



Thomas Sattelberger, ehemaliger Personalvorstand der Deutschen Telekom AG



Prof. Dr. Christian Scholz, Universität des Saarlandes

## „Zum Teil nicht Reporting-fähig“

Im vergangenen Jahr haben sie gemeinsam mit dem HCR10 einen Standard für das Human Capital Reporting veröffentlicht. Jüngst folgte auf dieser Grundlage eine erste Analyse von Geschäfts- und Zusatzberichten. Ein Gespräch mit Thomas Sattelberger und Christian Scholz über die desolate HR-Berichterstattung deutscher Unternehmen.

**Personalwirtschaft: Was ist der Anspruch Ihres HCR10-Standards? Warum brennt Ihr Herz für so ein aufwendiges Reporting?**

**Thomas Sattelberger:** In jeder meiner Tätigkeiten habe ich viel Arbeit in den Aufbau eines passablen Reportings gesteckt. Für eine HR-Strategie ist diese analytische Basis enorm wichtig. Es gab zwar häufig ob der damit verbundenen Arbeit Aufschreie, aber der Aufwand lohnt sich.

**Christian Scholz:** Ohne HR-Analytics braucht man nicht über HR-Strategien oder Talent Management nachzudenken. Alle HR-Visionen bleiben ohne Konsequenzen, wenn Personalmanager sie nicht auch mit vernünftigen Zahlen dokumentieren können.

**Sattelberger:** Man müsste es noch deutlicher sagen. Die Tatsache, dass sich HR in luftigen Höhen ohne Bodenhaftung bewegt, hat mit den fehlenden Analytics zu tun. Ich kann nur dann gute HR-Analytics haben, wenn ich eine Strategie besitze, vice versa.

**Was sind denn aus Ihrer Sicht die zentralen Faktoren im Reporting?**

**Sattelberger:** Knapp ein Drittel aller von uns dargestellten Kriterien sind Muss-Kriterien für einen Geschäftsbericht. Sie beziehen sich auf die großen Kernbereiche: Personalkosten, Mengengerüst, Personalstruktur, Aus- und Weiterbildung, Motivation und Arbeitsumfeld. Wenn man sieht, wie die Unternehmen selbst bei diesen bekann-

ten Muss-Kriterien nicht auskunftsfähig sind, ist das erschreckend. Viele Unternehmen sind einfach nicht Reporting-fähig.

**Scholz:** Nach intensiven Diskussionen haben wir die Vielzahl von HR-Kriterien zu einer Liste von 13 für den Geschäftsbericht und von 45 für den Personal-beziehungsweise Nachhaltigkeitsbericht verdichtet. Beim Geschäftsbericht sind es Selbstverständlichkeiten. Innovativ sind lediglich die External Workforce Costs. Dieses Kriterium ist uns beiden wichtig, weil die Unternehmen zunehmend freie Mitarbeiter, Leiharbeiter und „Werkverträger“ einsetzen, um Personalaufwand und Headcount zu begrenzen.

**Selbst das bestplatzierte Unternehmen bei den Geschäftsberichten, die Linde AG, erhält in Ihrer Analyse gerade einmal 47 Prozent der maximalen Punktzahl. Wie ist das zu verstehen?**

**Scholz:** Wir fordern ja nicht nur, dass beispielsweise über den Frauenanteil berichtet wird. Sondern wir wollen zwei Zusatzinformationen: Wie hat sich beispielsweise der Frauenanteil im Vergleich zum Vorjahr entwickelt? Zudem fordert der HCR10 Angaben zu strategisch relevanten Gruppen, beispielsweise Angaben dazu, wie hoch der Frauenanteil bei Ingenieuren ist. Wir erwarten also Vergleichszahlen über drei Jahre, aufgeschlüsselt nach mindestens zwei Mitarbeitergruppen.

**Die Telekom hat im Geschäftsbericht 2011 eher rudimentär über die Personalarbeit berichtet und stattdessen auf den Personalbericht verwiesen. Ist das klug?**

**Sattelberger:** 2011 haben wir einen exzellenten Personalbericht vorgelegt. Aber wir haben es versäumt, diese Inhalte rechtzeitig in den Geschäftsbericht zu packen. Da konnten wir nur noch Reparaturarbeit leisten. Insgesamt muss sich HR dafür einsetzen, dass die 13 Basis-Kennzahlen im Geschäftsbericht auftauchen.

