

DIN ISO 30414

ICS 03.100.30

**Personalmanagement –
Leitlinien für das interne und externe Human Capital Reporting
(ISO 30414:2018)**

Human resource management –
Guidelines for internal and external human capital reporting (ISO 30414:2018)

Management des ressources humaines –
Lignes directrices sur le bilan du capital humain interne et externe (ISO 30414:2018)

Gesamtumfang 48 Seiten

DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL)

Inhalt

	Seite
Nationales Vorwort.....	3
Nationaler Anhang NA (informativ) Literaturhinweise	5
Vorwort	6
Einleitung	7
1 Anwendungsbereich.....	8
2 Normative Verweisungen	8
3 Begriffe	9
4 Prozess des Human Capital Reporting.....	9
4.1 Allgemeines	9
4.2 Leitende Grundsätze.....	10
4.3 Zielgruppen und Stakeholderrelevanz.....	11
4.4 Werkzeuge und Verfahren zur Datenerhebung	12
4.5 Struktur der Berichterstattung	14
4.5.1 Interne und externe Berichterstattung.....	14
4.5.2 Vergleichbarkeit von Berichterstattung	14
4.6 Risikomanagement	14
4.7 Berichterstattungsbereiche.....	16
4.7.1 Allgemeines	16
4.7.2 Compliance und Ethik	20
4.7.3 Kosten	22
4.7.4 Vielfalt.....	24
4.7.5 Führung.....	26
4.7.6 Organisationskultur	26
4.7.7 Wohlbefinden, Arbeits- und Gesundheitsschutz.....	28
4.7.8 Produktivität.....	31
4.7.9 Einstellung, Mobilität und Fluktuation.....	33
4.7.10 Fähigkeiten und Leistungspotenzial	36
4.7.11 Nachfolgeplanung	38
4.7.12 Mitarbeiterverfügbarkeit	39
4.8 Dokumente der Berichterstattung.....	42
4.9 Häufigkeit der Berichterstattung	42
Anhang A (informativ) Empfehlungen, insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen.....	43
Anhang B (informativ) Beispiele für Humankapital-Berichte mit einer Kombination von Kennzahlen	44
Literaturhinweise.....	47

Nationales Vorwort

Diese Deutsche Norm ist die Übersetzung der Internationalen Norm ISO 30414:2018, die im Technischen Komitee ISO/TC 260 „Human resource management“ erarbeitet wurde, dessen Sekretariat von ANSI (USA) gehalten wird.

Das zuständige deutsche Normungsgremium ist der Arbeitsausschuss NA 159-01-19 AA „Personalmanagement“ im DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL).

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. DIN ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren.

Prozesse und Funktionen im Personalmanagement sind stark aus dem angloamerikanischen Raum geprägt. Daher sind viele der Anglizismen bereits im deutschen Sprachgebrauch als Fachtermini etabliert. Folgende Hinweise zur Übersetzung berücksichtigen diesen Sachverhalt:

- „Human Capital Reporting“ (HCR) wurde als feststehender Begriff übernommen, da die deutsche Übersetzung „Personalberichterstattung“ eher unüblich im Gebrauch ist.
- Der englische Begriff „organizations people“ wurde als feststehender Begriff mit „Mitarbeiter einer Organisation“ übersetzt. Ergänzend wurde die allgemeine Bezeichnung „people“ vorrangig mit Mitarbeiter übersetzt, da „people“ in dem hier verwendeten Kontext der Arbeitsumgebung „Mitarbeiter“ meint. „Mitarbeiter“ wird dabei synonym als Übersetzung für „person“ und „employee“ verwendet.
- Die Abkürzung HR (en: human resources) steht synonym für die Funktion der Personalabteilung und für Personaler im Allgemeinen und wird daher wo im Text sinnvoll mit „Personaler“ oder im Zusammenhang mit „Bericht“ als „Personalbericht“ übersetzt.
- Das englische Verb „to implement“ wird aufgrund der verschiedenen Bedeutungen je nach Kontext im Deutschen mit „umsetzen“ (in Bezug auf Änderungen oder Prozesse), „verwirklichen“ (in Bezug auf Managementsysteme) oder „durchführen“ (in Bezug auf erwünschte Auswirkungen) übersetzt.
- „Commitment“ wird als Fachbegriff mit „Leistungsbereitschaft“ übersetzt.
- „Disciplinary file“ wurde mit „Disziplinarverfahren“ übersetzt, da der englische Begriff nicht nur die reine Akte, sondern den gesamten Prozess beinhaltet.
- Der englische Begriff „field worker“ wurde abweichend mit „freiwilliger Mitarbeiter“ übersetzt, da sonst nicht korrekt die beabsichtigte Einbindung von Freiwilligen oder ehrenamtlich Tätigen wiedergegeben wird.
- „Human capital master data“ wurde mit dem deutschen Fachbegriff „Mitarbeiter-Stammdaten“ übersetzt.
- „Job family“ wurde als „Jobfamilie“ übersetzt.
- Die englische Verwendung von „non-binary“ wird ins Deutsche mit „Drittes Geschlecht“ übersetzt.
- „Organizational health, safety and well-being“ wurde als „Wohlbefinden, Arbeits- und Gesundheitsschutz“ übersetzt, da der englische Begriff auch den Arbeitsschutz integriert.
- Die englischen Begriffe „promotion“ und „progression“ werden im HR-Umfeld als „Beförderung“ und „Karriere“ übersetzt.

