

DIN ISO 30414

ICS 03.100.30

Einsprüche bis 2018-03-12

Entwurf

**Personalmanagement –
Leitlinien zum Human Capital Reporting für interne und externe
Stakeholder (ISO/DIS 30414:2018);
Text Deutsch und Englisch**

Human resource management –
Guidelines for human capital reporting for internal and external stakeholders
(ISO/DIS 30414:2018);
Text in German and English

Lignes directrices –
Bilan du capital humain à l'attention des parties prenantes internes et externes
(ISO/DIS 30414:2018);
Texte en allemand et anglais

Anwendungswarnvermerk

Dieser Norm-Entwurf mit Erscheinungsdatum 2018-01-12 wird der Öffentlichkeit zur Prüfung und
Stellungnahme vorgelegt.

Weil die beabsichtigte Norm von der vorliegenden Fassung abweichen kann, ist die Anwendung dieses Entwurfs
besonders zu vereinbaren.

Stellungnahmen werden erbeten

- vorzugsweise online im Norm-Entwurfs-Portal von DIN unter www.din.de/go/entwuerfe bzw. für Norm-Entwürfe der DKE auch im Norm-Entwurfs-Portal der DKE unter www.entwuerfe.normenbibliothek.de, sofern dort wiedergegeben;
- oder als Datei per E-Mail an nadl@din.de möglichst in Form einer Tabelle. Die Vorlage dieser Tabelle kann im Internet unter www.din.de/go/stellungnahmen-norm-entwuerfe oder für Stellungnahmen zu Norm-Entwürfen der DKE unter www.dke.de/stellungnahme abgerufen werden;
- oder in Papierform an den DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL), 10772 Berlin, Burggrafenstr. 6, 10787 Berlin.

Die Empfänger dieses Norm-Entwurfs werden gebeten, mit ihren Kommentaren jegliche relevanten
Patentrechte, die sie kennen, mitzuteilen und unterstützende Dokumentationen zur Verfügung zu stellen.

Gesamtumfang 93 Seiten

DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL)

Inhalt

	Seite
Nationales Vorwort.....	3
Nationaler Anhang NA (informativ) Literaturhinweise	4
Vorwort	5
Einleitung	6
1 Anwendungsbereich.....	7
2 Normative Verweisungen	7
3 Begriffe	8
4 Prozess des Human Capital Reporting.....	8
4.1 Allgemeines	8
4.2 Leitende Grundsätze.....	9
4.3 Zielgruppen und Stakeholderrelevanz.....	10
4.4 Werkzeuge und Verfahren zur Datenerhebung	11
4.5 Struktur der Berichterstattung	12
4.5.1 Interne und externe Berichterstattung.....	12
4.5.2 Vergleichbarkeit von Berichterstattung	13
4.6 Risikomanagement	13
4.7 Berichterstattungsbereiche.....	15
4.7.1 Allgemeines	15
4.7.2 Compliance.....	19
4.7.3 Kosten	20
4.7.4 Vielfalt.....	22
4.7.5 Führung.....	26
4.7.6 Arbeits- und Gesundheitsschutz	27
4.7.7 Organisationskultur	30
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 HC-Berichte mit Kennzahlenkombinationen.....	44
Literaturhinweise.....	47

Nationales Vorwort

Dieses Dokument enthält die deutsche Übersetzung des Internationalen Norm-Entwurfes ISO/DIS 30414:2018, der vom 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).

Um Zweifelsfälle in der Übersetzung auszuschließen, ist die englische Originalfassung beigelegt. Die Nutzungsbedingungen für den deutschen Text des Norm-Entwurfes gelten gleichermaßen auch für den englischen Text.

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.
- „training and development“ wird im Deutschen mit dem feststehenden Begriff „Aus- und Weiterbildung“ verwendet.
- „job family“ wurde als „Jobfamilie“ übersetzt.
- „disciplinary file“ wurde mit „Disziplinarverfahren“ übersetzt, da der englische Begriff nicht nur die reine Akte, sondern den gesamten Prozess beinhaltet.
- „commitment“ wird als Fachbegriff mit „Leistungsbereitschaft“ übersetzt.
- „segmented workforce“ und „workforce groups“ wurden synonym verwendet und mit „Belegschaftsgruppe“ 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.
- 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“ übersetzt.
- Folgende Begriffe wurden nicht übersetzt, da diese Begrifflichkeiten im deutschen Sprachgebrauch etabliert sind oder keine passenden deutschen Begrifflichkeiten existieren:
 - Benchmark;
 - Bench strength;
 - Change management;
 - Coaching;

- Compliance;
- Employee-Life-Cycle, dt. Mitarbeiterlaufbahn;
- Engagement;
- FTE (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/DIS 45001	siehe E DIN ISO 45001
ISO Guide 64:2008	siehe DIN ISO Guide 64:2010-05
ISO/TR 12296:2012	siehe DIN CEN ISO/TR 12296:2013-12

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

DIN CEN ISO/TR 12296:2013-12 (DIN SPEC 33420), *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 Guide 64:2010-05 (DIN SPEC 59), *Leitfaden zur Einbeziehung von Umweltgesichtspunkten in Produktnormen (ISO Guide 64:2008)*

E DIN ISO 45001, *Arbeitsschutzmanagementsysteme — Anforderungen mit Leitlinien zur Anwendung*

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.

Eine Erläuterung zum freiwilligen Charakter 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, enthält der folgende Link: www.iso.org/iso/foreword.html.

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

Einleitung

Humankapital (HC, en: Human Capital) umfasst das gesamte Wissen, Fähigkeiten und Leistungspotenzial der Mitarbeiter einer Organisation und den Einfluss auf die langfristige Leistung einer Organisation sowie auf Wettbewerbsvorteile durch Produktivitäts- und Effizienzmaximierung.

Die Messung von HC fördert die Fähigkeit einer Organisation, eine ihrer wichtigsten Ressourcen, ihre Mitarbeiter, zu steuern. Dieses Dokument orientiert sich an den Prinzipien der Menschenrechte am Arbeitsplatz. [1]

Forschungsergebnisse zeigen, dass Organisationen, die ihr HC nicht steuern, die Fähigkeit und die Chance langfristigen und nachhaltigen Wert für das Unternehmen, der durch ihre Mitarbeiter erbracht wird, beeinträchtigen können.[2]

Dieses Dokument legt in Verbindung mit der Human-Governance-Norm (ISO 30408) Leitlinien für die Erfassung, Messung, Berichterstattung und Analyse von HC-Daten fest.

Die leitenden Grundsätze sind:

- Bedeutung des HC-Beitrags für den organisatorischen Erfolg;
- Konzentration auf Kennzahlen, die mit der Führungsrichtung der Organisation übereinstimmen, verhältnismäßig, durchführbar und wesentlich für das Geschäfts- und Betriebsmodell einer Organisation, regulatorischen, politischen und sozialen Zusammenhängen sind;
- Relevanz für Organisationen in allen Branchen, aller Arten und Größen sowie international;
- Transparenz der Berichterstattung hinsichtlich der Chancen und Risiken für interne und externe Stakeholder.

Die Vorteile eines standardisierten Ansatzes für die HC-Berichterstattung umfassen:

- Verbesserung von Personalmanagementprozessen durch Verwendung standardisierter und vereinbarter Daten, die Werte in einem allgemein vergleichbaren Sinn beschreiben, neben einzelfallbasierten Lösungen;
- größeres Verständnis der finanziellen und nicht-finanziellen Renditen, die aufgrund von Investitionen in HC generiert werden;
- Zugang und Verständnis des HC einer Organisation und seine gegenwärtige und zukünftige Leistung für interne und externe Stakeholder;
- Bereitstellung von Daten, die die Verbesserung von Personalmanagementprozessen durch Verwendung von Standardmessgrößen und Datenerfassung fördern.

1 Anwendungsbereich

Dieses Dokument stellt Leitlinien für das interne und externe Human Capital Reporting (HCR, en: human capital reporting) bereit. Das Ziel ist es, den Beitrag des Humankapitals zur Wertschöpfungskette zu berücksichtigen und transparent zu machen (interne Sicht, ohne Zulieferer und Kunden). HCR stärkt die Nachhaltigkeit der Belegschaft wirtschaftliche Kontinuität sicherzustellen.

Dieses Dokument ist für alle Organisation anwendbar, ungeachtet ihrer Art, Größe, Wesen und Komplexität des Geschäfts, ob im öffentlichen, privaten, freiwilligen Sektor oder gemeinnützige Organisationen. Zur Festlegung von KMUs (KMU: kleine und mittlere Unternehmen) wird ISO/IEC Guide 17 verwendet.

ANMERKUNG Einige kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) haben nicht das Ziel oder die Kapazität, die gesamte Norm anzuwenden. Allerdings können diese Leitlinien und verbundenen Kennzahlen zu einer besseren Leistung der Organisation führen. Empfehlungen für die Anwendung in KMUs sind in Tabelle 2 und Anhang A angegeben.

Dieses Dokument enthält Leitlinien zu folgenden Kerngebieten des Human Capital Reporting, einschließlich Möglichkeiten, mit identifizierten Lücken umzugehen:

- Compliance;
- Kosten;
- Vielfalt (en: diversity);
- Führung;
- Arbeits- und Gesundheitsschutz;
- Organisationskultur;
- Produktivität;
- Einstellung, Mobilität und Fluktuation;
- Fähigkeiten und Leistungspotenzial;
- Nachfolgeplanung;
- Mitarbeiterverfügbarkeit.

