HRM Competence

Human Capital Reporting

HCR10 als Standard für eine transparente Personalberichterstattung

von
Prof. Dr. Christian Scholz, Thomas Sattelberger

1. Auflage

Human Capital Reporting – Scholz / Sattelberger

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

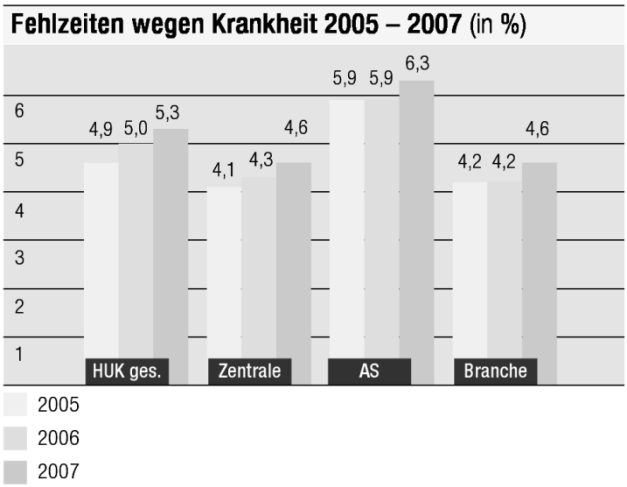
Personal und Arbeit – Rechnungswesen und Controlling – Personalmanagement

Verlag Franz Vahlen München 2012

Verlag Franz Vahlen im Internet:
www.vahlen.de
ISBN 978 3 8006 4220 5

beck-shop.de

Abbildung 87: Fehlzeiten, Stufe 3 | *HUK-Coburg Gruppe*[94]



In Abbildung 87 sind die Krankheitstage quer durch alle Unternehmensbereiche bei der HUK-Coburg Versicherungsgruppe gestiegen. Dies ändert natürlich nichts daran, dass man über diese Werte berichten muss. Das Human Capital Reporting ist eine gute Plattform, um diese Veränderung zu erklären und auf entsprechende Gegenmaßnahmen hinzuweisen.

3.6.6 Abwesenheitsgründe

Abwesenheit muss nicht immer durch Krankheit bedingt sein. Hierfür gibt es eine Reihe von Gründen, die als Pflichtkennzahl für den Personal-/Nachhaltigkeitsbericht aufgeschlüsselt dargestellt werden sollten. Aufgliederungsmöglichkeiten der Abwesenheitsgründe sind Regionen, Unternehmensbereiche, Joblevel und Geschlecht. Die Abwesenheitsgründe an sich sind originärer Zweck dieser Kennzahl und stellen keine Aufgliederung im Sinne der Reportingstufe 3 dar.

Abbildung 88 zeigt die Anzahl der Fehltage, der zu arbeitenden Tage sowie die Abwesenheitsquote, untergliedert nach Abwesenheitsgründen. Zudem erfolgt eine Definition der Berechnungsgrundlage dieser Quote. Die fehlende Angabe der Vorjahresvergleichsdaten ordnet dem Beispiel Reportingstufe 2 zu.

beck-shop.de

Abbildung 88: Abwesenheitsgründe, Stufe 2 — *L'Oréal S.A.*[95]

Reasons for absenteeism

Reasons for absenteeism	No of working days' absence	No of working days normally worked	% absenteeism
Sick leave	32,478	1,444,195	2.25%
Accidents in the workplace/on the way to work – occupational diseases	2,188	1,444,195	0.15%
Maternity leave – adoption	19,402	1,444,195	1.34%
Family events	7,209	1,444,195	0.50%
Other absences	355	1,444,195	0.03%
Total	**61,632**	**1,444,195**	**4.27%**

% absenteeism

$$\frac{\text{Number of working days' absence} \times 100}{\text{Number of working days normally worked or public holidays}}$$