- „Recruitment costs“ wurden mit Personalbeschaffungskosten übersetzt; eine alternativ gebräuchliche Übersetzung ist auch Rekrutierungskosten.
- „Segmented workforce“ und „workforce groups“ wurden synonym verwendet und mit „Belegschaftsgruppe“ übersetzt.
- „Training and development“ wird im Deutschen mit dem feststehenden Begriff „Aus- und Weiterbildung“ verwendet.
- Folgende Begriffe wurden nicht übersetzt, da diese Begrifflichkeiten im deutschen Sprachgebrauch etabliert sind oder keine passenden deutschen Begrifflichkeiten existieren:
 - Benchmark;
 - Bench strength;
 - Best practice;
 - Change management;
 - Coaching;
 - Compliance;
 - Employee-Life-Cycle, eher selten als dt. Mitarbeiterlaufbahn;
 - Engagement;
 - FTE/Full Time Equivalent (en: full time equivalent); dt: VZÄ – Vollzeitäquivalent;
 - KPI (en: key performance indicator);
 - Leadership trust;
 - Mentoring;
 - Return on investment (RoI); dt: Rendite.

Für die in diesem Dokument zitierten internationalen Dokumente wird im Folgenden auf die entsprechenden deutschen Dokumente hingewiesen:

ISO 10075-3:2004	siehe DIN EN ISO 10075-3:2004-12
ISO 14004:2016	siehe DIN EN ISO 14004:2016-08
ISO 26000:2010	siehe DIN ISO 26000:2011-01
ISO 45001:2018	siehe DIN ISO 45001:2018-06
ISO Guide 64:2008	siehe DIN SPEC 59:2010-05
ISO/TR 12296:2012	siehe DIN CEN ISO/TR 12296:2013-12

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

DIN CEN ISO/TR 12296 (DIN SPEC 33420):2013-12, *Ergonomie — Manuelles Bewegen von Personen im Bereich der Pflege (ISO/TR 12296:2012); Deutsche Fassung CEN ISO/TR 12296:2013*

DIN EN ISO 10075-3:2004-12, *Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung — Teil 3: Grundsätze und Anforderungen an Verfahren zur Messung und Erfassung psychischer Arbeitsbelastung (ISO 10075-3:2004); Deutsche Fassung EN ISO 10075-3:2004*

DIN EN ISO 14004:2016-08, *Umweltmanagementsysteme — Allgemeine Leitlinien zur Verwirklichung (ISO 14004:2016); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 14004:2016*

DIN ISO 26000:2011-01, *Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO 26000:2010)*

DIN ISO 45001:2018-06, *Managementsysteme für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit — Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung (ISO 45001:2018); Text Deutsch und Englisch*

DIN SPEC 59 (DIN ISO Guide 64):2010-05, *Leitfaden zur Einbeziehung von Umweltgesichtspunkten in Produktnormen (ISO Guide 64:2008)*

Vorwort

ISO (die Internationale Organisation für Normung) ist eine weltweite Vereinigung nationaler Normungsorganisationen (ISO-Mitgliedsorganisationen). Die Erstellung von Internationalen Normen wird üblicherweise von Technischen Komitees von ISO durchgeführt. Jede Mitgliedsorganisation, die Interesse an einem Thema hat, für welches ein Technisches Komitee gegründet wurde, hat das Recht, in diesem Komitee vertreten zu sein. Internationale staatliche und nichtstaatliche Organisationen, die in engem Kontakt mit ISO stehen, nehmen ebenfalls an der Arbeit teil. ISO arbeitet bei allen elektrotechnischen Themen eng mit der Internationalen Elektrotechnischen Kommission (IEC) zusammen.

Die Verfahren, die bei der Entwicklung dieses Dokuments angewendet wurden und die für die weitere Pflege vorgesehen sind, werden in den ISO/IEC-Direktiven, Teil 1 beschrieben. Es sollten insbesondere die unterschiedlichen Annahmekriterien für die verschiedenen ISO Dokumentenarten beachtet werden. Dieses Dokument wurde in Übereinstimmung mit den Gestaltungsregeln der ISO/IEC-Direktiven, Teil 2 erarbeitet (siehe www.iso.org/directives).