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 30408, *Human resource management — Guidelines on human governance*

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:

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

3.1

Personalbestand

Gesamtanzahl von Personen, die mit oder im Auftrag der Organisation arbeiten

Anmerkung 1 zum Begriff: Der Personalbestand ist eine Teilmenge der Belegschaft, wie in ISO 30400 festgelegt. Der Personalbestand umfasst z.B. Beschäftigte, Praktikanten, unabhängige Auftragnehmer und Freiwillige, zeitlich befristete/vorübergehende Belegschaft.

3.2

kleine und mittlere Unternehmen

KMU

kleine und mittlere Unternehmen, wie durch die anerkannte Behörde in dem Land oder der Region festgelegt

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

[QUELLE: ISO/IEC Guide 17, entfernt: selbständig und mikro; ANMERKUNG ersetzt]

4 Prozess des Human Capital Reporting

4.1 Allgemeines

Im Kontext der Organisationsführung, dem Geschäftsmodell und der Strategie, sollten die folgenden Themen berücksichtigt werden. Organisationen sollten:

- 1) leitende Grundsätze festlegen, die für ihre Messung, Analyse und den Berichterstattungsprozess im Allgemeinen verwendet werden können. 4.2 enthält allgemeine Grundsätze.

ANMERKUNG Ein hilfreicher Bezugspunkt ist ISO 30408, 6.1.

- 2) relevante Zielgruppen und Stakeholder identifizieren, die an Informationen zu HC-Themen interessiert sind. 4.3 identifiziert die relevanten Stakeholder.
- 3) Verantwortlichkeiten für das Human Capital Reporting und einen Prozess zur Erhebung relevanter Daten festlegen. 4.4 enthält Empfehlungen für Werkzeuge und Verfahren zur Datenerhebung.
- 4) zwischen interner und externer Berichterstattung unterscheiden. 4.5 enthält weitere Empfehlungen zu den Strukturen der Berichterstattung.
- 5) über Chancen und Risiken in Bezug auf HC berichten. 4.6 enthält einen Überblick über HC-Risikobereiche.
- 6) quantitative Kennzahlen zu relevanten HC-Themen berichten, die über die Zeit konsistent sein sollten. 4.7 enthält eine Klassifizierung von HC-Bereichen für potenzielle Kennzahlen, unterschieden nach interner und externer Berichterstattung. Anhang A enthält besondere Empfehlungen für die Adaption der Leitlinien für das Human Capital Reporting durch KMU.

- 7) ein geeignetes Berichterstattungsdokument identifizieren (wie zum Beispiel Geschäftsbericht, HR-Bericht (z. B. ISO 30408), Nachhaltigkeitsbericht, Bericht zur sozialen Verantwortung des Unternehmens, Homepage, usw.), das für die interne und externe Berichterstattung verwendet werden kann. 4.8 enthält Empfehlungen für die Verwendung von Berichterstattungsdokumenten.
- 8) die Art des Berichtswesens für interne und externe Daten berücksichtigen; ob durch formale gesetzliche Berichterstattungsverfahren oder durch Leistungskennzahlen.
- 9) eine Berichterstattungshäufigkeit festlegen. 4.9 enthält Empfehlungen für Berichterstattungshäufigkeiten.

Das HC-Reporting bietet einen Einblick, der externen und internen Stakeholder dabei hilft, Kennzahlen zu interpretieren, wobei alle wesentlichen Risiken oder anderen wesentlichen Informationen im Zusammenhang mit HR offengelegt werden.

In einigen Fällen kann die Branche oder Strategie einer Organisation die Identifizierung anderer Schlüsselkennzahlen sowie die nötigen Datenelemente, die erhoben und berichtet werden müssen, erfordern. Die erhobenen HC-Kennzahlen zeigen die Konsistenz zwischen der Strategie einer Organisation und ihren Lenkungssystemen an.

Wenn zu den in diesem Dokument vorgeschlagenen Kennzahlbereichen zusätzliche Normen in Bezug auf HC verwendet werden, wird empfohlen, Informationen über diese mit aufzunehmen. Alle Abweichungen von den Empfehlungen dieses Dokuments sollten erläutert werden.

Sowohl die externen als auch die internen Kennzahlen können Entscheidungsfindungsprozesse und das Management von Themen in Bezug auf HC unterstützen. Die externen Kennzahlen liefern relevante Informationen für die externe Umgebung (z. B. Investoren, potenzielle Bewerber, breitere Öffentlichkeit), während die internen Kennzahlen (und zusätzlich die externen Kennzahlen) beispielsweise als Grundlage für Entscheidungsfindungsprozesse für Führungskräfte und HR-Mitarbeiter verwendet werden können.

4.2 Leitende Grundsätze

Es gelten die folgenden leitenden Grundsätze:

- Jede Investition in einen HCR-Prozess sollte auf Grundlage von Kosten- und Nichtkosten- (z. B. Zeitaufwand) Nutzenanalysen (finanzieller und/oder nicht-finanzieller Wert) erfolgen.
- HCR integriert evidenzbasierte Maßnahmen, die zuverlässig die Gültigkeit eines Zusammenhangs zwischen den HR-Leistungen und dem Wert der Organisation nachweisen. Die Einführung/Umsetzung des Human Capital Reporting sollte die oberste Leitung eines KMU nicht überlasten.
- HCR sollte kulturübergreifend zuverlässig sein. KMUs haben weniger Kapazitäten, vergleichbare Ergebnisse in einem bestimmten Land zu überprüfen.

Die Qualität von HCR hängt von den folgenden Grundsätzen ab:

- a) *Materialität*: Die HCR sollte die wesentlichen Aspekte für die Organisation und ihre internen und externen Stakeholder durch Angabe ihrer bedeutenden HR-Strategien, Ziele und Schwerpunktbereiche in einer allgemeinen Erklärung identifizieren (siehe 4.9).
- b) *Qualität von Daten*. Die für die HCR verwendeten Daten sollten überprüft und zuverlässig sein.
- c) *Vergleichbarkeit*: Die bei HCR verwendeten Kennzahlen sollten mit HC-Berichten einer ähnlichen Organisationsart vergleichbar sein (siehe 4.5.2).

4.3 Zielgruppen und Stakeholderrelevanz

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

Mit steigender Investition in HC und ihrer potenziellen Auswirkung auf die organisatorische finanzielle Leistung besteht ein steigendes Interesse von Vorständen und Investoren an HC-Messungen. Aktionäre sind sehr daran interessiert, strategische HC-Kennzahlen zu verwenden, die bei der Bestimmung des Zusammenhangs zwischen HC-Investition und deren Auswirkung auf das Organisationsergebnis helfen können. Im Mittelpunkt des Human Capital Reporting und Offenlegung steht die Bestimmung der langfristigen Gesundheit einer Organisation, und somit das Risiko für den Aktionär zu mindern.

Ein HCR-Rahmenwerk wird die finanzielle und soziale Wertschöpfung in der Organisation offenlegen und somit zugrundeliegende Stärken oder Risiken nachweisen, die ansonsten in der herkömmlichen Berichterstattung zum Personalbestand übersehen werden könnten.

Bild 1 gibt einen Überblick über Bestandteile 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.

Die Bereiche des Human Capital Reporting basieren auf den Interessen von internen und externen Stakeholdern (wie z. B. die oberste Leitung, Beschäftigte, Betriebsräte, Investoren und das Gemeinwesen insgesamt).

