrenztem Umfang gibt. Erschwerend kommt allerdings hinzu, dass fast jedes Unternehmen eigene Variationen entsprechender Kennzahlen nutzt und sie unterschiedlich interpretiert. Noch komplexer wird es, wenn man sich auf ein internationales Level begibt. Das unzureichende Informationsangebot bezüglich des Humanvermögens führt einerseits zu Intransparenz in der Berichterstattung und andererseits zu einer fehlenden Vergleichbarkeit beispielsweise zu Vorjahren oder zu anderen Unternehmen im In- und Ausland.

Abbildung 1 zeigt, inwiefern ein standardisiertes internationales Human Capital Reporting den unterschiedlichen internen und externen Stakeholdern benötigte Informationen zu diversen mitarbeiterbezogenen Berichtsbereichen zur Verfügung stellen kann.

Wie ein internationaler Standard zum Human Capital Reporting aussehen kann

Am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement wird seit

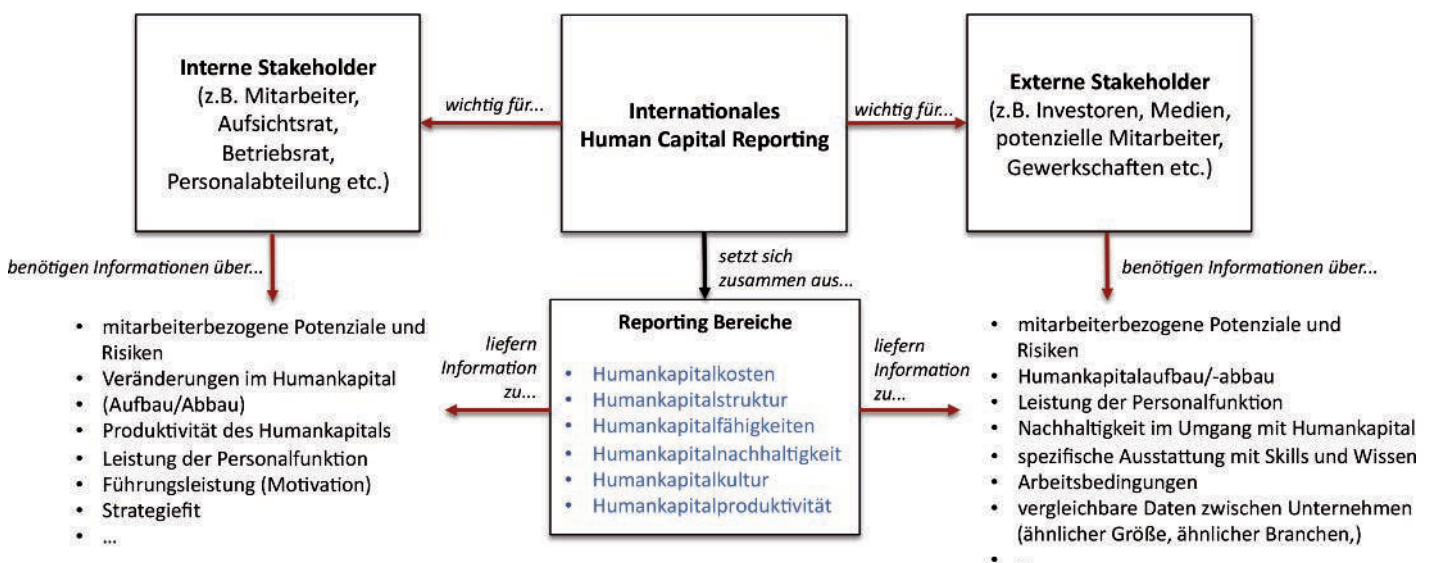


Abb. 1: Informationsbedarf und -deckung durch eine Standardisierung im Human Capital Reporting

vielen Jahren genau zu diesem Thema geforscht: Grund genug, im nationalen Spiegelausschuss „Personalmanagement“ (NA 159-01-19 AA) mitzuarbeiten und gemeinsam mit den deutschen Experten einen Vorschlag zum Thema Human Capital Reporting auf internationaler Ebene zu platzieren. Aber auch der Goinger Kreis begleitet die Normierung und Standardisierung von Personalprozessen seit geraumer Zeit und ist aktiv im DIN-Spiegelgremium und ISO TC 260 vertreten. Dem Goinger Kreis ist es wichtig, den Wertbeitrag und Erfolg von Menschen bei jeglicher organisatorischer Ausrichtung sichtbar zu machen.