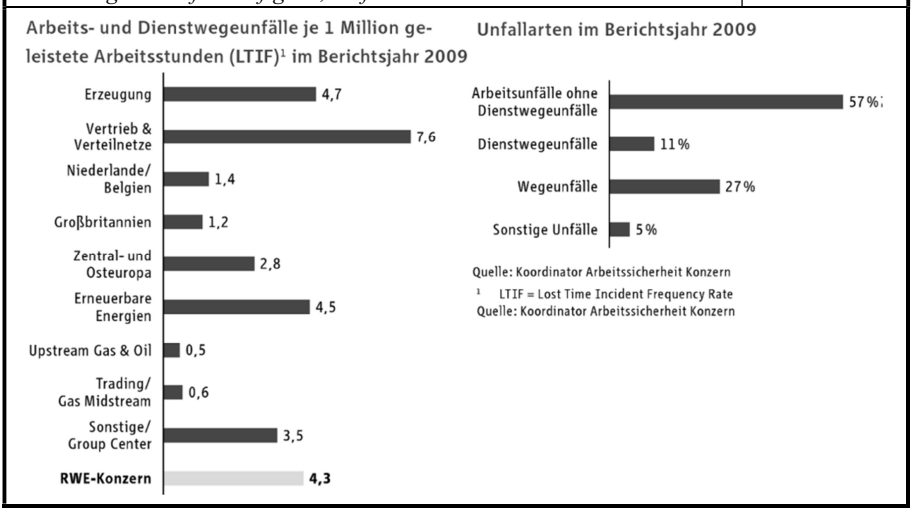
3.6.7 Unfallhäufigkeit

Die Unfallhäufigkeit ist vor allem in produzierenden Unternehmen ein wichtiger Indikator für das Arbeitsumfeld, bleibt aufgrund der Branchenbezogenheit jedoch eine Kann-Kennzahl. Dabei beeinflussen häufige Unfälle nicht nur den Alltagsablauf in den Betrieben, sondern fördern auch die Angst vor erneuten Unfällen. Die Unfallhäufigkeit sollte stets beobachtet werden. Bei extremen Schwankungen ist eine Ursachenforschung unausweichlich. Die Angabe der Unfallhäufigkeit sollte als Anzahl der Unfälle pro Zeiteinheit, beispielsweise pro Jahr, erfolgen.

Aufgliederungsmöglichkeiten sind, wie in Abbildung 89 verdeutlicht, Regionen und Unternehmensbereiche. Aufgrund des Stichpunktbezugs erlangt die Darstellung jedoch Reportingstufe 2.

beck-shop.de

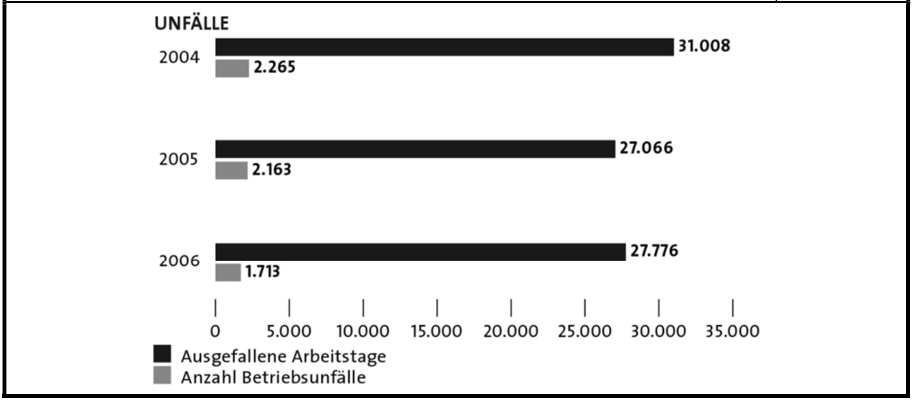
Abbildung 89: Unfallhäufigkeit, Stufe 2 — *RWE AG*[96]



3.6.8 Unfallbelastung

Auch die Konsequenzen aus den Unfällen sollten dargestellt werden, bleiben in beiden Berichtsarten jedoch freiwillig. Die Angabe von Belastungskennzahlen, deren Sinn für Laien nicht verständlich ist, sollte nicht im Human Capital Reporting verwendet oder aber umfassend erläutert werden. Die Angabe der durchschnittlichen Ausfalltage pro Unfall hingegen ist verständlich und benötigt keine weitere Erläuterung. Interessante Aufgliederungsmöglichkeiten sind Regionen und Unternehmensbereiche.
Abbildung 90 zeigt die Anzahl an Betriebsunfällen im direkten Vergleich zu den ausgefallenen Arbeitstagen im Dreijahresvergleich. Die Darstellung erreicht damit Reportingstufe 2.