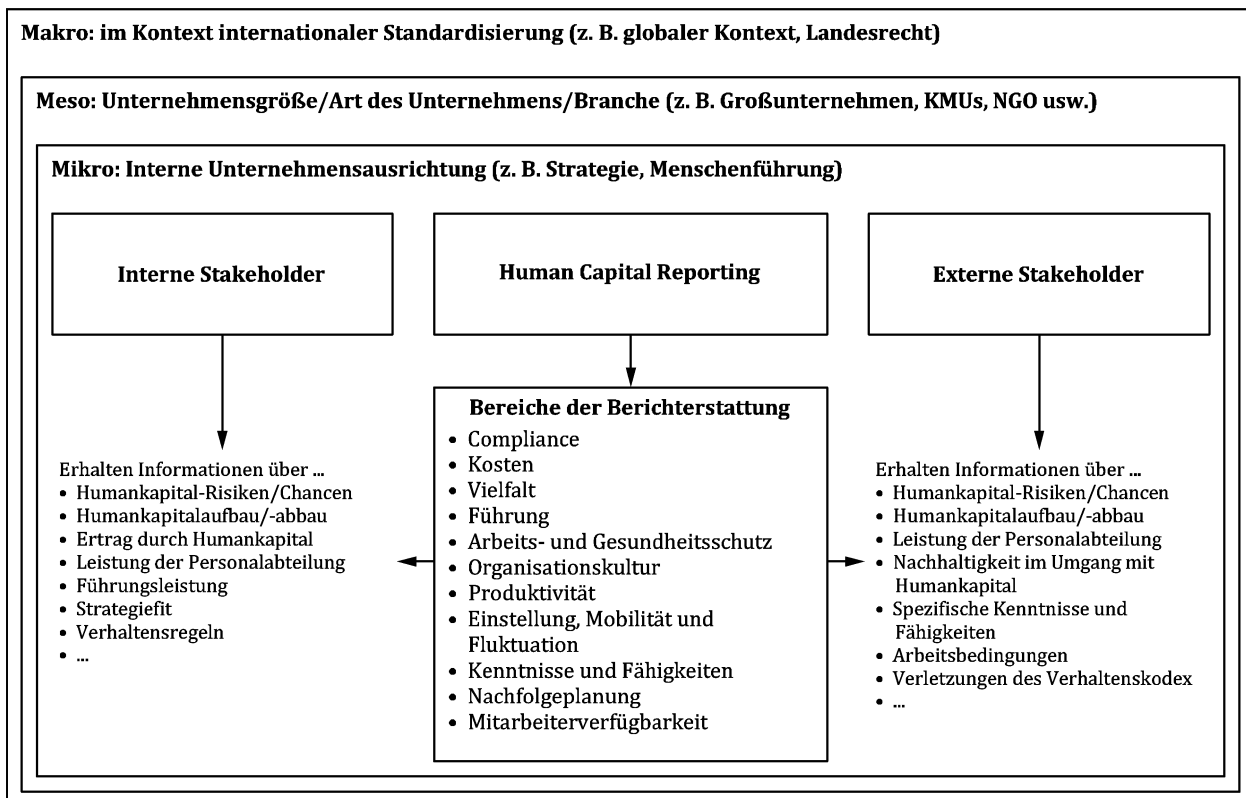


Bild 1 — Human Capital Reporting für interne und externe Stakeholder

4.4 Werkzeuge und Verfahren zur Datenerhebung

Datenerhebung und -verarbeitung für das Human Capital Reporting ist eine Voraussetzung zur Herstellung von Transparenz durch Schlüsselkennzahlen. Dies gilt insbesondere dann, wenn Daten von mehreren Organisationen und/oder über nationale Grenzen hinweg erhoben und konsolidiert werden. Datenschutzverpflichtungen sollten berücksichtigt werden (z. B. nationales Datenschutzgesetz).

Die Bereitstellung von Kennzahlen, die für das Human Capital Reporting relevant sind, erfordert für kleine, mittlere und große Organisationen sowie für gemeinnützige Organisationen, gewinnorientierte und gemeinnützige Organisationen, nicht nur eine geeignete technische Infrastruktur, sondern auch funktionsübergreifende Kooperation innerhalb dieser Organisationen.

Grundsätzlich ist HR für die Datenqualität, Integrität und Sicherheit des Human Capital Reporting wie folgt verantwortlich:

- a) **Berichtsbezogene Verantwortlichkeit:** qualitative Verantwortlichkeit für den Inhalt und die Gestalt des Human Capital Reporting, einschließlich der Festlegung von Daten.
- b) **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.
- c) **Kommunikationsbezogene Verantwortlichkeit:** Unterstützung der Organisation bei der Interpretation der innerhalb des HCR-Rahmenwerks bereitgestellten Daten.
- d) **Ressourcen- und inhaltsbezogene Verantwortlichkeit:** Fähigkeit der Prioritätszuordnung (Sortierung) und Entscheidungen zu treffen, welche Schlüsselkennzahlen ausgewählt werden sollten, mit Hinblick auf:
 - den kausalen Zusammenhang und Korrelation von Daten mit der beabsichtigten Richtung;
 - die Verlässlichkeit der Quellen hinsichtlich der Datenqualität, sowie
 - die Interpretierbarkeit und Bedeutung der Daten.

Die berichts- und kommunikationsbezogene Verantwortlichkeit gehört, wie die ressourcen- und inhaltsbezogene Verantwortlichkeit, in der Regel zu HR. Finanzwesen, Verwaltung und IT sind zunehmend an der Bereitstellung des Human Capital Reporting beteiligt, abhängig von der Art und Größe einer Organisation.

Die systembezogene Verantwortlichkeit zur Beschaffung und Verarbeitung von Daten obliegt entweder der internen IT-Abteilung der Organisation oder externen Dienstleistern. Für das Human Capital Reporting benötigte Systeme umfassen in der Regel, sind aber nicht begrenzt auf:

- a) Systeme zum Speichern und zur Verarbeitung von HC-Stammdaten (beispielsweise demografische Daten), Systeme zur Verarbeitung von Zeitwirtschaftsdaten (normale wöchentliche Arbeitszeit, bezahlte/unbezahlte Anwesenheitsstunden, bezahlte/unbezahlte Fehlzeitstunden, Anzahl gesetzlicher Feiertage usw.);
- 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 (Kostenstellen, Abteilungen, Standorte, Unternehmen, Länder, Regionen usw.), aber auch

- d) besondere Systeme, die für das Management und die Durchführung von HR-Prozessen erforderlich sind. Diese umfassen das Folgende:
- Personalplanung (Bedarfs- und Versorgungslückenanalyse), Einstellungsverfahren (freie Stellen, Dauer des Einstellungsverfahrens, Anzahl von Bewerbern usw.);
 - Personalentwicklung (Analyse von Potential, Karriere- und Nachfolgeplanung, Bildung und Entwicklung, Verbleib usw.).

Die obengenannten Systeme werden im Folgenden als HR-Informationssysteme bezeichnet.

Zusätzlich gibt es für das Human Capital Reporting weitere Datenquellen. Diese können Finanz- oder betriebswirtschaftliche Systeme oder extern verfügbare Datenquellen (Ranglisten, Benchmarks) sein, aber auch die Ergebnisse aus organisationsinternen oder -externen Umfragen (Mitarbeiterbefragungen, empirische Erhebungen zu bestimmten Themen usw.).

Die Herausforderung bei der Verwirklichung des HCR ist demnach, insbesondere neben der Schulung/Qualifizierung der an der Datenbereitstellung und -verarbeitung beteiligten Personen, die Übertragung der verfügbaren Daten innerhalb und außerhalb der Organisation in ein System, das verschiedene Schnittstellen zu den datenliefernden Quellen ermöglicht. Die Verfügbarkeit und Qualität geeigneter HC-Daten ist für jedes Human Capital Reporting wesentlich.

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

Interne und externe Berichterstattung von HR-Tätigkeiten ist relevant für die Darstellung des nachhaltigen Wertbeitrags von Mitarbeitern für alle Arten von Organisationen. Aus den Angaben über die Fähigkeit des organisatorischen Erfolgs durch HC ergibt sich ein Zusammenhang zur Finanzdatenberichterstattung.

Die interne Berichterstattung von HR-Tätigkeiten gibt den Mitarbeitern, der obersten Leitung und der Mitarbeitervertretung, z. B. Gewerkschaften und Betriebsräten, einer Organisation einen Überblick über wesentliche HR-Aspekte. Alle internen Stakeholder sollten ein verständliches und transparentes Bild über ihre Organisation erlangen – Chancen und Herausforderungen im Hinblick auf das HC. Interne Stakeholder liefern überzeugende Argumente an Außenstehende, der Organisation beizutreten oder sie zu unterstützen.

Externes Human Capital Reporting zeigt Stakeholdern, die an Investition, Finanzierung oder Engagement in bzw. für eine Organisation interessiert sind, die Fähigkeit der Belegschaft auf. Kandidaten, die den Beitritt zu einer Organisation in Erwägung ziehen sowie Investoren und Aktionäre oder Kunden haben ein nachvollziehbares Interesse daran, das zukünftige Potenzial und die Entwicklungsmöglichkeiten einer Organisation zu verstehen.

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

4.5.2 Vergleichbarkeit von Berichterstattung

Insbesondere für externe Stakeholder ist die Vergleichbarkeit ein wichtiges Thema. Hinsichtlich der internationalen Vergleichbarkeit von Kennzahlen des Human Capital Reporting zwischen Organisationen ist es schwierig, ein übereinstimmendes Ergebnis zu erzielen. Allerdings sollte es möglich sein, die Ergebnisse innerhalb einer Organisation, zwischen Organisationen in einem Land, zwischen ähnlichen Branchen oder zwischen Organisationsarten zu vergleichen. Demnach wird empfohlen, zu berichten über:

- a) Änderungen im Zeitverlauf, und
- b) unterschiedliche Kennzahlen für priorisierte Belegschaftsgruppen, sofern vorhanden und hilfreich.

Änderungen im Zeitverlauf (a): Die Plausibilität der Berichterstattung steht in engem Zusammenhang mit der Kontinuität der Datenbereitstellung. Die Verfolgung der Entwicklung einer Organisation erfordert daher Daten für die aktuelle und die beiden vorherigen Berichterstattungszeiträume. Bei der erstmaligen Berichterstattung ist ein Jahr ein annehmbarer Berichterstattungszeitraum.

Änderungen innerhalb von priorisierten Belegschaftsgruppen (b): Wenn die HCR eine strategische Wirkung haben sollte, sollten die empfohlenen Kennzahlen für strategische Belegschaftsgruppen (z. B. erfolgskritische Belegschaftssegmente, Jobfamilien, Fähigkeiten, Standorte) oder strategische Einheiten, einschließlich Geschlecht, Hierarchie, Hierarchieebene und wirtschaftliche Regionen/Länder berichtet werden. Diese multi-dimensionale Unterteilung sollte für alle Berichterstattungsbereiche verwendet werden.

Die interne und externe Berichterstattung sollte auf jährlicher Basis mit Berichterstattung über Trends und Einblicke in vereinbarten Zeitabständen erfolgen.

4.6 Risikomanagement

Human Capital Reporting dient dazu, auf transparente Art und Weise mitarbeiterbezogene Themen der Organisation zu berichten und sollte für das HC-Risikomanagement 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 Stakeholder.