**Scholz:** Da geht es sicherlich auch darum, wer Herr des Verfahrens ist. Für viele Unternehmen ist es so, dass der HR-Bereich nicht autonom über den HR-Teil im Geschäftsbericht entscheiden darf. Wenn ich es in einem Unternehmen entscheiden könnte, würde ich beides machen: Im Geschäftsbericht standardisiert die 13 Kennzahlen veröffentlichen und im Personal- und Nachhaltigkeitsbericht dann die HR-Arbeit ausführlich präsentieren.

**Sattelberger:** Die Analysten kannten vielfach den Personalbericht der Telekom. Ich musste nicht bei den Basics anfangen. Gerade zum Thema Umbau der Telekom waren sie dadurch bestens informiert. Zudem wurde der Bericht an die Medien verschickt und gelesen, nicht nur von den HR-Fachmedien. Auch viele Telekom-Mitarbeiter haben sich diesen Bericht im Internet angesehen. Zudem zeigten die Politik und die Wissenschaft reges Interesse.

Lohnt sich denn der Aufwand, der hinter einem so ausführlichen Personal- und Nachhaltigkeitsbericht steht?

**Sattelberger:** Eine Personalabteilung, die ihre Strukturdaten nicht kennt, hat generell ein Problem. Und die, die auf die Zahlen zurückgreifen können, müssen es ja nur noch in eine ansprechende Form bringen.

**Scholz:** Wenn ich überhaupt kein aussagekräftiges HR-Reporting habe, dann scheue ich natürlich den Aufwand. Aus einem vernünftig gepflegten SAP-System oder einer anderen HR-Software lassen sich die wesentlichen Kennzahlen relativ leicht ermitteln. Sie sehen das sehr optimistisch. Die Studien-Ergebnisse sprechen eine andere Sprache.

**Scholz:** Wie gesagt, Daten für die geforderten Kennzahlen im Geschäftsbericht müsste ein jedes DAX-Unternehmen mit wenigen Klicks aus seiner HR-Software rausholen können.

**Sattelberger:** Die Tatsache, dass so viele Unternehmen schlecht abschneiden, spiegelt exakt die Realität der Personalfunktion wider. Meine These dazu: Je desolater die HR-Funktion im Unternehmen, desto desolater ist auch die HR-Berichterstattung.

**In dem Bericht von Professor Scholz steht, dass man keinen Zusammenhang zwischen HR Performance und der HR-Berichterstattung herleiten kann. Wenn ich Sie jetzt aber richtig verstehe, gibt es ihn doch, oder?**

**Sattelberger:** Für meine Aussage habe ich nur meine Augen und Ohren als Beleg.

**Scholz:** Die Ausprägung einzelner Kennzahlen sagt zunächst einmal nichts über die HR Performance aus. Zur Interpretation bedarf es weiterer Faktoren, wie Branche, Größe oder HR-Strategie. Die festgestellte Reporting-Unfähigkeit zeugt allerdings von fehlender HR-Kompetenz.

**Herr Sattelberger, eigentlich müssten Sie ja mit dem ersten Platz bei den Zusatzberichten zufrieden sein. Oder stört es Sie, dass Sie trotzdem nur 38 Prozent der maximalen Punktzahl erreicht haben?**

