

# Kennzahlen in HR

Erste internationale Leitlinie für das Human Capital Reporting veröffentlicht

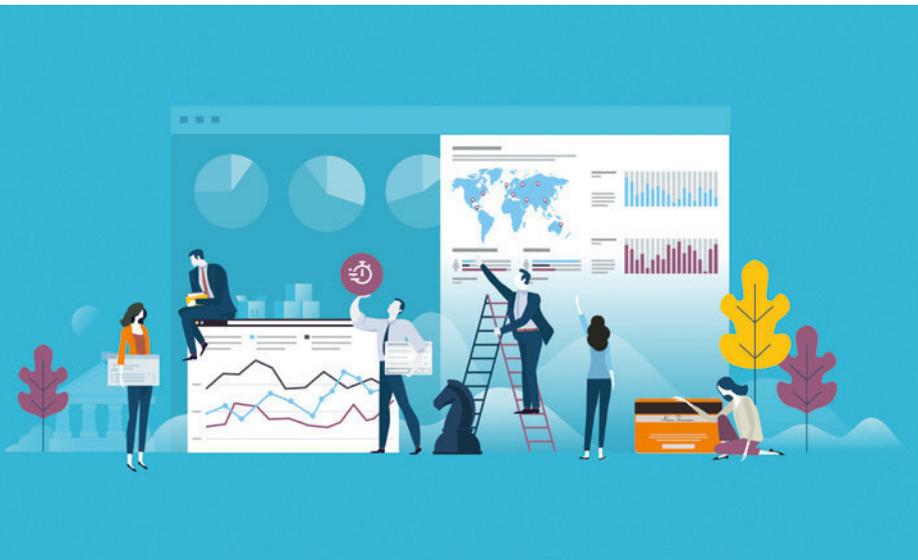
## Mitarbeiter bestimmen den Wert eines Unternehmens maßgeblich

Die wichtigste Quelle unternehmerischer Wertschöpfung hat sich inzwischen von den materiellen zu den immateriellen Vermögenswerten verlagert, zu denen das „Humankapital“ gezählt wird. Einer Studie der Harvard Business Review zufolge, die sich mit den 500 größten amerikanischen börsennotierten Unternehmen beschäftigt hat, setzt sich der Marktwert dieser Unternehmen heute nur noch zu 16 Prozent aus materiellen Vermögenswerten zusammen (im Jahr 1975 waren das noch 83 %); die restlichen 84 Prozent entfallen auf immaterielle Vermögenswerte. Vermögenswerte wie Fabrikhallen, Grundstücke, Maschinenparks, Lizenzen oder Patente, entscheiden nicht mehr allein über die Zukunftsperspektiven eines Unternehmens, sondern vielmehr Netzwerke und Kundenbeziehungen aber vor allem Köpfe, die maßgeblich an der Wertschöpfung eines Unternehmens beteiligt sind. Doch wie kann man diesen Wertbeitrag transparent und greifbarer machen?

## Neue Leitlinie unterstützt dabei, den Wertbeitrag transparent zu machen

Auch wenn das Thema People und HR Analytics derzeit in aller Munde ist vergessen dabei viele, dass bevor man derartige Analysen durchführen kann, zunächst einmal die eigentlichen Hausauf-

Im Dezember 2018 wurde auf eine deutsche Initiative hin die ISO-Norm 30414 für Human Capital Reporting veröffentlicht – HR Performance berichtete dazu bereits in den Ausgaben 3/2016, 2/2017 und 6/2017. Ab April wird diese nun auch als deutsche DIN ISO-Norm verfügbar sein. Unter dem offiziellen Titel „DIN ISO 30414 Personalmanagement – Leitlinien für das interne und externe Human Capital Reporting“ bietet der freiwillige Standard einen Leitfaden, wie Organisationen über ihre wichtigste Ressource, die Mitarbeiter, berichten können, und so deren Wertbeitrag stärker transparent machen können.



Human Capital Bereich	Umfang und Inhalt
Compliance und Ethik	– 5 Kennzahlen, u.a. Angaben zu Beschwerden, Disziplinarmaßnahmen und Streitschlichtungen
Kosten	– 7 Kennzahlen, u.a. Angaben zu Personal-/Einstellungs- und Fluktuationskosten
Vielfalt	– 5 Kennzahlen, u.a. Angaben zu Alter und Geschlecht der Belegschaft
Führung	– 3 Kennzahlen, u.a. Angaben zu Führungsspanne und Leadership Trust
Organisationskultur	– 2 Kennzahlen, u.a. Angaben zur Verbleibequote und Leistungsbereitschaft
Wohlbefinden, Arbeits- & Gesundheitsschutz	– 4 Kennzahlen, u.a. Angaben zu Ausfallzeiten und Anzahl an Betriebsunfällen