Tabelle 1 enthält Beispiele relevanter Arten von Risiken, die eine umfassende Abdeckung möglicher HC-Risiken darstellen. Nicht alle von ihnen könnten für jede Organisation relevant sein. Organisationen sollten individuell herausfinden, welche der dargestellten HC-Risikoarten angewendet werden können und für ihre spezifische Situation sinnvoll sind.

Tabelle 1 — Beispiele für HC-Risiken

Employee-Life-Cycle	Risiken in Bezug auf den Einstellungsprozess	— sicherstellen, dass eine Organisation geeignete Bewerber aus einem großen Pool einstellt, die unsere definierten Integritätsstandards erfüllen und über die für die Funktion erforderlichen Fähigkeiten und Qualifikationen verfügen
	Fähigkeitsrisiken	— sicherstellen, dass die momentane Belegschaft über die erforderlichen Fähigkeiten und Qualifikationen verfügt
	Wichtigste Mitarbeiter/ Nachfolgerisiko	— sicherstellen, dass ausreichend Nachfolger für Schlüsselfunktionen verfügbar sind
	Vergütungsrisiko	— sicherstellen, dass Leistung in Prioritätsgruppen honoriert wird — sicherstellen, dass die Verteilung von Bonuspools gemäß der Leistung bzw. gemäß anderer vereinbarter Kriterien erfolgt — sicherstellen, dass rechtliche und regulatorische Anforderungen bei der Gestaltung und Umsetzung von Entlohnungskonzepten eingehalten werden
	Risiko in Bezug auf Kündigungsprozess	— sicherstellen, dass gekündigte Mitarbeiter rechtzeitig aus der Organisation ausscheiden — sicherstellen, dass jede Abfindungszahlung rechtliche Vorgaben und interne Richtlinien erfüllt
	Belegschaftsleistungsrisiko	— sicherstellen, dass es Führungskräften möglich ist, die Leistung der Mitarbeiter wirksam zu steuern (Erwartungen, Feedback)
Compliance	Risiko durch Arbeitsrecht	— sicherstellen, dass die lokale Gesetzgebung und lokales Arbeitsrecht eingehalten werden (individuell und kollektiv)
	Diskriminierungs-/Belästigungsrisiko	— sicherstellen, dass angemessene Eskalations-, Untersuchungs-, und Disziplinarverfahren vorhanden sind und eingehalten werden, um unangemessene Verhaltensweisen, die zu Diskriminierung und Belästigung führen, vorzuziehen
Personalplanung	Personalplanungsrisiko	— sicherstellen, dass die zur Verfügung stehenden Mitarbeiter und deren Fähigkeiten mit den strategischen Anforderungen an die Belegschaft übereinstimmen

Zusätzlich spielt für HR-Fachkräfte die Qualität der HR-Funktion selbst eine wichtige Rolle. Für die Beurteilung und Überwachung der Qualität von HR-Prozessen in der Organisation wird empfohlen, Erhebungen von internen (und externen, sofern zutreffend) Kunden für die folgenden unterschiedlichen Prozesse zu verwenden (Liste ist nicht abschließend):

- a) Einstellung (Personalbesetzung und Einstellung);
- b) interne Schulung;
- c) Beratung für Vorgesetzte und Führungskräfte in den verschiedenen Aspekten von Führung, Konfliktmanagement, Arbeitsrecht und im Change management;
- d) Management von Kündigungen;
- e) Arbeitsbedingungen und -Arbeitsumgebung.

4.7 Berichterstattungsbereiche

4.7.1 Allgemeines

Human Capital Reporting berücksichtigt unterschiedliche Erfordernisse von internen und externen Stakeholdern. Sie ermöglicht relevante Informationen für wichtige und geschäftsentscheidende HC-Themen (Humankapitalbereiche): Compliance, Kosten, Vielfalt, Führung, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Organisationskultur, Produktivität, Einstellung, Mobilität und Fluktuation, Fähigkeiten und Leistungspotenzial, Nachfolgeplanung, Mitarbeiterverfügbarkeit. All diese Bereiche können mit konkreten Kennzahlen gemessen und berichtet werden (intern und extern). Diese Leitlinien basieren auf quantitativen Kennzahlen, da sie innerhalb und zwischen Organisation einfacher zu vergleichen sind.

HC-Kennzahlen können der Organisation dabei helfen zu verstehen, wie zielgerichtete Investitionen in Mitarbeiter Humanvermögen schaffen und bewahren können und dabei die Produktivität und Leistung verbessern.[3]

Diese Leitlinien basieren auf einem klassischen HC-Rahmenwerk und enthalten drei Komponenten: [4]

- a) Inputs: Inputfaktoren sind die grundlegenden Bausteine, um durch Mitarbeiter Werte zu erzielen. Sie umfassen alle Investitionen in das Humankapital, wie z. B. Personalkosten.
- b) Aktivitäten: Aktivitäten sind die zentralen Aufgaben des Personalmanagements (Wertschöpfungskette oder Lebenszyklus) um sicherzustellen, dass Mitarbeiter in der Lage sind, produktiv und gesund zu arbeiten, wie z. B. Informationen über die Organisationskultur.
- c) Outputs/Resultate: Outputs sind Ergebnisse, die durch Investitionen und Aktivitäten erzielt werden, z. B. wie der HC return on investment.

Dieses Dokument stellt in den folgenden Unterabschnitten Kennzahlen für diese Komponenten bereit. Tabelle 2 enthält einen Überblick über die Bereiche und Kennzahlen des Human Capital Reporting, einschließlich Empfehlungen zur externen/internen Berichterstattung nach der Art der Organisation.

Diese Leitlinien empfehlen hilfreiche und am weitesten verbreitete Kennzahlen für das Human Capital Reporting. Sie basieren auf unterschiedlichen Quellen, wie Forschungsergebnissen, Expertenwissen, Best Practices, bestehenden Normen (z. B. Global Reporting Initiative, Integrated Reporting Initiative). Allerdings können Organisationen für ihre Berichterstattung zusätzliche Kennzahlen verwenden, sofern erforderlich.

Tabelle 2 — Humankapitalbereiche und Kennzahlen für die Berichterstattung

HC-Bereiche	HC-Kennzahlen		Große Organisa- tionen		Kleine und mittlere Organisa- tionen	
			intern	extern	intern	extern
Compliance	1	Anzahl und Art eingereichter Beschwerden	x	x	x	
	2	Schulungsstunden zu Compliance und Ethik	x	x	x	x
	3	Externe Streitschlichtungen	x	x	x	
	4	Anzahl, Art und Quelle externer Auditbefunde und sich daraus ergebende Maßnahmen	x		x	
Kosten	1	Gesamtarbeitskosten	x	x	x	x
	2	Externe Personalkosten	x		x	
	3	Verhältnis von Grundgehalt und Vergütung für jede Beschäftigungskategorie	x			
	4	Personalaufwand	x		x	
	5	Kosten je Einstellung (en: cost per hire)	x			
	6	Einstellungskosten (en: recruitment costs)	x			
	7	Fluktuationskosten	x		x	
Vielfalt	1	Vielfalt der Belegschaft bezüglich				
		a. Alter	x	x	x	
		b. Geschlecht	x	x	x	
		c. Nationalität	x	x	x	
		d. Behinderung	x	x	x	
		e. Jobfamilie	x	x	x	
		f. Stellenebene/Hierarchie	x	x	x	
		g. Qualifikation	x	x	x	
	2	Vielfalt des Führungsteams	x	x		
Führung	1	Leadership trust	x	x		
	2	Führungsspanne	x			
	3	Führungskräfteentwicklung	x			
	4	Prozentanteil von Führungskräften/Talenten mit formellen Mentoren oder Trainern	x			
	5	Prozentanteil von Führungskräften mit formeller Funktion als Mentor oder Trainer	x			

HC-Bereiche	HC-Kennzahlen		Große Organisa- tionen		Kleine und mittlere Organisa- tionen	
			intern	extern	intern	extern
Arbeits- und Gesundheitsschutz	1	Ausfallzeiten durch Verletzungen	x	x		
	2	Anzahl von Arbeitsunfällen	x	x	x	x
	3	Anzahl bei der Arbeit zu Tode gekommener Personen (Todesfälle, Todes- oder Sterblichkeitsverhältnis)	x	x	x	x
	4	Schulungsstunden zu Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz bezüglich der gesamten Anzahl von Schulungsstunden	x		x	
	5	Anzahl der Beschäftigten, die an der Schulung teilgenommen haben geteilt durch die gesamte Beschäftigtenanzahl	x		x	
Organisations- kultur	1	Engagement/Zufriedenheit/Leistungsbereit- schaft	x		x	
	2	Verbleibequote	x		x	
Produktivität	1	EBIT/NIBBT/Einnahmen/Umsatz/Gewinn je Mitarbeiter	x	x	x	x
	2	HC-Return on Investment	x	x	x	x
Einstellung, Mobilität und Fluktuation		Einstellung (HINEIN)				
	1	Anzahl qualifizierter Bewerber je Stelle	x			
	2	Qualität je Einstellung	x			
	3	Durchschnittliche Dauer				
		a. Zeit, offene Stellen zu besetzen	x	x		
		b. Zeit, offene erfolgskritische Stellen zu besetzen	x	x		
	4	Übergang und Bewertung zukünftiger Fähigkeiten der Belegschaft (Talentpool) – qualitativer Indikator (beschreibend)	x			
		Mobilität (HINDURCH)				
	5	Prozentanzahl intern besetzter Stellen	x	x		
	6	Prozentanteil von erfolgskritischen Stellen, die intern besetzt wurden	x	x		
	7	Prozentanteil erfolgskritischer Stellen	x		x	
	8	Prozentanteil offener erfolgskritischer Stellen im Verhältnis zu allen freien Stellen	x			
	9	Mitarbeiter bench strength	x			
		Fluktuation (HINAUS)				
	10	Fluktuationsrate	x	x	x	x