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. ISO ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren. Details zu allen während der Entwicklung des Dokuments identifizierten Patentrechten finden sich in der Einleitung und/oder in der ISO-Liste der erhaltenen Patenterklärungen (siehe www.iso.org/patents).

Jeder in diesem Dokument verwendete Handelsname dient nur zur Unterrichtung der Anwender und bedeutet keine Anerkennung.

Für eine Erläuterung des freiwilligen Charakters von Normen, der Bedeutung ISO spezifischer Begriffe und Ausdrücke in Bezug auf Konformitätsbewertungen sowie Informationen darüber, wie ISO die Grundsätze der Welthandelsorganisation (WTO) hinsichtlich technischer Handelshemmnisse (TBT) berücksichtigt, siehe www.iso.org/iso/foreword.html.

Dieses Dokument wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 260, *Human resource management* erarbeitet.

Rückmeldungen oder Fragen zu diesem Dokument sollten an das jeweilige nationale Normungsinstitut des Anwenders gerichtet werden. Eine vollständige Auflistung dieser Institute ist unter www.iso.org/members.html zu finden.

Einleitung

Humankapital umfasst das gesamte Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter einer Organisation und den Einfluss auf die langfristige Leistung einer Organisation sowie auf Wettbewerbsvorteile durch Optimierung der Ergebnisse der Organisation.

Die Messung des Humankapitals fördert die Fähigkeit einer Organisation, eine(s) ihrer wichtigsten Ressourcen und Risiken, ihre Mitarbeiter, zu steuern. Forschungsergebnisse zeigen, dass Organisationen, die ihr Humankapital nicht steuern, die Fähigkeit und die Chance langfristigen und nachhaltigen Wertes für das Unternehmen, der durch ihre Mitarbeiter erbracht wird, beeinträchtigen können [1].

Dieses Dokument orientiert sich an den Prinzipien der Menschenrechte am Arbeitsplatz [2], und legt in Verbindung mit der Human-Governance-Norm (ISO 30408 [3]) Leitlinien für die Erfassung, Messung, Berichterstattung und Analyse von Humankapitaldaten fest.

Die Vorteile eines standardisierten Ansatzes für das Human Capital Reporting (HCR) umfassen

- die Verwendung standardisierter, vereinbarter Daten, die den Wert der Organisation in einer weitgehend vergleichbaren Bedeutung beschreiben,
- die Verbesserung von HRM-Prozessen, die gute Praxis beim Aufbau und bei der Pflege positiver Mitarbeiterbeziehungen unterstützen,
- größeres Verständnis der finanziellen und nicht-finanziellen Renditen, die auf Grund von Investitionen in das Humankapital generiert werden,
- zugängliche und transparente Berichterstattung über Humankapitaldaten und Erkenntnisse, die das interne und externe Verständnis und die Beurteilung des Humankapitals einer Organisation und seiner aktuellen und künftigen Leistung verbessert.

Die Leitlinien für das HCR sind in 4.2 erläutert.

1 Anwendungsbereich

Dieses Dokument stellt Leitlinien für das interne und externe Human Capital Reporting bereit. Ziel ist es, den Beitrag des Humankapitals zur Organisation zu berücksichtigen und transparent zu machen um die Nachhaltigkeit der Belegschaft zu unterstützen. Dieses Dokument ist für alle Organisationen anwendbar, ungeachtet ihrer Art, Größe, Wesen und Komplexität des Geschäfts, ob im öffentlichen, privaten, freiwilligen Sektor oder für gemeinnützige Organisationen.

Dieses Dokument enthält Leitlinien zu den folgenden Kernbereichen des HCR:

- Compliance und Ethik;
- Kosten;
- Vielfalt;
- Führung;
- Organisationskultur;
- Wohlbefinden, Arbeits- und Gesundheitsschutz;
- Produktivität;
- Einstellung, Mobilität und Fluktuation;
- Fähigkeiten und Leistungspotenzial;
- Nachfolgeplanung;
- Mitarbeiterverfügbarkeit.

ANMERKUNG Diese Leitlinien und die damit verbundenen Kennzahlen können zu einer besseren Leistung der Organisation beitragen. Manche Organisationen haben jedoch weder das Ziel noch die Kapazität, alle Kennzahlen anzuwenden. Tabelle 2 und Anhang A enthalten Empfehlungen für die Anwendung in KMUs.

2 Normative Verweisungen

Die folgenden Dokumente werden im Text in solcher Weise in Bezug genommen, dass einige Teile davon oder ihr gesamter Inhalt Anforderungen des vorliegenden Dokuments darstellen. Bei datierten Verweisungen gilt nur die in Bezug genommene Ausgabe. Bei undatierten Verweisungen gilt die letzte Ausgabe des in Bezug genommenen Dokuments (einschließlich aller Änderungen).