Abbildung 90: Unfallbelastung (ausgefallene Arbeitstage), Stufe 2 — *VW AG*[97]



beck-shop.de

Abbildung 91 zeigt die Unfallhäufigkeit und die Unfallbelastung sowie die zugehörigen Definitionen. Im Gegensatz zu Abbildung 90 wird hier anstatt des Absolutwertes Anzahl der ausgefallenen Arbeitstage eine Quote in Form der Unfallbelastung pro Zeiteinheit angegeben.

Abbildung 91: Unfallbelastung, Stufe 2 — *VW AG*[98]

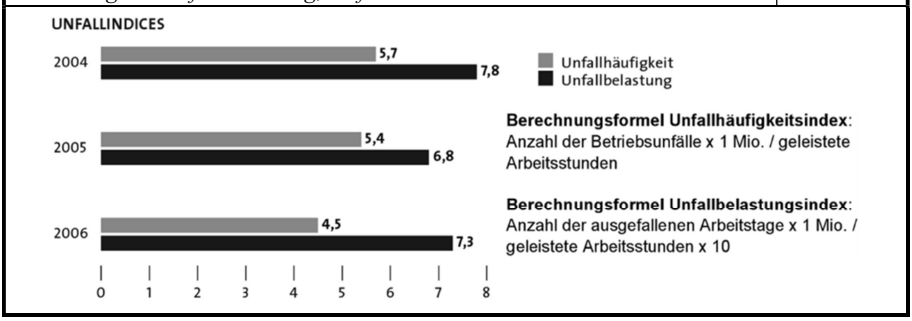
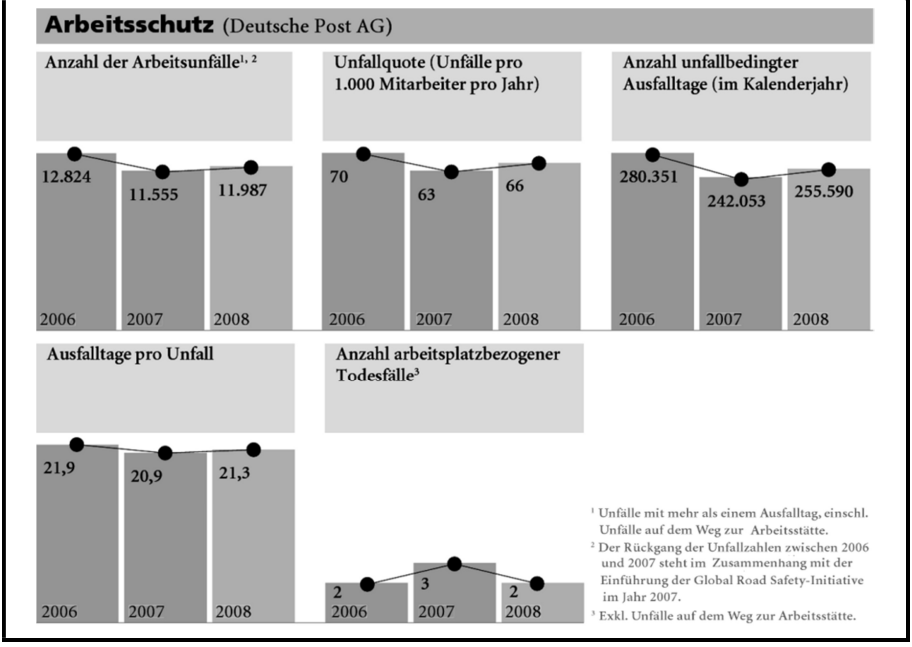


Abbildung 92 zeigt eine gelungene Aufschlüsselung aller unfallbezogenen Kennzahlen. Dazu gehören die Anzahl der Unfälle, die Unfallquote, die Anzahl unfallbedingter Ausfalltage, die Ausfalltage pro Unfall sowie arbeitsplatzbezogene Todesfälle. Zusätzlich werden Erklärungen zu diesen Kennzahlen in Fußnoten dargelegt. Die letzten drei Kennzahlen des Beispiels können als spezifische Aufgliederung der Unfallbelastung gewertet werden. Die Abbildung repräsentiert daher die Berichterstattung in Reportingstufe 3.

