

# Human Capital Reporting

HCR10 als Standard für eine  
transparente Personalberichterstattung

Prof. Dr. Christian Scholz

und

Thomas Satteberger

Verlag Franz Vahlen München

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>V</b>
<b>1 Human Capital Reporting und Relevanz: Herausforderung und Chance</b> .....	<b>1</b>
1.1 Unausweichlichkeit - Warum HCR gerade jetzt?.....	1
1.1.1 Gegebene Relevanz unbestreitbar!.....	1
1.1.2 Breites Interesse vorhanden!.....	2
1.1.3 Unzureichendes Informationsangebot als Realität!.....	3
1.2 Ziele - Für wen wird ein Human Capital Reporting gemacht?.....	5
1.2.1 Ausrichtung: Primär extern, aber auch intern.....	5
1.2.2 Zielgruppen: Informieren, nicht werben.....	6
1.2.3 Aussagegehalt: Berichten, nicht bewerten.....	8
1.2.4 Akteure: Human Capital Reporting nicht nur für DAX-30.....	9
1.2.5 Informationsangebot: Weniger, dafür verbindlicher.....	9
1.2.6 Selbstverpflichtung: Freiwillig und konsequent.....	10
1.3 Grundlagen - Gesetze und andere Gegebenheiten.....	11
1.3.1 Gesetzliche Grundlagen - Kann und Muss im Human Capital Reporting.....	12
1.3.2 Freiwillige Standards - Flexible Anforderungen.....	14
1.3.2.1 Global Reporting Initiative G3.1.....	14
1.3.2.2 IÖW/future-Ranking.....	16
1.3.2.3 Dow Jones Sustainability Index.....	17
1.3.2.4 Lagebericht zur Lageberichterstattung desUBA.....	18
1.3.2.5 Weitere freiwillige Richtlinien und Normen.....	19
1.3.3 Konsequenz - Standardisierung verhindert Heterogenität.....	20
1.4 Trends-Was entwickelt sich gegenwärtig?.....	21
1.4.1 „Aufweichen der Grenzen“ und „Rückbesinnung auf den Kern“.....	21
1.4.2 Total Workforce Management.....	23
1.4.3 Darwinismus und Opportunismus.....	25
1.4.4 Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility.....	28
1.5 Umdenken-Die neue Rolle vonHR.....	29
1.5.1 Alles neu: Neue Instrumente und neue Rollen.....	29
1.5.2 Immer wieder: Abschaffen oder ändern?.....	30
1.5.3 Jetzt erst Recht: Kompetenz for HR!.....	32
<b>2 Human Capital Reporting und Logik: Systematik statt Beliebigkeit</b> .....	<b>39</b>
2.1 Reportingformen für den HCR10- Wo ist zu berichten?.....	39