ISO 30400, *Human resource management — Vocabulary*

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die Begriffe nach ISO 30400 und die folgenden Begriffe.

ISO und IEC stellen terminologische Datenbanken für die Verwendung in der Normung unter den folgenden Adressen bereit:

- ISO Online Browsing Platform: verfügbar unter <https://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: verfügbar unter <http://www.electropedia.org/>

3.1

Mitarbeiter

Person, die nach nationalem Gesetz oder nationaler Praxis bei einer Organisation beschäftigt ist

Anmerkung 1 zum Begriff: Mitarbeiter werden oft als FTE (Vollzeitäquivalent, en: full time equivalent) oder Personalbestand in Köpfen berichtet.

Anmerkung 2 zum Begriff: Ein Arbeitsvertrag nach nationalem Recht oder nationaler Praxis ist eine schriftliche, mündliche oder implizite Vereinbarung (d. h. wenn alle Merkmale einer Beschäftigung vorhanden sind, jedoch ohne schriftlichen oder durch Zeugen bestätigten mündlichen Vertrag).

3.2

beaufsichtigter Mitarbeiter

Person, die regelmäßig für oder im Namen einer Organisation vor Ort tätig ist, aber nicht als Beschäftigter nach nationalem Gesetz oder nationaler Praxis anerkannt ist

BEISPIEL Beaufsichtigte Mitarbeiter sind z. B. Leih- oder Zeitarbeitnehmer.

3.3

unabhängige Auftragnehmer

Personen oder Organisationen, die für eine Organisation, einen Auftragnehmer oder einen Unterauftragnehmer arbeiten und deren Beziehung untereinander vertraglich geregelt ist

BEISPIEL Unabhängige Auftragnehmer sind z. B. Berater, Lieferanten und Cloud-Arbeiter.

3.4

kleines und mittleres Unternehmen

KMU

Organisationen von kleiner oder mittlerer Größe, wie durch die anerkannte Behörde in dem Land oder der Region festgelegt

Anmerkung 1 zum Begriff: Die Organisationsgröße wird durch mehrere Faktoren bestimmt, einschließlich Umsatz, Bilanz, Ressourcen, Wirtschaftskraft und Anzahl der Beschäftigten.

[QUELLE: ISO/IEC Guide 17 [4]:2016, 3.1, modifiziert – Definition geändert und ANMERKUNG ersetzt]

4 Prozess des Human Capital Reporting

4.1 Allgemeines

Im Kontext der Strategie, der Werte, der Führung und des Geschäftsmodells der Organisation sollte Folgendes berücksichtigt werden:

- 1) die Grundsätze für die Messung, Analyse und Berichterstattung. 4.2 enthält allgemeine Grundsätze.

ANMERKUNG Ein hilfreicher Bezugspunkt ist ISO 30408:2016, 6.1.

- 2) relevante Zielgruppen und Stakeholder. 4.3 identifiziert die relevanten Stakeholder.

- 3) Verantwortlichkeiten für das HCR und ein Prozess zur Erhebung relevanter Daten. 4.4 enthält Empfehlungen für Werkzeuge und Verfahren zur Datenerhebung.
- 4) die Unterscheidung zwischen interner und externer Berichterstattung. 4.5 enthält weitere Empfehlungen zu den Strukturen der Berichterstattung.
- 5) Risiken und Chancen in Bezug auf das Humankapital. 4.6 enthält einen Überblick über Humankapital-Risikobereiche.
- 6) quantitative Kennzahlen, die für Humankapital-Themen relevant sind, die über die Zeit konsistent sein sollten. 4.7 enthält eine Klassifizierung von Humankapital-Bereichen für potenzielle Kennzahlen, unterschieden nach interner und externer Berichterstattung. Anhang A enthält besondere Empfehlungen für die Anpassung der HCR-Leitlinien in KMUs.
- 7) ein geeignetes Berichterstattungsdokument, wie zum Beispiel Geschäftsbericht, Personalbericht (siehe ISO 30408), Nachhaltigkeitsbericht, Bericht zur sozialen Verantwortung des Unternehmens, Homepage, das für die interne und externe Berichterstattung verwendet werden kann. Die Art der Berichterstattung über interne und externe Daten umfasst formelle gesetzlich geforderte Berichtsverfahren, gedruckte, digitale, Online- oder maschinenlesbare Formate ebenso wie die Darstellung von KPIs in Form von Scorecards. 4.8 gibt Empfehlungen für die Verwendung von Berichterstattungsdokumenten.
- 8) die Häufigkeit der Berichterstattung. 4.9 enthält Empfehlungen für die Häufigkeit der Berichterstattung.

HCR bietet einen Einblick, der externen und internen Stakeholdern dabei helfen wird, Kennzahlen zu interpretieren, wobei alle wesentlichen Risiken oder anderen wesentlichen Informationen im Zusammenhang mit dem Humankapital offengelegt werden.