HC-Bereiche	HC-Kennzahlen		Große Organisa- tionen		Kleine und mittlere Organisa- tionen	
			intern	extern	intern	extern
	11	Ungewollte Fluktuationsrate	x			
	12	Ungewollte erfolgskritische Fluktuationsrate	x			
	13	Freiwillige Fluktuationsrate (ohne Pensionierung)	x			
	14	Abgang-/Fluktuationsgründe /Verlassen der Arbeitsstelle nach Beweggründen	x		x	
Fähigkeiten und Leistungspotenzial	1	Gesamtkosten Aus- und Weiterbildung	x	x	x	x
	2	Lernen und Entwicklung:				
		a. Prozentanteil von Mitarbeitern die an Schulungen teilnehmen im Vergleich zur Mitarbeitergesamtzahl im Jahr	x		x	
		b. Durchschnittliche Schulungsstunden je Mitarbeiter	x		x	
		c. Anzahl der Schulungsteilnehmer unterteilt in Schulungskategorien	x			
	3	Interne Mobilitätsrate	x			
	4	Kompetenzverhältnis der Belegschaft	x			
Nachfolgeplanung	1	Wirksamkeitsrate in der Nachfolg	x	x	x	x
	2	Abdeckungsrate bei der Nachfolge	x		x	
	3	Bereitschaftsrate für die Nachfolge				
		a. Nachfolgetiefenrate: sofort einsatzbereit	x			
		b. Nachfolgetiefenrate: einsatzbereit in 1 bis 3 Jahren	x			
		c. Nachfolgetiefenrate: einsatzbereit in 4 bis 5 Jahren	x			
Mitarbeiter-verfügbarkeit	1	Fehlzeitenrate	x		x	
	2	Full time equivalents	x	x	x	x
	3	Beschäftigtenanzahl	x	x	x	x
	4	Vorübergehende Beschäftigte				
		a. unabhängiger Auftragnehmer	x		x	
		b. zeitlich befristete Beschäftigte	x		x	
	5	Anzahl Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte	x		x	

Der Zweck des Dokuments ist es, Organisationen die Möglichkeit zu geben, diejenigen Kennzahlen für die Berichterstattung zu übernehmen, die relevant sind für:

- ihren Kontext;
- ihren Reifegrad, und
- ihre Praktiken im Human Capital Reporting.

Anhang B enthält Beispiele zur Berichterstattung, die eine Kombinationen aus diversen Kennzahlen umfasst.

4.7.2 Compliance

Die konsequente Einhaltung von Gesetzen und internen Leitlinien ist eine große Herausforderung für alle Arten von Organisationen. Die HR-Abteilung (oder ähnliche Funktionen) spielt bei der Bewältigung dieser Herausforderungen eine wichtige Rolle: sie trägt maßgeblich zu den gesamten Compliancebemühungen der Organisation bei und ist mit einer Vielzahl von nationalen und internationalen Vorschriften konfrontiert.

ANMERKUNG Für weitere Informationen über Compliance und Ethik siehe die Global Reporting Initiative (GRI), beispielsweise Absatz zu Ethik und Integrität.

Für den Bereich Compliance werden für die interne Berichterstattung von großen Organisationen und KMUs die folgenden Kennzahlen empfohlen (sofern nicht anders angegeben):

- 1) Anzahl und Art eingereichter Beschwerden (auch für die externe Berichterstattung von großen Organisationen empfohlen);

Anzahl von Fällen in einem Zeitraum, in dem ein Disziplinarverfahren in einer Organisation eröffnet wurde: Ein Disziplinarverfahren besteht aus dem Schriftverkehr und Dokumenten in Bezug auf einen bestimmten Fall. Diese sind in der Regel vorhanden, sobald Disziplinarverfahren gegen einen Beschäftigten eingeleitet wurden. Tabelle 5 gibt ein Beispiel für die Berichterstattung.

Tabelle 5 — Beispiel für die Berichterstattung einer eingereichten Beschwerde^{N1)}

	2016	2015	2014
Gesamte Anzahl von Beschwerden wegen Verletzungen von Arbeitsvorschriften	15	22	38
Gesamte Anzahl von Beschwerden wegen Verletzung von Persönlichkeitsrechten	2	5	4

- 2) Schulungsstunden zu Compliance und Ethik (ebenfalls empfohlen für die externe Berichterstattung von großen Organisationen und KMU);

Die Wirtschaftsskandale der letzten Jahre zeigen die Bedeutung moralischer und ethischer Themen im geschäftlichen Kontext auf. HR-Fachkräfte sind allgemein für die Organisationskultur (und Change management) verantwortlich und ethisches Verhalten sollte ein Teil davon sein.

Diese Kennzahl ist festgelegt als die Anzahl der gesamten Schulungsstunden für Mitarbeiter einer Organisation, die sich inhaltlich mit Unternehmensethik beschäftigen, z. B. Verhaltenskodex der Organisation, Compliancevorschriften, moralische Dilemmata (Tabelle 6).

N1) Nationale Fußnote: Nummerierung der Tabellen im englischen Text fehlerhaft.

Zusätzliche Informationen in mehr qualitativer Art könnten aussagekräftig sein, z. B. Bereitstellung des Ethik-/ Verhaltenskodex, Werte, Leitlinien zum Whistleblowing die von HR herausgegeben wurden, Informationen und Schulungen zum Thema, Prozentzahl von Mitarbeitern die Trainings absolviert haben.^{N2)}

Tabelle 6 — Beispiel für die Berichterstattung über Schulungsstunden zu Compliance und Ethik

	2016	2015	2014
Anzahl Schulungsstunden zu Compliance und Ethik	200	185	180

- 3) Externe Streitschlichtung (Streitfälle in Bezug auf die Belegschaft, z. B. Gerichtsverfahren)(ebenfalls empfohlen für die externe Berichterstattung von großen Organisationen)

Diese Kennzahl deckt die Arbeitsumgebung ab, in der externe juristische Entscheidungen zu Streitfällen notwendig wurden. Die Anzahl von arbeitsplatzbezogenen Streitfällen vor Arbeitsgerichten liefern ein Bild des sozialen Arbeitsklimas, z. B. die Anzahl von Streitfällen.

- 4) Anzahl, Art und Quellen externer Auditbefunde und Maßnahmen, die sich daraus ergeben (Satz von Leitlinien, rechtliche Verpflichtungen, regulatorische Anforderungen).

4.7.3 Kosten

Kosten für die Belegschaft sind einer der kritischsten Faktoren für das Personalmanagement, mit einem unmittelbaren Einfluss auf die Gewinne oder Wertschöpfung einer Organisation. Investoren sind daran interessiert zu sehen, wie Investitionen in Personalprozesse einer Organisation zu einem bestimmten unternehmerischen Erfolg beitragen. Der Umfang der Berichterstattung zu den gesamten externen Mitarbeiterkosten sollte durch die Organisation selbst bestimmt werden. Allerdings weisen zukünftige Entwicklungen auf die Bedeutung dieser Kennzahl hin, z. B. hinsichtlich Digitalisierung. Das Ziel dieses HCR-Bereichs besteht darin, die Gesamtausgaben einer Organisation für seine Mitarbeiter der Höhe nach zu erfassen und zu verstehen, ob HC-Kosten einer Organisation mit den Grundsätzen der Chancengleichheit und der Lohngleichheit in Einklang stehen. Humankapitalkosten zu berichten, bedeutet, dass Humankapital als Investitionskonto zählt und dass Beschäftigungskosten, die einen wesentlichen Einflussfaktor im HRM darstellen, einfacher berechnet werden können.

Wo es für die Zusammenstellung der Kosten anwendbar ist und wo Kosten wesentlichen Bereichen der Organisation zugeordnet werden können im Verhältnis zur Gesamtorganisation (zum Beispiel ausgelagerte Beschäftigte), sollten diese auch extra ausgewiesen werden.

Für den Bereich Kosten werden die folgenden Kennzahlen für die interne Berichterstattung empfohlen (sofern nicht anders angegeben):

- 1) Gesamtarbeitskosten oder Gesamtpersonalkosten (empfohlen für die interne und externe Berichterstattung von großen Organisationen und KMU)

Diese Kennzahl ist ein wichtiger Indikator für den finanziellen Wert, den die Organisation für das Management, die Aufrechterhaltung und die Entwicklung ihrer Belegschaft einsetzt. Die Gesamtpersonalkosten schließen externe Personalkosten ein (siehe 2). Die Kosten enthalten nur den tatsächlichen Betrag, der für die Arbeitslöhne insgesamt gezahlt wird.

N2) Nationale Fußnote: Fehler im englischen Text in der Übersetzung korrigiert: statt Prozentzahl von Mitarbeitern, die ein Praktikum absolviert haben.