2.1.1	Geschäftsbericht - Zielgruppe Shareholder und Investoren.....	39
2.1.2	Nachhaltigkeitsbericht - Zielgruppe interne und externe Stakeholder ...	41
2.1.3	Personalbericht - Zielgruppe Mitarbeiter und potenzielle Mitarbeiter. ...	43
2.1.4	Internet - Doppelte Chance.....	44
2.2	Reportinggrundsätze für denHCRIO-Was ist zu beachten?.....	46
2.2.1	Offensiv, nicht defensiv.....	46
2.2.2	Standardisieren, nicht individualisieren.....	47
2.2.3	Quantifizieren, nicht erzählen.....	48
2.2.4	Berichten, nicht bewerten.....	48
2.2.5	Erklären, nicht vernebeln.....	49
2.2.6	Definieren, nicht erraten.....	50
2.3	Reportinginhalte im HCR10-Worüber ist zu berichten?.....	51
2.3.1	Objektbezug: Vollständigkeit bei den zentralen Kenndaten!.....	51
2.3.1.1	Die sieben Reportingbereiche.....	51
2.3.1.2	Die Muss-Kennzahlen.....	52
2.3.1.3	Die Kann-Kennzahlen.....	52
2.3.1.4	Die Gesamtübersicht.....	52
2.3.2	Gruppenbezug: Aufschlüsselung nach strategisch relevanten Einheiten!.	53
2.3.3	Zeitbezug: Transparenz der Veränderung durch Mehrjahresvergleich! ...	53
2.4	Reportingstufen im HCR10-Wie tief geht die Information?.....	56
2.4.1	Stufe 1: Eine „Zahl“.....	56
2.4.2	Stufe 2: Ein „Vektor“ (Gruppen- oder Zeitbezug).....	56
2.4.3	Stufe 3: Eine „Matrix“ (Gruppen-und Zeitbezug).....	57
2.4.4	Stufenzuordnung.....	59
<b>1</b>	<b>Human Capital Reporting und Standard HCR10: Stimmigkeit statt Chaos.....</b>	<b>61</b>
3.1	Personalkosten - Investition in Human Capital.....	61
3.1.1	Personalaufwand gesamt.....	62
3.1.2	Anteil Personalaufwand am Gesamtaufwand.....	63
3.1.3	Personalaufwand je FTE.....	63
3.1.4	Personalzusatzkosten.....	65
3.1.5	Total Workforce Costs.....	67
3.1.6	External Workforce Costs.....	68
3.1.7	EWC je Gruppe (z.B. nach Consultant, Contractor, Leih-/Zeitarbeiter)	68
3.1.8	Personalkostenstruktur.....	69
3.1.9	Erklärung der Aufwandsentwicklungen.....	69
3.1.10	Reportingbereich Personalkosten Überblick.....	70
3.2	Mengengerüst - Köpfe, FTE oder doch Kapazitäten?.....	71
3.2.1	Mitarbeiterzahl Köpfe.....	71
3.2.2	Mitarbeiterzahl FTE.....	74
3.2.3	External Workforce.....	75
3.2.4	Teilzeitquote (in Köpfen).....	77

3.2.5	FTE Zugänge.....	78
3.2.6	Anteil unbefristeter Verträge.....	79
3.2.7	Anteil (unbefristeter Verträge an Einstellungen.....	81
3.2.8	Beschäftigungsstruktur.....	82
3.2.9	Reportingbereich Mengengerüst Überblick.....	83
3.3	Personalstruktur - Die Strategie gibt den Ton an.....	85
3.3.1	Geschlechterverteilung.....	86
3.3.2	Behindertenquote/Schwerbehindertenquote.....	87
3.3.3	Altersstruktur.....	88
3.3.4	Durchschnittsalter.....	90
3.3.5	Betriebszugehörigkeit/Dienstalter.....	91
3.3.6	Joblevel.....	92
3.3.7	Jobfamily.....	94
3.3.8	Qualifikationsstruktur.....	95
3.3.9	Führungsspanne.....	97
3.3.10	Nationalität.....	97
3.3.11	Reportingbereich Personalstruktur Überblick.....	98
3.4	Aus- und Weiterbildung - Fähigkeiten der Mitarbeiter fördern und fordern.....	100
3.4.1	Teilnehmerzahl Weiterbildung.....	101
3.4.2	Teilnehmertage oder-stunden Weiterbildung.....	103
3.4.3	Anzahl Weiterbildungsseminare.....	105
3.4.4	Zufriedenheit mit Training.....	105
3.4.5	Gesamtausgaben Weiterbildung.....	106
3.4.6	Ausgaben Weiterbildung je Mitarbeiter.....	106
3.4.7	Teilnehmerzahl Talentmanagement.....	107
3.4.8	Nachfolgemanagement.....	108
3.4.9	Nutzung E-Learning.....	109
3.4.10	Weiterbildungskonzept.....	110
3.4.11	Auszubildendenzahl.....	110
3.4.12	Ausbildungsquote.....	112
3.4.13	Übernahmen.....	113
3.4.14	Übernahmequote.....	113
3.4.15	Ausgaben Ausbildung/Einstieg.....	114
3.4.16	Ausgaben Ausbildung/Einstieg je Mitarbeiter.....	115
3.4.17	Ausbildungskonzept.....	115
3.4.18	Wissensmanagement.....	116
3.4.19	Reportingbereich Aus- und Weiterbildung Überblick.....	116
3.5	Mitarbeitermotivation - Leistungsbereitschaft dauerhaft steigern.....	118
3.5.1	Arbeitgeberimage.....	119
3.5.2	Mitarbeiterbefragung Grundlagen.....	120
3.5.3	Beteiligungsquote Mitarbeiterbefragung.....	121
3.5.4	Ergebnisse Mitarbeiterbefragung.....	121