In einigen Fällen kann der Kontext oder die Strategie einer Organisation die Identifizierung anderer Schlüsselkennzahlen sowie die nötigen Datenelemente, die erhoben und berichtet werden müssen, erfordern. Die erhobenen Humankapital-Kennzahlen zeigen die Konsistenz zwischen der Strategie einer Organisation und ihrer Lenkung.

Sowohl die externen als auch die internen Kennzahlen können Entscheidungsfindungsprozesse und das Management von Themen in Bezug auf das Humankapital unterstützen. HCR bietet wesentliche Informationen, die externen und internen Stakeholder dabei helfen, Kennzahlen zu interpretieren und die Risiken und Chancen im Zusammenhang mit dem Humankapital zu erkennen.

4.2 Leitende Grundsätze

Es gelten die folgenden leitenden Grundsätze:

- a) strategisch ausgerichteter Fokus und Wesentlichkeit der Humankapital-Kennzahlen, die mit Strategie und Werten der Organisation im Einklang stehen müssen;
- b) ein Konzept, das für das Betriebsmodell und den externen Kontext der Organisation angemessen ist und das auf einem Kosten-Nutzen-Vergleich inklusive Opportunitätskosten (z. B. Zeit, Qualität, Menge) und Analysen (finanzieller und/oder nicht-finanzieller Wert) beruht;
- c) Relevanz für Organisationen aller Art, Größen, Branchen und geografischer Standorte;
- d) gültige und verlässliche evidenzbasierte Messwerte und die Nutzung von Daten guter Qualität, um Einblicke zu liefern, die als Information für geschäftliche Entscheidungen dienen;
- e) Vergleichbarkeit der Berichterstattung über ähnliche Organisationsarten und Sektoren (siehe 4.5.2);

- f) beschreibende Humankapital-Berichterstattung, die auf Wesentlichkeit basiert und die wichtigen Aspekte für die Organisation und ihre internen und externen Stakeholder aufzeigt (siehe 4.9);
- g) Transparenz der Berichterstattung, die Risiken und Chancen des Humankapitals den wichtigsten Führungsorganen und Stakeholdern klar aufzeigt.

Es ist sinnvoll und empfohlen, sicherzustellen, dass vorhandene gute Praxis zur Information, Kommunikation und Abstimmung zwischen der Leitung und den Belegschaftsvertretern im Rahmen des HCR und zur Umsetzung diesbezüglicher Änderungen beachtet und geschützt wird.

ANMERKUNG Weitere Leitlinien zur Einbindung von Belegschaftsvertretern enthält ISO 45001:2018, 5.4 [5].

4.3 Zielgruppen und Stakeholderrelevanz

Aufgrund der verschiedenen Interessen und der Vielzahl an Stakeholdern einer Organisation bestehen diese Leitlinien aus einem allgemeinen Satz von Humankapital-Kennzahlen mit Relevanz für interne und externe Stakeholder.

Mit steigenden Investitionen in das Humankapital und seine potenzielle Auswirkung auf die Leistung, Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit einer Organisation besteht ein zunehmendes Interesse an Messungen des Humankapitals bei internen und externen Stakeholdern:

Interne Stakeholder umfassen die Belegschaft und ihre Vertreter, die Organe der Unternehmensführung (z. B. das oberste Management, Aufsichtsorgane, Vorstandsmitglieder).

Externe Stakeholder umfassen Personen, die eine Beschäftigung suchen, die Allgemeinheit und Investoren, die auch ein Interesse an einem externen HCR haben. Investoren haben ein besonderes Interesse am Einsatz strategischer Kennzahlen für das Humankapital, mit deren Hilfe die Beziehung zwischen Investitionen in das Humankapital und der Auswirkung auf den Erfolg der Organisation dargestellt werden können.

Ein HCR-Rahmenwerk legt die finanzielle und soziale Wertschöpfung in der Organisation offen und weist somit zugrundeliegende Stärken oder Risiken nach, die ansonsten in der herkömmlichen Berichterstattung zum Personalbestand übersehen werden könnten.

Bild 1 gibt einen Überblick über die Elemente des HCR. Das Bild beinhaltet den Kontext, in dem die Organisation tätig ist, wobei die Makro-, Meso-, und Mikroelemente berücksichtigt werden, die das HCR beeinflussen.