Human Capital Bereich	Umfang und Inhalt
Produktivität	– 2 Kennzahlen, u.a. Angaben zu Einnahmen je Mitarbeiter und Human Capital ROI
Einstellung, Mobilität & Fluktuation	– 15 Kennzahlen, u.a. Angaben zu Bewerberanzahl, Fluktuationsrate und Stellenbesetzungen
Fähigkeiten und Leistungspotenzial	– 5 Kennzahlen, u.a. Angaben zu Gesamtkosten Aus-/Weiterbildung und Anzahl Schulungsstunden
Nachfolgeplanung	– 5 Kennzahlen, u.a. Angaben zur Bereitschaftsrate für die Nachfolge
Mitarbeiterverfügbarkeit	– 5 Kennzahlen, u.a. Angaben zu Fehlzeiten, Beschäftigtenanzahl, und Vollzeitstellen

Abb. 1: Kernberichtsthemen und Kennzahlenbeispiele

gaben erledigt werden müssen. Das bedeutet zunächst eine saubere Datenbasis und darauf aufbauend ein entsprechendes Kennzahlengerüst. Hierzu liefert das Human Capital Reporting einen Beitrag.

Die „DIN ISO 30414 Personalmanagement – Leitlinien für das interne und externe Human Capital Reporting“ war eine deutsche Initiative und ist die erste internationale Leitlinie ihrer Art. Sie bietet Organisationen die Möglichkeit, sich in allen Personalbereichen auf einen stärker kennzahlen-gesteuerten Entscheidungsprozess zu zubewegen. Gleichzeitig können Unternehmen aber auch durch die externe, öffentliche Berichterstattung von HR-Kennzahlen Anforderungen von Investoren und anderen Interessensgruppen (wie z.B. Gesetzgeber, Gewerkschaften, NGOs) erfüllen, indem sie zusätzliche Informationen über die Resource „Mitarbeiter“ zur Verfügung stellen.

Die Leitlinie kann von Organisationen jeglicher Art (z.B. Unternehmen, Regierung und Verwaltung) und Größenordnung angewandt werden und beinhaltet Empfehlungen dazu, wie Organisationen intern und extern kennzahlenbasiert Auskunft über zentrale Kernbereiche der Personalarbeit, wie zum Beispiel zu Unternehmenskultur, Personalbeschaffung, Produktivität, Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Führung, geben können (siehe Abbildung 1).

Für jede dieser Kernberichtsthemen liefert die Leitlinie dem Anwender ein dazugehöriges Kennzahlengerüst und erläutert, warum eine Kennzahl wichtig ist, für welchen Berichtszweck sie verwendet werden soll, wie die Kennzahl konkret

## Zum Hintergrund: ISO und DIN

ISO ist die Internationale Organisation für Normung, die sich aus den jeweiligen nationalen Normungsorganisationen weltweit zusammensetzt. Deutsches Mitglied der ISO ist DIN – Deutsches Institut für Normung e.V. Internationale Normen werden von sogenannten Technischen Komitees erarbeitet, in welche die nationalen Normungsorganisationen ihre Experten entsenden. Sämtliche Fragen des Personalmanagements werden vom Technischen Komitee 260 „Human Resource Management“ (ISO/TC 260) verantwortet, das unter Vorsitz der US-Normungsorganisation ANSI steht: <https://committee.iso.org/home/tc260>.

Auf nationaler Ebene wird die Arbeit in einem sogenannten Spiegelausschuss begleitet. Das deutsche Gremium ist der Arbeitsausschuss Personalmanagement ([www.nadl.din.de](http://www.nadl.din.de)). Er setzt sich aus Experten aus Unternehmens- und Personalberatungen, Wirtschaft, Verbänden und Wissenschaft zusammen und hat die Aufgabe, sich an der internationalen Normungsarbeit inhaltlich zu beteiligen. Er entscheidet auch, ob internationale Normen in das deutsche Regelwerk übernommen werden. Für die ISO 30414 Human Resource Management – Guidelines for Internal and External Human Capital Reporting wurde genau dies entschieden. Die Leitlinie basiert auf einem ursprünglichen Vorschlag aus Deutschland.

definiert ist, wie sie berechnet werden kann und illustriert ein mögliches Reporting-Beispiel. Insgesamt wird ein Portfolio an 58 Kennzahlen zur Verfügung gestellt.