3.5.5	Zufriedenheitsquote.....	124
3.5.6	Commitment-Index.....	124
3.5.7	Bonusprogramme.....	125
3.5.8	Fluktuationsquote.....	126
3.5.9	Ungesteuerte Fluktuationsquote.....	127
3.5.10	Austrittsgründe.....	128
3.5.11	Disziplinarverfahren.....	131
3.5.12	Reportingbereich Motivation Überblick.....	132
3.6	Arbeitsumfeld - Was ist wirklich nötig?.....	133
3.6.1	Nutzung Kinderbetreuung.....	133
3.6.2	Arbeitszeitmodelle.....	134
3.6.3	Vorsorgeprogramme.....	135
3.6.4	Gesundheitsquote/Krankenquote.....	135
3.6.5	Fehlzeiten.....	137
3.6.6	Abwesenheitsgründe.....	139
3.6.7	Unfallhäufigkeit.....	140
3.6.8	Unfallbelastung.....	141
3.6.9	Arbeitsschutzschulungen.....	143
3.6.10	Reportingbereich Arbeitsumfeld Überblick.....	144
3.7	Personalertrag - Und wofür das Ganze?.....	145
3.7.1	Umsatz pro Mitarbeiter.....	145
3.7.2	EBITDA pro Mitarbeiter.....	147
3.7.3	Personalaufwandsquote.....	147
3.7.4	Total Workforce Aufwandsquote.....	148
3.7.5	Human Capital ROI.....	149
3.7.6	Verbesserungsvorschläge.....	150
3.7.7	Einsparung aus Vorschlägen.....	150
3.7.8	Patente.....	150
3.7.9	Reportingbereich Personalertrag Überblick.....	151
<b>4</b>	<b>Human Capital Reporting und Umsetzung: Wer, wie, wo?.....</b>	<b>157</b>
4.1	Reportingakteure - Wer tut was?.....	157
4.1.1	Personalvorstand/Personalchef-in die Pflicht nehmen.....	157
4.1.1.1	Er muss es wollen!.....	158
4.1.1.2	Er muss es dürfen!.....	158
4.1.1.3	Er muss es können!.....	158
4.1.1.4	Er muss es tun!.....	159
4.1.2	HR-Mitarbeiter - mit Kompetenz versehen.....	159
4.1.2.1	HCR-Kompetenz als Befähigung.....	160
4.1.2.2	HCR-Kompetenz als Befugnis.....	160
4.1.3	HR-IT - zeitnahe Datenpflege und Übermittlung.....	161
4.1.4	HR-Controlling - substanziiell überwachen und rückkoppeln.....	163

4.1.5	Wirtschaftsprüfer - Ergebnistestierung, aber richtig.....	164
4.1.6	Public Relations - Formale Gestaltung, nicht mehr.....	166
4.2	Reportingsicherheit - Kann man Zahlen trauen?.....	167
4.3	Reportingbewertung - Quantifizierung der Reportingqualität.....	168
4.3.1	Pflichtkennzahlen im Geschäftsbericht.....	169
4.3.2	Pflichtkennzahlen im Personal-/ Nachhaltigkeitsbericht.....	169
4.3.3	Erweiterter Katalog auf dem Weg zum Maximum des HCR10.....	170
4.3.4	Berechnungsbeispiel.....	171
4.4	Reportingergebnis - Was erhalten wir?.....	175
<b>5</b>	<b>Transparenz schafft mehr Wert.....</b>	<b>177</b>
5.1	Vision - Wo uns das alles hinführt.....	177
5.2	Realisation - Wer sich betroffen fühlen sollte.....	178
5.3	Implementation - Die zehn nächsten Schritte.....	179
<b>Anhang</b> .....		<b>181</b>
Anhang 1:	Mitarbeiterteil eines mustergültigen fiktiven Geschäftsberichts.....	181
Anhang 2:	Bewertung des Beispielberichts.....	189
Anhang 3:	HCR10 „Content Index“ als Selbstauskunft.....	191
Anhang 4:	DAX-30-Bewertung nach dem HCR10.....	195
<b>Zentrale Literatur</b> .....		<b>199</b>
<b>Index</b> .....		<b>203</b>