Abbildung 92: Unfallbelastungen, Stufe 3 — *Deutsche Post AG*[99]



beck-shop.de

3.6.9 Arbeitsschutzschulungen

Um zu zeigen, dass nicht nur Unfälle und Unfallbelastung gezählt, sondern auch Maßnahmen ergriffen werden, sollte auch die Pflichtkennzahl Arbeitsschutzschulungen für den Personal-/Nachhaltigkeitsbericht Einzug in das Human Capital Reporting finden. Zur Erreichung des Mindestlevels verlangt die Kennzahl die Angabe der Anzahl der Arbeitsschutzschulungen oder der Anzahl der Teilnehmer an den Schulungen.
Wünschenswert, jedoch nicht verpflichtend ist zudem die Angabe der Art der Schulungen. Eine Kombination der Kennzahlen ist durch eine spezifische Aufgliederung möglich, wie dies Abbildung 93 für die Anzahl und Art der Schulungen verdeutlicht. Neben der spezifischen Aufgliederung ist des Weiteren eine Aufgliederung nach Regionen und Unternehmensbereichen sinnvoll.
Abbildung 93 zeigt vorbildlich die Anzahl der Schulungen zur Arbeitssicherheit, aufgegliedert nach Schulungsinhalt, welcher jedoch keinen Gruppenbezug hat. Die Fünfjahresübersicht führt zur Einordnung in Reportingstufe 2.

Abbildung 93: Arbeitsschutzschulungen, Stufe 2 — *BMW AG*[100]

Arbeitssicherheit in der BMW Group

		2004	2005	2006	2007	2008
Unfälle gesamt	Anzahl	479	413	409	380	**346**
Unfallhäufigkeitsrate*		3,8	3,3	3,3	3,1	**2,7**
Tödliche Unfälle	Anzahl	0	1	0	0	**0**
bezieht sich nur auf die BMW AG						
Schulungen zur Arbeitssicherheit						
Sicherheitsschulungen	Anzahl	2.001	1.982	1.799	1.766	**2.239**
Gefahrenbeurteilungen**	Anzahl	5.625	3.044	1.426	2.293	**1.908**

*Zahl der meldepflichtigen Betriebsunfälle je einer Mio. geleistete Arbeitsstunden.
**Beurteilung von Arbeitsplätzen und Teilprozessen hinsichtlich möglicher ergonomischer und gesundheitlicher Belastungen (ABATECH-Methode).

Abbildung 94 zeigt eine sehr aussagekräftige Aufgliederung der Maßnahmen zum Arbeitsschutz, allerdings nur in einer Zweijahresübersicht. Sie wird daher Reportingstufe 2,5 zugeordnet.

Abbildung 94: Arbeitsschutzschulungen, Stufe 2,5 — *VW AG*[101]

ANZAHL ARBEITSSCHUTZSCHULUNGEN

	2005	2006
Anzahl der intern durchgeführten Schulungen zum Arbeitsschutz	827	1.127
Anzahl der extern durchgeführten Schulungen zum Arbeitsschutz	1.120	1.269
Anzahl der Mitarbeiter, die an diesen Schulungen (intern) teilgenommen haben	7.018	11.053
Anzahl der Mitarbeiter, die an diesen Schulungen (extern) teilgenommen haben	5.719	6.442
Anzahl der durchgeführten internen Arbeitsschutz-Audits	92	117
Anzahl Sicherheitsbegehungen	1.965	2.067
Anzahl ASA-Sitzungen/Arbeitsschutz-Komitee	85	83

beck-shop.de

3.6.10 Reportingbereich Arbeitsumfeld Überblick

Tabelle 20 gibt einen Überblick über den Reportingbereich Arbeitsumfeld. Die Tabelle zeigt in den ersten drei Spalten die zum Reportingbereich gehörigen Kennzahlen und deren Einordnung in Pflicht- oder Kann-Kennzahlen für den Geschäfts- beziehungsweise Personal-/Nachhaltigkeitsbericht. Die letzte Spalte untergliedert sich in die drei Reportingstufen und zeigt die Anforderungen zum Erreichen der drei Stufen sowie sinnvolle Aufgliederungsmöglichkeiten in Stufe 3 auf.