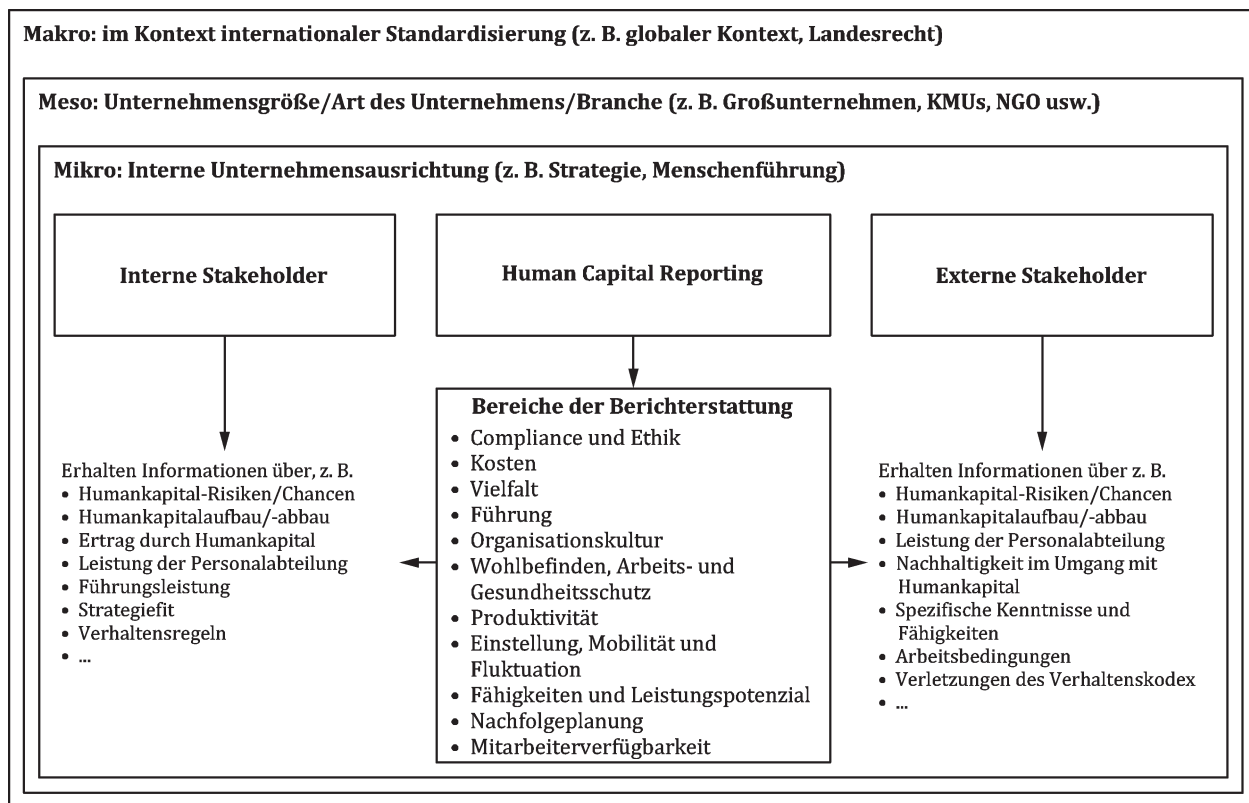


Bild 1 — Human Capital Reporting für interne und externe Stakeholder

4.4 Werkzeuge und Verfahren zur Datenerhebung

Datenerhebung und -verarbeitung für das HCR ist eine Voraussetzung zur Herstellung von Transparenz durch Schlüsselkennzahlen. Dies gilt insbesondere dann, wenn Daten aus den Netzwerken der Organisation und/oder über nationale Grenzen hinweg erhoben und konsolidiert werden.

Die Bereitstellung von HCR-Kennzahlen erfordert nicht nur eine angemessene organisatorische Infrastruktur, sondern auch funktionsübergreifende Kooperation, unabhängig von Größe und Art der Organisation.

Grundsätzlich ist HR für die Datenqualität, Integrität und Sicherheit des HCR wie folgt verantwortlich:

- Berichtsbezogene Verantwortlichkeit:** qualitative Verantwortlichkeit für den Inhalt und die Gestalt des HCR, einschließlich der Festlegung von Daten.
- Systembezogene Verantwortlichkeit:** Sicherstellung der fortlaufenden Funktionalität derjenigen Systeme, die Daten durch eine Beschreibung der Anforderungen liefern, die von den Systemen/Partnern/Einrichtungen, die Daten liefern, erfüllt werden müssen; wobei diese ausgerichtet sind auf Festlegungen des HCR.
- Ressourcen- und inhaltsbezogene Verantwortlichkeit:** Fähigkeit Prioritäten zuzuordnen (Reihenfolge) und Entscheidungen zu treffen, welche Schlüsselkennzahlen ausgewählt werden sollten und in welcher Form, mit Hinblick auf:
 - den kausalen Zusammenhang und die Korrelation von Daten mit der beabsichtigten Richtung;
 - die Verlässlichkeit der Quellen hinsichtlich der Datenqualität;
 - Bedarf, Bedeutung und Interpretierbarkeit.