**Sattelberger:** Rankings sind schön und gut. Aber zentral ist die Frage, was das Reporting in der eigenen Organisation

## Die Pflichtkennzahlen im HC-Reporting Abbildung 1

Personalkosten	Personalaufwand gesamt	# *
	Anteil Personalaufwand am Gesamtaufwand	*
	Personalaufwand je FTE	*
	Personalzusatzkosten	*
	Total Workforce Costs	*
	External Workforce Costs (EWC)	# *
Mengengerüst	External Workforce Costs je Gruppe (z.B. nach Consultant, Zeitarbeiter)	*
	Mitarbeiterzahl Köpfe	# *
	Mitarbeiterzahl FTE	# *
	Teilzeitquote (in Köpfen)	# *
	FTE Zugänge	*
Personalstruktur	Anteil unbefristeter Verträge	*
	Geschlechterverteilung	# *
	Behindertenquote	*
	Altersstruktur	# *
	Durchschnittsalter	*
	Betriebszugehörigkeit/Dienstalter	*
	Joblevel	*
	Nationalität	*
Aus- und Weiterbildung	Teilnehmerzahl Weiterbildung	# *
	Teilnehmertage oder -stunden Weiterbildung	# *
	Gesamtausgaben Weiterbildung	*
	Ausgaben Weiterbildung je Mitarbeiter	*
	Auszubildendenzahl	*
	Ausbildungsquote	# *
	Übernahmen	*
	Übernahmequote	*
Motivation	Wissensmanagement	*
	Mitarbeiterbefragung Grundlagen	*
	Beteiligungquote	*
	Ergebnisse	*
	Zufriedenheitsquote	*
	Commitment-Index	# *
	Fluktuationsquote	*
Arbeitsumfeld	Ungesteuerte Fluktuationsquote (arbeitnehmerseitige Kündigung)	# *
	Austrittsgründe	*
	Gesundheitsquote	# *
	Fehlzeiten	*
Personalertrag	Abwesenheitsgründe	*
	Arbeitsschutzschulungen	*
	Umsatz pro Mitarbeiter	*
	Total Workforce Aufwandsquote	*
	Human Capital ROI	*
Verbesserungsvorschläge	*	
Einsparung aus Vorschlägen	*	

Pflichtkennzahlen für Geschäftsbericht (#) und Personal-/Nachhaltigkeitsbericht (\*) im HCR10

Für den Geschäftsbericht reichen 13 HR-Pflichtkennzahlen aus. Eine hohe Punktzahl erzielen die Unternehmen allerdings nur, wenn sie ihre Angaben in Zeitreihen (drei Jahre) und nach Zielgruppen (mindestens zwei) unterteilen.

Quelle: Scholz/Sattelberger 2012

bewirkt hat. Für die Telekom-Personalfunktion war das substanziell sehr wichtig. Natürlich weiß ich, dass der Telekom-Personalbericht noch signifikante Mängel aufweist. In vielen Punkten waren die Zeit-

reihen nicht so gut. Wie oft habe ich nachgefragt, ob es keine Zahlen von 2008 oder 2009 dazu gibt. Der Aufwand war dann teilweise zu hoch. Je historischer man wird, desto mühseliger ist es. Vor allem, wenn

die Systeme nicht harmonisch abgestimmt sind.

**Wie haben die Unternehmen insgesamt auf die wenig schmeichelhaften Ergebnisse reagiert?**

**Scholz:** Sie haben nicht so intensiv reagiert, wie ich es erwartet hatte. Einige Unternehmen haben sich die Detailergebnisse genauer angesehen und auch nachgefragt, wie wir zu den Werten kommen.

**Sattelberger:** Ganz nüchtern: Es ist wie bei vielen Themen, wo Datentransparenz noch wenig bewirkt. Bis es mit einem anderen Thema verknüpft und plötzlich relevant wird.

**Welche Themen wären das?**

**Scholz:** Zum Beispiel External Workforce, also das Verhältnis von festen und freien Mitarbeitern. Die Berichterstattung über Amazon oder Daimler hat hier ja jüngst wieder eine Diskussion über die Zeitarbeit losgetreten.

**Sattelberger:** Oder die Themen Frauenquote und Vorstandsvergütung.

**Wie sieht das HR-Reporting in anderen Ländern, beispielsweise in den USA, aus?**

**Scholz:** Wir wissen es nicht genau, aber das werden wir untersuchen. Intuitiv würde ich vermuten, dass amerikanische Unternehmen mehr machen, da sie schon länger mit Kennzahlen arbeiten. Auch in Amerika wird darüber nachgedacht, wie man HR-Standards und HR-Reporting entwickelt. Vieles geht dabei in eine ähnliche Richtung. Wir sind mit unserem Ansatz also in guter Gesellschaft und fordern nicht mehr als andere.