	Kennzahl	Raute/ Asterisk	Reportingstufe		
			1 Zahl	2 Vektor: Zeit oder Gruppe	3 Matrix: Aufgliederungsmöglichkeiten
Arbeitsumfeld	Nutzung Kinderbetreuung		Zahl: 1 Jahr; Angebot an Kinderbetreuungsmöglichkeiten, Nutzung	Zahl: 3 Jahre/ Gruppe; Angebot an Kinderbetreuungsmöglichkeiten, Nutzung	3 Jahre, Region, Unternehmensbereich, spezifisch nach Dauer der Betreuung
	Arbeitszeitmodelle		Zahl: 1 Jahr; Definition der Modelle, Nutzung	Zahl: 3 Jahre/ Gruppe; Definition der Modelle, Nutzung	3 Jahre, Region, Unternehmensbereich, Joblevel, Geschlecht
	Vorsorgeprogramme		Zahl: 1 Jahr; Definition der Modelle, Nutzung	Zahl: 3 Jahre/ Gruppe; Definition der Modelle, Nutzung	3 Jahre, Region, Unternehmensbereich, Joblevel, Geschlecht, Alter
	Gesundheitsquote	#☆	Zahl: 1 Jahr	Zahl: 3 Jahre/ Gruppe; Berechnungsgrundlage	3 Jahre, Region, Unternehmensbereich, Joblevel, Geschlecht, Alter, spezifisch nach Dauer der Krankheit
	Fehlzeiten	☆	Zahl: 1 Jahr	Zahl: 3 Jahre/ Gruppe	3 Jahre, Region, Unternehmensbereich, Joblevel, Geschlecht
	Abwesenheitsgründe	☆	Zahl: 1 Jahr	Zahl: 3 Jahre/ Gruppe	3 Jahre, Region, Unternehmensbereich, Joblevel, Geschlecht
	Unfallhäufigkeit		Zahl: 1 Jahr	Zahl: 3 Jahre/ Gruppe; Berechnungsgrundlage	3 Jahre, Region, Unternehmensbereich
	Unfallbelastung		Zahl: 1 Jahr	Zahl: 3 Jahre/ Gruppe; Berechnungsgrundlage	3 Jahre, Region, Unternehmensbereich
	Arbeitsschutzschulungen	☆	Zahl: 1 Jahr	Zahl: 3 Jahre/ Gruppe	3 Jahre, Region, Unternehmensbereich

Tabelle 20: Anforderungen und Aufgliederungsmöglichkeiten der Kennzahlen des Reportingbereichs Arbeitsumfeld

beck-shop.de

3.7 Personalertrag – Und wofür das Ganze?

Nachdem der Bereich der Kosten und sämtliche Bereiche des Vermögens – von der Personalstruktur bis zur Investition in die Aus- und Weiterbildung sowie die Motivation der Mitarbeiter – dargestellt wurden, soll in einem abschließenden Bereich der entsprechende *Ertrag* dargestellt werden. Denn Mitarbeiter sind nicht nur Investitionen, sondern liefern als solche auch einen Output, der im Human Capital Reporting gewürdigt werden sollte. Der Bereich ist bisher in den Berichten der Unternehmen vernachlässigt worden, was an den mangelnden Beispielen dieses Bereichs erkennbar ist.

Zeigen Sie, wie Sie Ihre Mitarbeiter wahrnehmen, indem Sie deren Ertrag im HCR würdigen.

Tabelle 21 zeigt die dem Reportingbereich *Personalertrag* zugeordneten Kennzahlen sowie deren Einstufung in Kann- und Pflichtkennzahlen des Geschäfts- (#) beziehungsweise Personal-/Nachhaltigkeitsberichts (☆).