Um die Löhne von Beschäftigten aus verschiedenen Ländern vergleichend zusammenzufassen, müssen diese Daten nach internationalen Gehaltsunterschieden gewichtet werden. In einigen Ländern ist die Spanne zwischen niedrigem Einkommen und hohem Einkommen relativ groß (z. B. in Osteuropa), in einigen anderen Ländern ist sie relativ klein (z. B. in Skandinavien). Diese Arbeitskosten beeinflussen nicht nur die internationale Arbeitsteilung, sondern haben auch einen unmittelbaren Einfluss auf ausländische Direktinvestitionen. Für einen internationalen Vergleich oder Benchmark sind die Gehaltsniveaus von Bedeutung. Wenn das Referenzgehaltsniveau beispielsweise in Großbritannien 100 % beträgt, würde die relative Gewichtung der norwegischen Gehälter bei etwa 130 % liegen, die Gewichtung der spanischen Gehälter bei 60 %. Die UBS-Studie[6] vergleicht Löhne (unter anderem) auf globaler Ebene. Arbeitnehmer in Städten mit hohen relativen Bruttogehältern (Zürich, Genf und Luxemburg) erhalten eine Vergütung, die im Durchschnitt 19 mal höher ist als in Nairobi, Jakarta und Kiew.

Gesamtpersonalkosten = Gesamtvergütungskosten + Zusatzleistungskosten + externe Arbeitskosten

Tabelle 8 stellt den Betriebsaufwand dar.

Tabelle 8 — Beispiel für die Berichterstattung von Gesamtpersonalkosten

	2016	2015	2014
Gehälter	163,8	150,9	154,3
Steuern und Sozialversicherung	28,6	29,7	29,0
Aufwand für Personalzusatzleistungen	12,3	12,3	12,7
Sonstiger Personalaufwand	6,8	6,6	6,9
Gesamtarbeitskosten (in Millionen Euro)	211,5	199,5	202,9

- 2) Externe Personalkosten, wie unabhängige, vorübergehende und externe Auftragnehmer (empfohlen für die Berichterstattung von großen Organisationen und KMU)

Aufgrund der Notwendigkeit einer anpassungsfähigeren Reaktion von Organisationen auf Veränderungen in ihrem wirtschaftlichen Umfeld hat sich das traditionelle Beschäftigungssystem mit festen Arbeitsverhältnissen dramatisch verändert. Diese Entwicklung verändert ebenfalls die Kostenstruktur der Beschäftigung. Am Verhältnis der externen Arbeitskosten zu den internen Arbeitskosten zeigt sich die Abhängigkeit von externen Mitarbeitern. Externe Mitarbeiterkosten sind ebenfalls in den Gesamtbeschäftigungskosten berücksichtigt.

Die Kennzahl „externe Personalkosten“ bedeutet beispielsweise die Ausgaben für Auftragnehmer, Berater, Zeitarbeiter, Cloud-Mitarbeiter usw. Sie ist festgelegt als die Summe der Ausgaben für externe Mitarbeiter wie z. B. Ausgaben für die Arbeitnehmerüberlassung, Rechnungen für befristete (Agentur-) Arbeitnehmer, Kosten für unabhängige Auftragnehmer, Kosten für Berater.

- 3) Verhältnis von Grundgehalt und Vergütung für jede Belegschaftskategorie (empfohlen für die Berichterstattung von großen Organisationen)

Verhältnis des Grundgehalts von z. B. Frauen zu Männern innerhalb der gleichen Berufskategorien (nach der Global Reporting Initiative (GRI)[5]) und der Gesamtvergütung aller Beschäftigten zu der jährlichen Gesamtvergütung des Geschäftsführers. Diese Kennzahl hilft zu verstehen, ob eine Organisation eine Politik der Chancengleichheit verwirklicht.

- 4) Personalaufwand (empfohlen für die Berichterstattung von großen Organisationen und KMU)

Diese Kennzahl umfasst den tatsächlich ausgezahlten Betrag aller Löhne und Leistungen an die Belegschaft (z. B. Löhne, Gehälter, steuerliche Arbeitgeberabgaben wie Sozialversicherung und Gesundheitsfürsorge, durch den Arbeitgeber bezahlte Versicherungsprämien, Renteneinlagen, Aufwendungen für die Entwicklung des Personalbereichs, alle anderen Lohnzusatzleistungen usw.).

5) Kosten je Einstellung (nach ISO/TS 30407) (empfohlen für die Berichterstattung von großen Organisationen)

- Vergleichbarkeit der Kosten der Einstellung: Maßnahme, um die mit der Einstellung verbundenen Kosten unter Organisationen zu ermitteln.
- Kosten je Einstellung: Maßnahme zur Ermittlung der Einstellungskosten. Es wird der Durchschnitt der Gesamtkosten durch die Anzahl der Neueinstellungen geteilt.

6) Einstellungskosten (empfohlen für die Berichterstattung von großen Organisationen).

Die Summe aller interner und externer Einstellungskosten (Finden und Einstellen von Mitarbeitern). Diese beiden Faktoren sind in ISO 30407 festgelegt.

7) Fluktuationskosten (empfohlen für die Berichterstattung von großen Organisationen).

Die Kennzahl für Fluktuationskosten kann so einfach sein wie NET abzüglich Zugängen nach Zeitraum. Differenziertere Modelle werden durch ISO/TS 30413 bereitgestellt.

4.7.4 Vielfalt

Der Bereich Vielfalt (en: diversity) liefert Aussagen über die Verschiedenheit der Belegschaft. Diese Informationen sind wichtig sowohl für interne als auch externe Stakeholder, da sie Informationen über die Zusammensetzung der Belegschaft liefern. Die meisten HC-Messansätze unterscheiden die Vielfalt der Belegschaft in Bezug auf Geschlecht, Alter, Nationalität, Behinderung, Stellenebene/Hierarchie und Qualifikation.

ANMERKUNG 1 Sofern zutreffend und wo die Daten über befristete oder externe Mitarbeiter verfügbar sind, können diese in den Vielfaltsbericht aufgenommen werden.

ANMERKUNG 2 Die Berichterstattung über die Vielfalt der Belegschaft erfolgt auf Grundlage der gemeinsamen Nutzung von Vielfaltsaspekten innerhalb verschiedener Länder.

Für den Bereich Vielfalt werden die folgenden Kennzahlen für die interne Berichterstattung von großen Organisationen und KMU empfohlen; zusätzlich empfohlen für die externe Berichterstattung von großen Organisationen:

1) Vielfalt der Belegschaft bezüglich Alter, Geschlecht, Nationalität, Behinderung, Jobfamilie, Stellenebene/Hierarchie, Qualifikation.

a) Alter

Um die jeweiligen Vorteile der Generationen zu nutzen, ist eine gute Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Altersgruppen sehr wichtig. Das Alter sollte die Kategorie 0 bis 14 Jahre einschließen (Bestätigung, dass keine Kinderarbeit [unter 15 Jahren] vorliegt). Eine weitere Kategorisierung nach Alter kann von der Organisation in Zeitabständen festgelegt werden, die für die Analyse relevant sind. Für externes Benchmarking sollten Organisationen Zeitabstände von 5 Jahren verwenden (Tabelle 9).

Tabelle 9 — Beispiel für die Berichterstattung von Altersvielfalt

Beschäftigte nach Altersgruppen	2016	2015	2014
0 bis 14 Jahre	0,0 %	0,0 %	0,0 %
15 bis 20 Jahre	0,1 %	0,1 %	0,1 %
21 bis 35 Jahre	15,1 %	15,3 %	15,8 %
36 bis 50 Jahre	30,1 %	30,0 %	30,2 %
50 bis 60 Jahre	23,4 %	23,0 %	22,3 %
Älter als 60 Jahre	4,0 %	3,9 %	3,5 %

Innerhalb der Berichterstattung von Altersvielfalt sollten Kennzahlen auch zwischen wichtigen (strategischen) Beschäftigtengruppen unterscheiden, z. B. zwischen Führungskräften und Beschäftigten, zwischen Regionen, z. B. Europa und Asien und zwischen Einheiten, z. B. Verwaltung und Produktion.

b) Geschlecht

Die Geschlechtergleichstellung am Arbeitsplatz ist mit der wirtschaftlichen Entwicklung verbunden und bringt unterschiedliche Perspektiven zusammen, auch eine höhere Organisationsleistung. Eine gut gesteuerte Geschlechtervielfalt verbessert die Fähigkeit von Unternehmen, Talente anzuziehen, die Belegschaft zu binden und das Ansehen der Organisation zu verbessern.

Um den Prozentanteil von Frauen in einer Organisation zu berechnen, kann die folgende Kennzahl verwendet werden:

$$\text{Prozentanteil von Frauen in einer Organisation} = \left(\frac{\text{Anzahl weiblicher Beschäftigter}}{\text{Gesamtbeschäftigungszahl}} \right) \times 100$$

Tabelle 10 enthält ein Beispiel für die Geschlechtervielfalt.

Tabelle 10 — Beispiel für die Berichterstattung von Geschlechtervielfalt

	2016	2015	2014
Weiblich	33,6 %	33,5 %	33,3 %
Männlich	66,4 %	66,5 %	66,7 %

c) Nationalitäten

Vielfalt am Arbeitsplatz bedeutet, dass Mitarbeiter einer Organisation einen unterschiedlichen kulturellen Hintergrund haben. Diese Mitarbeiter ermöglichen es einer Organisation, die Chancen der Vielfalt, die z. B. Sprachen, kulturelle Verständigung, Netzwerke und Marktkenntnisse mit sich bringen, zu verbessern und zu optimieren (Tabelle 11).