- d) Verantwortlichkeit hinsichtlich Interpretation, Erkenntnisse und Kommunikation: Leitung und Unterstützung bei der Interpretation der Humankapitaldaten und der Auswertung von Erkenntnissen sowie der Art und Weise, wie diese kommuniziert werden sollten.

Die berichts- und kommunikationsbezogene Verantwortlichkeit liegt, wie die ressourcen- und inhaltsbezogene Verantwortlichkeit traditionell bei HR. Abteilungen aus den Bereichen Finanzwesen, Unternehmensführung und Informationstechnologie sind zunehmend an der Bereitstellung des HCR beteiligt, abhängig von der Art und Größe einer Organisation.

Die systembezogene Verantwortlichkeit zur Beschaffung und Verarbeitung von Daten obliegt entweder dem Personalleiter, der internen IT-Abteilung der Organisation und/oder externen Dienstleistern. Für das HCR benötigte Systeme (auch nicht IT-gestützte Systeme) umfassen in der Regel, sind aber nicht begrenzt auf:

- a) Systeme zum Speichern und zur Verarbeitung von Mitarbeiter-Stammdaten (beispielsweise demografische Daten in dem durch Datenschutzbestimmungen in verschiedenen Rechtssystemen zulässigen/verbotenen oder eingeschränkten Umfang), Systeme zur Verarbeitung von Zeitwirtschaftsdaten (z. B. normale wöchentliche Arbeitszeit, bezahlte/unbezahlte Anwesenheitsstunden, bezahlte/unbezahlte Fehlzeitstunden, Anzahl gesetzlicher Feiertage);
- b) Systeme zur Berechnung von Löhnen und Gehältern (Lohn- und Gehaltskosten, Kosten für Sozialleistungen, gesetzliche Abgaben usw.);
- c) Systeme zur Aufrechterhaltung und Verwaltung administrativer Daten (z. B. Kostenstellen, Abteilungen, Standorte, Unternehmen, Länder, Regionen);
- d) besondere Systeme, die für das Management und die Durchführung von HR-Prozessen erforderlich sind, welche Folgendes umfassen:
 - Personalplanung (Angebot- und Nachfrageanalyse), Einstellungsverfahren (freie Stellen, Dauer des Einstellungsverfahrens, Anzahl von Bewerbern usw.);
 - Personalentwicklung (z. B. Analyse von Potenzial, Karriere- und Nachfolgeplanung, Weiterbildung und Entwicklung, Verbleib).

Die obengenannten Systeme werden häufig als HR-Informationssysteme (HRIS) bezeichnet.

Zusätzlich gibt es für das HCR weitere Datenquellen. Diese können finanz- oder betriebswirtschaftliche Systeme oder extern verfügbare Datenquellen (Rankings, Benchmarks) sein, aber auch die Ergebnisse aus organisationsinternen oder -externen Umfragen (z. B. Mitarbeiterbefragungen, empirische Erhebungen zu bestimmten Themen).

Die Herausforderungen bei der Verwirklichung des HCR umfassen die Kompetenz der in allen Schritten des Prozesses beteiligten Personen, die Verfügbarkeit, Eignung, Qualität und Sicherheit der Daten zum Humankapital und die Übertragung der verfügbaren Daten innerhalb und außerhalb der Organisation in ein System, das verschiedene Schnittstellen zu den datenliefernden Quellen ermöglicht.

HCR beinhaltet kontextuelle, verfahrenstechnische und technische Dimensionen. Neben der Auswahl, Entwicklung und Festlegung der Schlüsselakteure und -kennzahlen (KPI, en: key performance indicators) besteht das Ziel darin, Vorgehensweisen zur Bestimmung, Konsolidierung und Speicherung von Daten zu entwickeln sowie Analysen und empfohlene Handlungsoptionen zu beurteilen und zu extrapolieren.

4.5 Struktur der Berichterstattung

4.5.1 Interne und externe Berichterstattung

Internes und externes HCR ist relevant, um darzustellen, wie eine Organisation ihre Mitarbeiter wertschätzt und welchen nachhaltigen Wertbeitrag diese für die verschiedenen Stakeholder liefern.

Internes HCR gibt den Mitarbeitern, der obersten Leitung und der Mitarbeitervertretung, z. B. Gewerkschaften und Betriebsräten, einer Organisation einen Überblick über wesentliche Humankapital-Aspekte. Alle internen Stakeholder sollten ein verständliches und transparentes Bild über ihre Organisation, die Chancen und Herausforderungen im Hinblick auf das Humankapital erlangen. HCR wird Informationen enthalten, die interne Stakeholder gegenüber externen Stakeholdern wirksam einsetzen können, um deren Unterstützung und das Verständnis für eine Organisation zu verbessern.