	Kennzahl	Geschäfts-bericht	Personal-/ Nachhaltigkeitsbericht
Personalertrag	Umsatz pro Mitarbeiter		☆
	EBITDA pro Mitarbeiter		
	Personalaufwandsquote		
	Total Workforce Aufwandsquote		☆
	Human Capital ROI		☆
	Verbesserungsvorschläge		☆
	Einsparung aus Vorschlägen		☆
	Patente		

Tabelle 21: Reportingbereich Personalertrag des HCR10

3.7.1 Umsatz pro Mitarbeiter

Der Umsatz pro Mitarbeiter liefert einen Anhaltspunkt dafür, wie effektiv ein Unternehmen mit seinen Mitarbeitern wirtschaftet. Er zeigt – in Abhängigkeit von Umfeldfaktoren wie Strategie und Branche – die Produktivität der Mitarbeiter. Er ist daher eine Pflichtkennzahl für den Personal-/Nachhaltigkeitsbericht. Die Berechnungsformel lautet:

$$\text{Umsatz pro Mitarbeiter} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Mitarbeiterzahl Köpfe}} \tag{3.24}$$

Ersetzbar wäre der Umsatz auch durch den Netto-Gewinn des Unternehmens. Abbildung 95 zeigt den Konzernumsatz je Mitarbeiter im Vierjahresvergleich und ist daher Reportingstufe 2 zuzuordnen.

beck-shop.de

Abbildung 95: Umsatz pro Mitarbeiter, Stufe 2 — *Deutsche Telekom AG*[102]

Mitarbeiterentwicklung.

Nach Geschäftsfeldern und Regionen, jeweils zum 31.12.

	2005	2006	2007	2008
Gesamt	243 695	248 800	241 426	227 747
Mobilfunk Europa	23 910	29 937	32 304	29 557
Mobilfunk USA	27 500	30 492	33 750	38 031
Mobilfunk gesamt	51 410	60 429	66 054	67 588
Breitband/Festnetz*	109 256	101 594	93 486	89 783
Geschäftskunden*	52 827	57 538	56 516	51 692
Konzernzentrale & Shared Services*	30 202	29 239	25 370	18 684
Geografische Verteilung				
Deutschland	168 015	159 992	148 938	131 713
International	75 680	88 808	92 488	96 034
davon: übrige EU	37 273	45 144	45 709	45 115
davon: Europa, außerhalb EU	9 169	9 014	8 179	7 908
davon: Nordamerika	27 851	31 049	34 297	38 621
davon: restliche Welt	1 387	3 601	4 303	4 390
Konzernumsatz je Mitarbeiter				
Produktivitätsentwicklung (in Tsd. €)	245	247	257	263

* Abweichend zur Berichterstattung im Vorjahr wird die Gesellschaft Magyar Telekom seit dem 1. Januar 2007 auch in die Segmente Geschäftskunden und Konzernzentrale & Shared Services unterteilt. Bisher waren diese Bereiche nur im Segment Breitband/Festnetz abgebildet. Die Vorjahrswerte wurden entsprechend angepasst.

Abbildung 96 zeigt den Umsatz je Mitarbeiter in Deutschland im Vergleich zum Konzern- und internationalen Umsatz im Vierjahresüberblick. Die Darstellung repräsentiert daher ein Reporting der Kennzahl in Stufe 3.

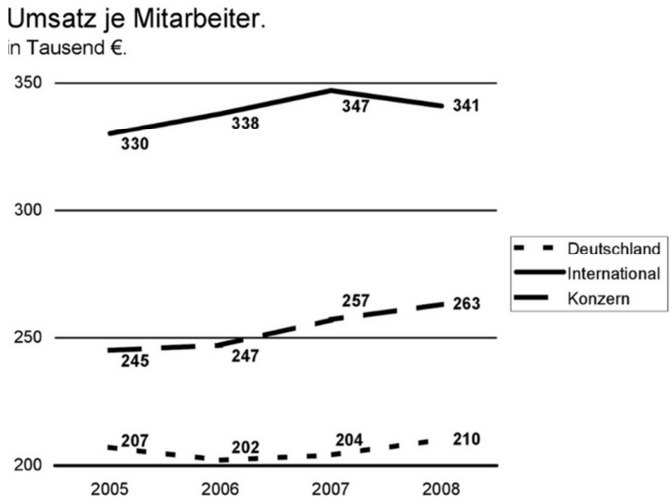



Abbildung 96: Umsatz pro Mitarbeiter, Stufe 3 — *Deutsche Telekom AG*[103]