Der Projektvorschlag (New Work Item Proposal) wurde im vergangenen Jahr seitens der deutschen Experten vorbereitet und zur internationalen Kommentierung und Abstimmung im ISO TC 260 Human Resource Management eingereicht. Sowohl das Feedback als auch das Interesse der beteiligten Nationen war uneingeschränkt positiv: Im November 2015 wurde auf der Jahressitzung des ISO TC in Galveston, Texas, die Gründung der neuen Working Group „Human Capital Reporting“ einstimmig beschlossen. Dabei wurde aus dem deutschen Team Dr. Stefanie Becker als Leiterin (Convenorin) bestätigt.

Das neue Projekt basiert auf einem am Lehrstuhl für Organisation, Personal- und Informationsmanagement der Universität des Saarlandes entwickelten freiwilligen Standard (bezeichnet als HCR10²), der bereits im Jahr 2010 durch Christian Scholz und Thomas Sattelberger (ehemaliger Personalvorstand der Deutschen Telekom AG) veröffentlicht wurde. Weiterhin sind darin aber auch Kernelemente aus der Global Reporting Initiative sowie Feedback aus der breit aufgestellten deutschen Arbeitsgruppe, bestehend aus drei weiteren Lehrstühlen, einem Dax-30-Unternehmen sowie dem Goinger Kreis, eingeflossen.

Das Projekt Human Capital Reporting ist auf ISO-Ebene als Educational Guideline geplant, die eine Art Leitfaden für die Anwendung einer transparenten mitarbeiterbezogenen Berichterstattung liefern möchte. Inhaltlich ist die Guideline aktuell so strukturiert, dass sie zu diversen mitarbeiterbezogenen Bereichen zentrale Informationen liefert. Tabelle 1 zeigt dazu erste mögliche Beispiele.

Die Berichterstattung bezieht sich sowohl auf interne als auch auf externe Interessengruppen. Wichtig ist den deutschen Experten dabei im Besonderen die Anwendbarkeit der Guideline nicht nur für kleine und mittelständische Unternehmen, sondern auch für NGOs oder Verwaltungsorganisationen. Es soll



ebenfalls ein Vorschlag erarbeitet werden, welche Unternehmensformen und -größen welche Kennzahlen berichten sollten.

„Keep it simple“ lautet daher das Motto. Zielsetzung ist, einige wenige, aber wichtige Kennzahlen zu definieren und diese international einheitlich zu berichten. Denn vor allem kleinen und mittelständischen Unternehmen sollen durch die verbesserte Berichterstattung an interne und externe Stakeholder Vorteile verschafft werden – so zum Beispiel bei der Kreditvergabe, wenn entsprechende Informationen über das Humanvermögen zur Verfügung stehen. Auch bei Firmenkäufen oder -verkäufen (Mergers and Acquisitions) soll künftig der Beitrag des Human Capital deutlicher erkennbar und vor allem für Außenstehende bewertbar sein. Letztendlich soll auch im Insolvenzfall der Wert (im Sinne eines Potenzials und Vermögens) leichter, neben reinen Finanzzahlen, dargestellt werden können.

Die Berichterstattung sollte im üblichen jährlichen Turnus und im Idealfall immer auch über die letzten zwei bis drei Jahre stattfinden, damit Vergleichswerte vorliegen und so Verände-

Mögliche Human Capital Reporting-Bereiche	Beispiele für mögliche Kennzahlen
Humankapitalkosten	Aufwendungen für Löhne und Gehälter
Humankapitalstruktur	Anzahl Mitarbeiter umgerechnet in Vollzeitbeschäftigte (FTE)
Humankapitalfähigkeiten	Durchschnittliche Trainingsstunden pro Mitarbeiter
Humankapitalnachhaltigkeit	Fluktuationsrate
Humankapitalkultur	Engagement-Index
Humankapitalproduktivität	Gewinn pro Mitarbeiter