Das externe HCR zeigt Stakeholdern, die ein berechtigtes Interesse an Investition, Förderung oder Engagement in eine Organisation oder in die Erforschung des zukünftigen Potentials und der Entwicklung einer Organisation haben, die Fähigkeiten und den Wert der Belegschaft auf.

Die HCR-Leitlinien empfehlen, welche Kennzahlen mit Hinblick auf die Art der Organisation intern und extern berichtet werden sollten (zusätzliche Informationen, siehe Tabelle 2).

4.5.2 Vergleichbarkeit von Berichterstattung

Die Vergleichbarkeit ist vor allem für externe Stakeholder wichtig. Es sollte möglich sein, die Ergebnisse zwischen Organisationen in einem Land, zwischen ähnlichen Branchen oder zwischen Organisationsarten zu vergleichen. Die Vergleichbarkeit auf internationaler Ebene (Benchmarking) zwischen Organisation könnte schwieriger sein. Es wird empfohlen, dass die KPI mit folgenden beiden Dimensionen berichtet werden:

- a) Schlüsselindikatoren mit Bezug auf die Strategie und Werte der Organisation, die messbar und über eine Zeitspanne vergleichbar sind:
 - die Aussagekraft der Berichterstattung ist abhängig von der Qualität der Daten und der Kontinuität der Datenbereitstellung;
 - die Verfolgung der Entwicklung einer Organisation erfordert Daten für die aktuelle und die beiden vorherigen Berichterstattungszeiträume;
 - bei der erstmaligen Berichterstattung ist ein Jahr ein annehmbarer Berichterstattungszeitraum.
- b) Priorisierung der Belegschaftsgruppen:
 - strategische Belegschaftsgruppen (z. B. erfolgskritische Belegschaftssegmente, Jobfamilien, Leistungspotenzial;
 - strategische Einheiten, einschließlich Geschlecht oder andere Vielfaltsfaktoren (z. B. Hierarchie, Hierarchieebenen und wirtschaftliche Regionen/Länder);
 - multi-dimensionale Unterteilung nach Gruppen für alle Berichterstattungsbereiche.

4.6 Risikomanagement

HCR dient dazu, auf transparente Art und Weise mitarbeiterbezogene Themen der Organisation zu berichten und sollte für das Humankapital-Risikomanagement ebenfalls verwendet werden.

Für jeden Berichterstattungsbereich wird ein Abschnitt „aktives Risikomanagement“ empfohlen, der die wesentlichen Risiken und Chancen in einem beschreibenden Text zusammenfasst.

ANMERKUNG Für Empfehlungen zu Risiko- und Qualitätsmanagement siehe ISO 31000 und ISO 9001, insbesondere mit Hinblick auf den Kontext der Organisation und die Erfordernisse und Erwartungen von Stakeholdern.

Tabelle 1 enthält Beispiele von Risikobereichen, Risikoarten und Maßnahmen zur Risikominderung. Nicht alle von ihnen könnten für jede Organisation relevant sein. Organisationen sollten individuell herausfinden, welche der dargestellten Humankapital-Risikoarten angewendet werden können und für ihre spezifische Situation sinnvoll sind.

Tabelle 1 — Beispiele für das Humankapital-Risikomanagement

Risikobereich	Risikoart	Erwägungen für das Risikomanagement
Employee-Life-Cycle	Risiken in Bezug auf den Einstellungsprozess	— sicherstellen, dass eine Organisation geeignete Bewerber aus einem großen Pool einstellt, die definierte Integritätsstandards erfüllen und über die für die Funktion erforderlichen Fähigkeiten und Qualifikationen verfügen
	Fähigkeitsrisiken	— sicherstellen, dass die momentane Belegschaft über die/das erforderlichen Fähigkeiten, Qualifikationen und Wissen verfügt
	wichtigste Mitarbeiter/ Nachfolgerisiko	— sicherstellen, dass ausreichend Nachfolger für Schlüsselfunktionen verfügbar sind
	Vergütungsrisiko	— sicherstellen dass Leistung in priorisierten Gruppen honoriert wird — sicherstellen, dass die Verteilung variabler Vergütungen und von Anreizen, sofern vorhanden, nach Leistung bzw. anderen vereinbarten Kriterien erfolgt — sicherstellen, dass Gestaltung und Umsetzung von Entlohnungskonzepten gerecht und für alle Belegschaftsgruppen einheitlich gehandhabt werden
	Risiko in Bezug auf den Kündigungsprozess	— sicherstellen, dass gekündigte Mitarbeiter rechtzeitig aus der Organisation ausscheiden — sicherstellen, dass jede Abfindungszahlung die internen Richtlinien erfüllt
	Belegschaftsleistungsrisiko	— sicherstellen, dass Führungskräfte in der Lage und fähig sind, die Mitarbeiter wirksam zu motivieren und ihre Leistung zu steuern (Erwartungen, Feedback)