## Freiwilligkeit und Praktikabilität wichtig

Viele Praktiker haben zurecht Vorbehalte, wenn sie das Wort „Standard“ hören. Gibt es nicht ohnehin schon zu viel Bürokratie, Regeln und Reporting-Anforderungen? Die DIN ISO 30414 versucht

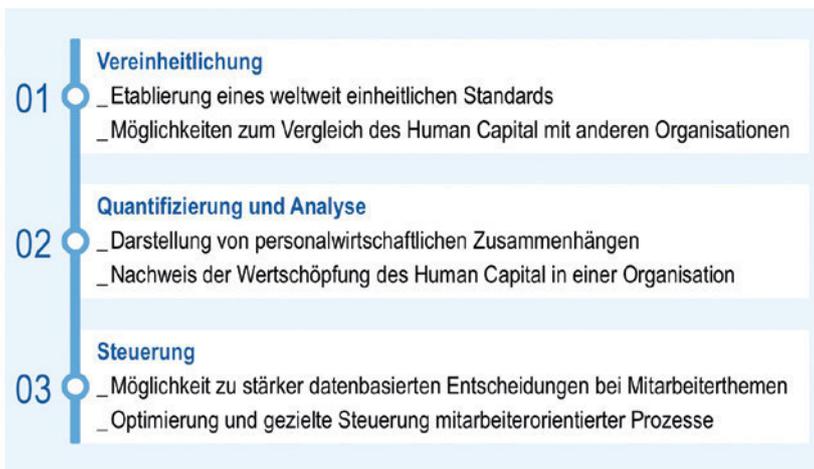


Abb. 2: Was bringt die DIN ISO 30414 dem Anwender?

hier, Antworten für die Praxis zu geben, indem er Empfehlungen für das Reporting trifft – das zudem auch auf einem globalen Level anwendbar ist.

Den internationalen Experten war es daher wichtig, auch die Besonderheiten von unterschiedlichen Organisationsformen zu berücksichtigen. So werden beispielsweise für kleine und mittlere Unternehmen insgesamt nur zehn Kennzahlen für die externe Berichterstattung empfohlen. Für große Unternehmen sind hingegen 20 Kennzahlen für die öffentliche Berichterstattung vorgeschlagen. Darunter sind auch solche Kennzahlen, die bislang von großen Unternehmen nur selten veröffentlicht werden – etwa die Gesamtpersonalkosten, in denen auch Kosten für externes Personal (darunter Werkvertrags-Auftragnehmer, Berater, Zeitarbeiter und Cloud-Arbeiter) enthalten sind.

Da es sich beim Human Capital Reporting um einen freiwilligen Leitfaden handelt, entscheidet der Anwender selbst, welche der angebotenen

Kennzahlensystematiken in seiner Organisation sinnvoll sind. Auch eine öffentliche Berichterstattung ist freiwillig, und nicht verpflichtend. Bereits jetzt liegen uns Informationen von deutschen mittelständischen, aber auch größeren DAX-Konzernen vor, dass sie diese Leitlinie künftig für den jährlichen Geschäftsbericht nutzen werden.

### Nutzungsmöglichkeiten für Organisationen sind vielfältig

Organisationen können die Leitlinie vielfach nutzen (siehe Abbildung 2): Ein weltweit einheitlicher Vorschlag zur Berichterstattung ermöglicht auch zwischenbetriebliche Vergleiche – in der Finanzwelt schon lange üblich. Denn gerade im internationalen Kontext stößt die Leitlinie auf eine sehr gute Resonanz, etwa in Frankreich, Großbritannien oder den USA. Zudem unterstützt sie Organisationen dabei, personalwirtschaftliche Zusammenhänge greifbarer zu machen. Diese hilft auch bei der gezielten Steuerung und unterstützt den Aufbau eines stärker datengesteuerten Entscheidungsprozesses in allen Bereichen des Personalmanagements.

Bei der Entwicklung der Leitlinie waren Personalberater, Vertreter aus der Wissenschaft, Personalverbände sowie Personalexperten aus der Unternehmenspraxis maßgeblich beteiligt. Inhaltlich hat sich die DIN ISO 30414 an wissenschaftlichen Erkenntnissen, Best Practice sowie bereits bestehenden Initiativen, wie beispielsweise den „HCR 10“ (Human Capital Reporting 10) oder den „GRI“ (Global Reporting Initiative), zur mitarbeiterbezogenen Berichterstattung orientiert.

Die deutschsprachige Version der DIN ISO 30414 umfasst etwas mehr als 50 Seiten und ist ab April online beim Beuth-Verlag für circa 150 Euro erhältlich.

#### DR. STEFANIE BECKER

ist seit 2017 in der Personalabteilung der SAP SE im Bereich „People Insights“ tätig. Seit 2015 ist sie Leiterin der Arbeitsgruppe Human Capital Reporting bei ISO.



#### DR. HEIKO MAUTERER

ist seit 2011 als Partner bei der 4C GROUP AG. Seit 2017 ist er Experte im Deutschen Spiegelausschuss und arbeitete an der Entwicklung der ISO 30414 mit.