Tabelle 11 — Beispiel für die Berichterstattung von Nationalitäten

Nationalitäten	2016	2015	2014
Europa	75,3 %	77,8 %	80,0 %
Nordamerika	8,5 %	8,2 %	8,0 %
Südamerika	2,8 %	2,8 %	2,6 %
Asien-Pazifik	13,4 %	11,2 %	9,4 %

d) Behinderung

Festgelegt durch die Internationale Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit (ICF, en: International Classification of Functioning, Disability and Health), ist Behinderung ein „Sammelbegriff für Beeinträchtigungen, Aktivitätseinschränkungen und Teilnahmebeschränkungen (...)“. Das Ziel dieser Kennzahl besteht darin, den Anteil von Beschäftigten mit einer Behinderung als eine Prozentzahl anzugeben. Der Anteil von Beschäftigten mit Behinderungen wird bestimmt, indem die Anzahl von von Beschäftigten mit Behinderung durch die Gesamtanzahl von Beschäftigten einer Organisation geteilt wird (Bild 2).

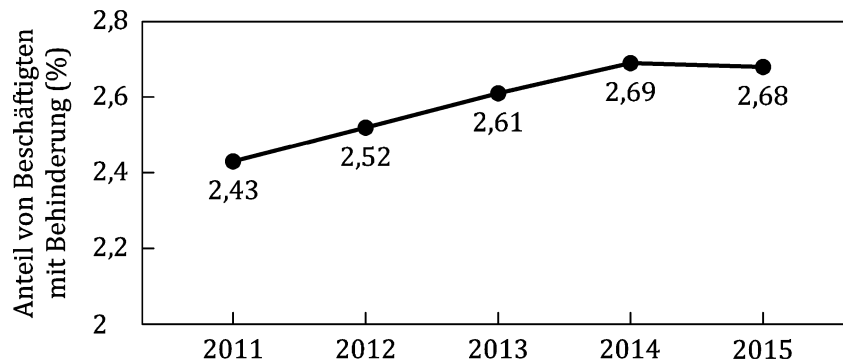


Bild 2 — Beispiel für die Berichterstattung des Verhältnisses von Beschäftigten mit Behinderung

e) Jobfamilie

„Eine Jobfamilie ist eine Gruppe von Stellen, die ähnliche Arten von Tätigkeiten enthält sowie ähnliche Ausbildung, Fähigkeiten, Kenntnisse und Fachwissen erfordert.“ Gliederungen von Jobfamilien verdeutlichen Karrierewege, indem sie die auf verschiedenen Ebenen die erforderliche Kompetenz festlegen und veranschaulichen, wie eine Entwicklung innerhalb und zwischen Jobfamilien erfolgen kann. Die Anzahl von Mitarbeitern in einer Jobfamilie (in der betrachteten Organisation) im Vergleich zur Gesamtanzahl von Mitarbeitern in dieser Organisation (multipliziert mit 100) zeigt eine prozentuale Übersicht der nach Jobfamilien sortierten vorhandenen Mitarbeiter (Tabelle 12).

Tabelle 12 — Beispiel für die Berichterstattung über die Vielfalt von Stellenfamilien

Anzahl von Beschäftigten, unterschieden nach Jobfamilien*	2016	2015	2014
Verwaltung	798	743	745
Kommunikation/Marketing	234	278	281
Kundendienst	976	1 345	1 450
Finanzen	158	122	116
Forschung und Entwicklung	521	348	313
Produktion	20 344	21 875	22 211
Personalabteilung	322	376	407
* auf Grundlage von FTE			

f) Stellenebene/Hierarchie

Im Allgemeinen sollte die Belegschaft zumindest in oberste Führungskräfte, mittlere Führungskräfte und Betriebsangehörige unterteilt werden (Bild 3).

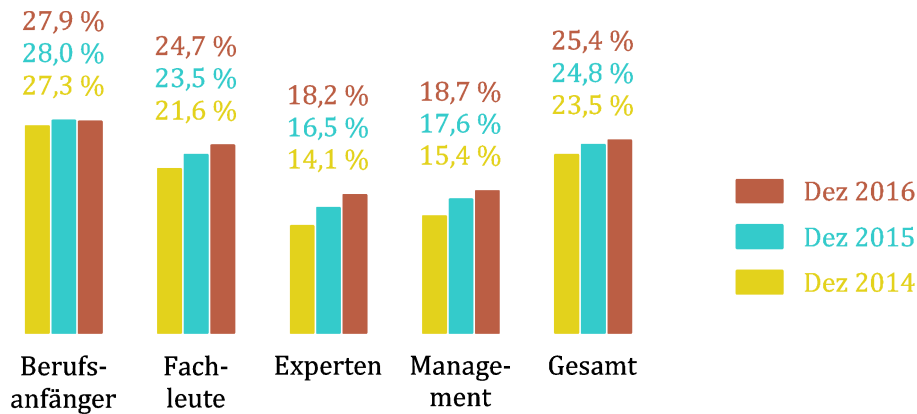


Bild 3 — Beispiel für die Berichterstattung über Frauen nach Karrierestufen

g) Qualifikation

Sowohl für Individuen als auch für Organisationen sind vielfältige Qualifikationen wichtig, um ihre Marktwerte zu erhöhen. Selbst Unternehmen, die sich am langfristigen Erfolg orientieren, benötigen vielfältige Talente, die neue Ideen und Perspektiven in ihre Arbeit einbringen können. Qualifikation bedeutet die Fähigkeit, die Eigenschaft oder die Erfahrung, die Personen für eine bestimmte Stelle oder Tätigkeit geeignet macht. Ein Beispiel für die externe Berichterstattung ist die Differenzierung der Belegschaft nach Bildungsgrad, wie in Bild 4 dargestellt.

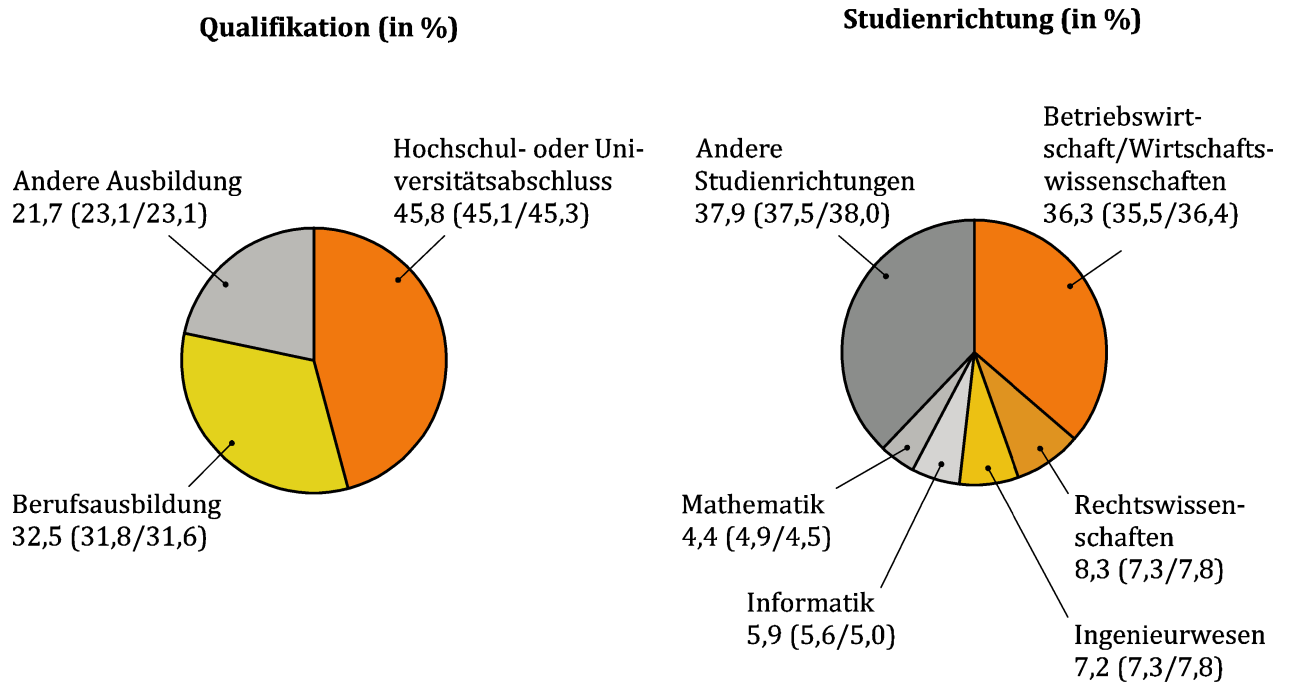


Bild 4 — Beispiel für die Berichterstattung über Qualifikationen und Studienrichtung

- 2) Vielfalt der Führungs-/Managementgruppe bezüglich, z. B, Geschlecht, Alter, Nationalität, Behinderung, Stellenebene/Hierarchie und Qualifikation (nicht empfohlen für die Berichterstattung durch KMU).

ANMERKUNG Die Vielfalt der Führungsgruppe umfasst auch die Vielfalt des Vorstands.