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

Stufe	Inhalt	Zeitplan
Vorschlagsstufe (Proposal Stage)	Vom Vorschlag (NWIP) bis zur Annahme eines neuen Normungsvorhabens	neues Projekt im September 2015 angenommen, Arbeitsgruppe (WG) unter deutscher Leitung eingerichtet
Bearbeitungsstufe (Preparatory Stage)	Arbeitsdokumente (WD, mehrere möglich) von Annahme des Normungsvorhabens bis zur nächsten Stufe	Erarbeitung des Inhalts vorgesehen bis Ende 2016
Komiteestufe (Committee Stage)	Vom Komitee-Entwurf (CD, mehrere möglich) bis zur Verabschiedung zur öffentlichen Umfrage	optionale Bearbeitungsstufe, kann ausgelassen werden
Umfragestufe (Enquiry Stage)	Von der Annahme der Umfrage (DIS) bis zur Verabschiedung des Schlussentwurfs	Umfrage vorgesehen für Anfang 2017
Annahmestufe (Approval Stage)	Von der Annahme als Schlussentwurf (FDIS) bis zur Verabschiedung der internationalen Norm	optionale Bearbeitungsstufe, kann ausgelassen werden
Veröffentlichung (Publication Stage)	Von der Annahme als Internationale Norm bis zur Veröffentlichung als ISO-, IEC- oder ISO/IEC Norm	vorgesehen für Ende 2017
NWIP = New Work Item Proposal WD = Working Draft CD = Committee Draft DIS = Draft International Standard FDIS = Final Draft International Standard		

Tabelle 2: Entstehung einer internationalen Norm am Beispiel des Projekts ISO 30414 „Human Capital Reporting for internal and external Stakeholders“

rungen direkt sichtbar werden. Hierzu möchte die Arbeitsgruppe ein Template (Arbeitsmittel) entwickeln, das Unternehmen als Hilfsmittel verwenden können. Neben dem Ausweis der qualitativen Kennzahlen sind natürlich auch zusätzliche erläuternde Hinweise und Kommentierungen seitens der berichtenden Unternehmen sinnvoll.

Auf internationaler Ebene ist wichtig, dass die im Standard enthaltenen Kennzahlen auch in den diversen Ländern Anwendung finden können: Hier spielen unterschiedliche rechtliche Grundlagen ebenso eine Rolle wie strukturelle oder kulturelle Besonderheiten. Dies alles muss unter einen Hut gebracht werden.

Wie die internationale Standardisierungsarbeit weitergeht

Vor der Arbeitsgruppe liegt jetzt ein langer, aber sehr spannender Weg (Tabelle 2 zeigt den Entstehungsprozess einer Norm): Die eingereichten und in Galveston in den ersten Sitzungen be-

sprochenen Kommentare bezüglich des deutschen Vorschlages (NWIP) wurden seitens der Arbeitsgruppenleiterin weiterverarbeitet und in einen neuen Textvorschlag überführt (WD). Der Standard wurde nun wieder auf internationaler Ebene zur Kommentierung bereitgestellt und wird im Mai in Berlin – Gastgeber ist das Deutsche Institut für Normung (DIN) – auf der nächsten Sitzung der Arbeitsgruppe bearbeitet.

- 1 Vgl. Scholz, Christian/Becker, Stefanie/Kotovych, Stanislav, Human Capital Reporting: Eine erneute Standortbestimmung bei den DAX-30-Unternehmen, Arbeitspapier Nr. 122 des Lehrstuhls für Organisation, Personal- und Informationsmanagement, Universität des Saarlandes, Saarbrücken 2015.
- 2 Scholz, Christian/Sattelberger, Thomas, Human Capital Reporting: HCR10 als Standard für eine transparente Personalberichterstattung, München (Vahlen) 2012.



Autorin:
DR. STEFANIE BECKER,
 Wiss. Mitarbeiterin am Lehrstuhl für BWL an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken. Mitglied des Spiegelausschusses „NA 159-01-19 AA Arbeitsausschuss Personalmanagement“, E-Mail: sm@orga.uni-sb.de



Autor:
NICOLAI DYROFF,
 Rechtsanwalt, Vertreter des Goinger Kreises im Spiegelausschuss „NA 159-01-19 AA Arbeitsausschuss Personalmanagement“ und Technischer Ratgeber bei ISO TC 260. E-Mail: nicolai.dyroff@gmx.de.