**Werden Sie zukünftig einzelne Kriterien Ihrer Analyse anpassen?**

**Scholz:** Aus pragmatischen Gründen macht es keinen Sinn, alle ein bis zwei Jahre den

**Die Top 3 im HC-Reporting für 2011**

Abbildung 2

Platz	Unternehmen	Kategorie	Platz	Unternehmen	Kategorie
		<b>Geschäftsbericht</b>			<b>Personal- bzw. Nachhaltigkeitsbericht</b>
1	Linde	47%	1	Deutsche Telekom	38%
2	K+S	45%	2	Linde	30%
3	Volkswagen	44%	3	K+S	29%

Quelle: Scholz/Böhme 2013

**Reporting-Beispiel Personalstruktur**

Abbildung 3

Anteil der Frauen in der Daimler AG, 2009 bis 2011 in %				
	Zielkorridore der BV (2011-2015)	2009	2010	2011
Belegschaft	12,5 - 15	13,1	13,5	13,9
Angestellte	-	24,2	24,3	24,9
Ausbildung	22 - 26	20,7	20,6	20,4
Gewerblich-technische Berufsausbildung	13 - 16	11,7	11,3	11,3
Führungsfunktion Ebene 4	14 - 18	11,7	12,4	12,9
Führungsfunktion Ebene 5	4 - 6	3,5	3,5	4,0
Leitende Führungspositionen	-	8,3	8,9	10,6

Die Daimler AG stellt in ihrem Nachhaltigkeitsbericht den Anteil der Frauen an der Belegschaft vorbildlich dar.

Quelle: Scholz/Böhme 2013

Kriterienkatalog zu verändern, da man dann keine Vergleichsmöglichkeit mehr hat.

**Sattelberger:** Ich habe auch noch keinen systematischen Fehler entdeckt.

**Ist Ihr Standard auch für den Mittelstand anwendbar?**

**Sattelberger:** Die Kennzahlen, die wir für den Geschäftsbericht erwarten, dürften für den Mittelstand unproblematisch sein. Schwierig wird es vermutlich lediglich beim Commitment-Index. Der setzt eine solide Mitarbeiterbefragung voraus.

**Scholz:** Die Zahlen für den Geschäftsbericht kann ein Mittelständler schneller beschaffen als ein Konzern, da er weniger Standorte und Geschäftsbereiche hat. Ob unser Anspruch für den Personalbericht mit seinen 45 Kriterien auch für den Mittelstand sinnvoll ist, weiß ich nicht. Aber auch der Mittelstand sollte sich damit auseinandersetzen, selbst wenn er keine Zusatzberichte publiziert. Es dient der Kompetenzverärkung von HR.

**Sattelberger:** Wenn sich ein mittelständischer Personalmanager mit den Kriterien aus dem Geschäftsbericht beschäftigt, dann hat er ein HR-Arbeitsprogramm. Es ist ein Grundgerüst von funktionaler HR-Arbeit.

**Wie wollen Sie es schaffen, dass die Unternehmen bei Ihrer nächsten Analyse der Geschäfts- und Zusatzberichte besser abschneiden?**

**Sattelberger:** Wenn die Unternehmen mehr in Zeitreihen berichten könnten, wären die Ergebnisse deutlich besser. Ein zweiter Punkt: Mischt euch rechtzeitig bei der Erstellung des Geschäftsberichtes ein. Die Kommunikationsabteilungen der Konzerne beginnen meistens schon im Dezember damit.

**Scholz:** Wenn ich mir was wünschen darf, wäre es, dass wir in Ihrer Zeitschrift konkret einzelne Kennzahlen vorstellen und damit den HR-Verantwortlichen zeigen, wie HR-Reporting umsetzbar ist.

**Diesen Wunsch greifen wir gerne auf.**

Das Interview führte Erwin Stickling.

**Mehr zum Thema**

**Scholz, Christian/Sattelberger, Thomas:** Human Capital Reporting, HCR10 als Standard für eine transparente Personalberichterstattung, München 2012 (Vahlen).

**Scholz, Christian/Böhme, Nina:** Human Capital Reporting: Eine Standortbestimmung für die Jahre 2009 bis 20011. Arbeitspapier Nr. 109 des Lehrstuhls für BWL, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement, Universität des Saarlandes, Saarbrücken. Im Internet: [www.orga.uni-sb.de/HCR10/Studie](http://www.orga.uni-sb.de/HCR10/Studie)