4.7.5 Führung

Die Qualität und Nachhaltigkeit der Führungskräfte hat einen großen Einfluss auf die Ergebnisse einer Organisation. Sie hängt zum Beispiel von der Identifizierung und Entwicklung der geeigneten Führungskräfte ab. In diesem Bereich beschreiben Kennzahlen den Prozess der Identifizierung und Entwicklung von Führungskräften.

Für den Bereich Führung werden die folgenden Kennzahlen für die Berichterstattung von großen Organisationen (sofern nicht anders angegeben) empfohlen:

- 1) Leadership trust (zusätzlich empfohlen für die externe Berichterstattung von großen Organisationen);

Diese Kennzahl für Leadership trust kann durch interne Bewertungen der Führung bestimmt werden, z. B. regelmäßige Mitarbeiterbefragungen (siehe Tabelle 13), die zum Beispiel Aussagen über Gerechtigkeit, Integrität oder Verhaltenskonsistenz einschließen und/oder durch den Führungsvertrauensindex.

Tabelle 13 — Beispiel für die Berichterstattung über Leadership trust auf Grundlage von Mitarbeiterbefragungen

	2016	2015	2014	Beispielfragen
Gerechtigkeit	73	69	65	Meine Führungskraft behandelt andere auf eine Art und Weise, die gerecht und gleichwertig ist.
Integrität	75	76	73	Meine Führungskraft ergreift verantwortungsbewusste Maßnahmen, um ein Problem oder eine Krise zu beheben.
Verhaltenskonsistenz	81	79	77	Meine Führungskraft verhält sich in einer zuverlässigen und vorhersehbaren Art und Weise.
Gesamtindex für Leadership trust (Skala zwischen 0 und 100)	76	75	72	

- 2) Führungsspanne: Führungsspanne beinhaltet die Anzahl von Beschäftigten, die an eine Führungskraft berichten;
- 3) Führungskräfteentwicklung ist festgelegt als:
- Anzahl der Arbeitsstunden an Programmen zur Förderung von Führungskräften geteilt durch die Gesamtanzahl der jährlichen Arbeitsstunden, und
 - Anzahl von Führungskräften, die an einer Schulung teilgenommen haben geteilt durch die Gesamtanzahl an Führungskräften.
- 4) Prozentanteil von Führungskräften/Talenten, die formelle Mentoren oder Trainer haben;
- 5) Prozentanteil von Führungskräften, die eine formelle Funktion als Mentor oder Coach einnehmen.

4.7.6 Arbeits- und Gesundheitsschutz

Der Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz liefert Informationen über Investitionen in Gesundheits- und Sicherheitsfragen für die Mitarbeiter einer Organisation. Organisationen sollten ihre rechtliche und soziale Verantwortung wahrnehmen, um eine gesunde und sichere Arbeitsumgebung sicherzustellen. Programme zur Gesundheit am Arbeitsplatz befassen sich beispielsweise mit der Prävention von Krankheiten, die durch Arbeitsbedingungen entstehen können. Sicherheitsprogramme befassen sich mit der Verhinderung von Unfällen und mit der Minimierung der daraus resultierenden Verluste und Schäden an Personen und Eigentum. Auf der einen Seite ist die Aufmerksamkeit auf die Gesundheit und Sicherheit wichtig, da Krankheiten und Verletzungen durch das System „Arbeit“ Leid und Verlust für die Mitarbeiter der Organisation verursachen. Auf der anderen Seite führen Unfälle und Fehlzeiten zu Verlusten und Schäden für die Organisation.

ANMERKUNG Weiterführende Informationen zu Arbeits- und Gesundheitsschutz-Normen können den Literaturhinweisen entnommen werden.

Für den Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz werden für die interne Berichterstattung folgende Kennzahlen empfohlen (sofern nicht anders angegeben):

- 1) Ausfallzeiten durch Verletzung (Arbeitsunfälle und Berufserkrankungen eingeschlossen)(zusätzlich empfohlen für die externe Berichterstattung von großen Organisationen).

Nach Angaben der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO, en: International Labour Organization) wird das jährliche weltweite Bruttoinlandsprodukt (BIP) durch direkte und indirekte Kosten durch Arbeitsunfälle und Berufserkrankungen mit schätzungsweise 4 % in Anspruch genommen. Da es in der Praxis zu komplex ist, alle direkten und indirekten Kosten zu messen, sollten Organisationen Ausfallzeiten durch Verletzungen erfassen. Erfasst werden Ereignisse, die zu einem Todesfall, einer dauerhaften Behinderung oder zu einer Arbeitsausfallzeit von einem Tag/einer Schicht oder mehr geführt haben.[7]

Die Rate für Ausfallzeiten durch Verletzung ist die Zahl der Ausfallzeiten durch Verletzungen innerhalb eines Berichtszeitraums im Verhältnis zur gesamten Anzahl der im gleichen Berichtszeitraum verrichteten Arbeitsstunden. Diese wird wie folgt berechnet und ergibt ein Maß für die Zahl der Ausfallzeiten durch Verletzungen je Arbeitsstunde während des Berichtszeitraums (z. B. Anzahl der Unfälle am Arbeitsplatz in Ausfallzeit je eine Million Arbeitsstunden):

$$\frac{\text{Zahl der Arbeitsausfallzeit durch Arbeitsunfälle und Berufserkrankungen im Berichtszeitraum (in Stunden)}}{\text{gesamt Anzahl der geleisteten Arbeitsstunden im Berichtszeitraum}}$$

Die Anzahl verletzungsbedingter Ausfallzeiten pro Arbeitsstunde ist stets eine sehr kleine Zahl. Zur Erleichterung der Interpretation kann der Multiplikator eine Million verwendet werden, und „Ausfallzeiten durch Verletzungen“ wird dann als die Anzahl von Arbeitsunfällen je einer Million geleisteter Arbeitsstunden berichtet. Dies wird wie folgt berechnet:

$$\frac{\text{Zahl der Ausfallzeiten durch Verletzung (Arbeitsunfälle und Berufserkrankungen) im Berichtszeitraum}}{(\text{gesamte Anzahl der geleisteten Arbeitsstunden im Berichtszeitraum}) \times 1\,000\,000}$$

Bild 5 zeigt ein Beispiel für die Berichterstattung von Ausfallzeiten durch Verletzung.

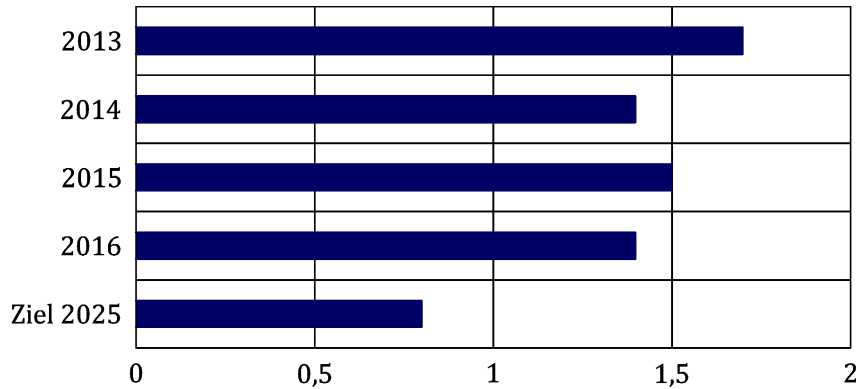


Bild 5 — Beispiel für die Berichterstattung über die Ausfallzeiten durch Verletzung je einer Million Arbeitsstunden

- 2) Anzahl von Arbeitsunfällen (empfohlen für die interne und externe Berichterstattung von großen Organisationen und KMU).

Organisationen sollten ihre Arbeit oder Arbeitsunfälle überwachen, da sie zu

- Produktivitätsverlusten,
- Geschäftseinbußen,
- Lohnzahlung an den verletzten Beschäftigten oder einen Ersatzbeschäftigten oder Kosten für zusätzliche Überstunden,
- Aufwendungen, die dem verletzten Arbeitnehmer erstattet werden,
- Reparatur-, Miet- oder Austauschkosten,
- Änderungen bei Versicherungsbeiträgen, oder
- Anwalts- und Gerichtskosten.

führen.

Diese Kennzahl schließt Unfälle ein, die im Verlauf der Beschäftigung einer Person auftreten und durch die Gefahren verursacht werden, die ihr inhärent sind oder mit ihr zusammenhängen. Ein Arbeitsunfall ist dann gegeben, wenn ein Mitarbeiter, der der Aufsicht seines Arbeitgebers untersteht, während er am Arbeitsplatz, auf einer Dienstreise oder einem Termin bei einem Kunden ist, Schaden erleidet. Die Unfallrate ist festgelegt als das Verhältnis zwischen der Anzahl der Arbeitsunfälle in einem Jahr und der Anzahl der gesamten Arbeitsstunden in einem Jahr. Sie wird allgemein in Unfällen je eine Million Arbeitsstunden der Beschäftigten angegeben. Zusätzlich wird in Anlehnung an OSHA (Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, en: Safety and Health at Work) das Verhältnis als Grundlage für 100 Vollzeitbeschäftigte mit 200 000 multipliziert. Dies ermöglicht einen Vergleich zwischen Organisationen, unabhängig von Größe und Herkunftsland.

$$\text{Unfallrate} = \frac{\text{Summe der jährlichen Arbeitsunfälle}}{\text{jährliche Arbeitsstunden der Beschäftigten}} \times 1\,000\,000 \text{ Stunden}$$

Tabelle 14 zeigt ein Beispiel für die Berichterstattung über Arbeitsunfälle.