

Studie



Personalreporting

Entwicklungstendenzen
und Anwendungsperspektiven
für Mitarbeitervertretungen

INFO-Institut Beratungs-GmbH
Pestelstraße 6
66119 Saarbrücken

Tel.: 06 81/95 41 3-0
Fax: 06 81/95 41 3 -23
www.info-institut.de
info@info-institut.de

Personalreporting
Entwicklungstendenzen und
Anwendungsperspektiven für Mitarbeitervertretungen

Autor:
Prof. Dr. Michael Zell
Professor für Controlling, HTW des Saarlandes

Die vorliegende Studie wurde im Auftrag des Instituts für Organisationsentwicklung und Unternehmenspolitik e.V. (INFO-Institut e.V.) erstellt. Sie soll praktische Hilfestellungen für Entscheidungsträger in Unternehmen oder öffentlichen Organisationen, insbesondere Betriebs- und Personalräten, geben.

Saarbrücken, 15.02.2022

Inhaltsübersicht

1 Zielsetzung und Vorgehensweise der vorliegenden Studie	1
1.1 Motivation und Zielsetzung	1
1.2 Vorgehensweise	2
2 Personalcontrolling, Personalkennzahlen und Personalreporting.....	4
2.1 Personalcontrolling	4
2.2 Personalkennzahlen	5
2.3 Personalreporting	7
3 Aktuelle Einflussgrößen auf Personalcontrolling und -reporting	10
3.1 Digitalisierung	10
3.2 Soziale Nachhaltigkeit	13
3.3 Globale Krisen und Risiken	15
3.4 Zusammenwirken der Einflussfaktoren.....	17
4 Aktuelle Entwicklungen bei Personalkennzahlen und Personalreporting ...	18
4.1 Kennzahlensysteme mit Schwerpunkt auf internes Personalcontrolling	18
4.2 Kennzahlensysteme mit Schwerpunkt auf externes Reporting und soziale Nachhaltigkeitsberichterstattung	20
4.3 DIN ISO 30414: Leitlinien für das interne und externe Personalreporting	24
5 Personalreporting für Mitarbeitervertretungen	26
5.1 Mitarbeitervertretungen als Adressaten für ein Personalreporting.....	26
5.2 Informationsbedarf für Mitarbeitervertretungen	27
5.3 Potentielles Informationsangebot für Mitarbeitervertretungen	29
5.4 Gestaltungsansätze eines Personalreporting für Mitarbeitervertretungen	37
6 Fazit.....	39
7 Literaturverzeichnis	40

Kurzfassung

Personalcontrolling und Personalreporting haben sich in den vergangenen Jahren wesentlich verändert. Die zunehmende Sichtweise auf Mitarbeiter:innen als Humankapital sowie als zentrale Stakeholder des Unternehmens hat dazu geführt, dass einerseits das Personalcontrolling als internes Steuerungsinstrument an Bedeutung gewonnen hat, andererseits auch mitarbeiterbezogene oder soziale Aspekte stärker in der externen Berichterstattung der Unternehmen Berücksichtigung finden.

Die Studie stellt zunächst dar, wie sich das interne und externe Personalreporting und die dafür verwendeten Kennzahlen aktuell entwickelt haben. Es wird aufgezeigt, wie sich die aktuell relevanten Themen Digitalisierung, ökologische und soziale Nachhaltigkeit sowie Krisenbewältigung bei globalen Krisen wie der Corona-Pandemie auf die Gestaltung des Personalreporting auswirken und ihren Niederschlag in aktuellen Kennzahlensystemen sowie Standardisierungs- und Normierungsansätzen für die Personalberichterstattung finden.

Die Mitarbeitervertretungen, z.B. Betriebsräte und Wirtschaftsausschussmitglieder, können von der steigenden Bedeutung von internem und externem Personalreporting profitieren, da im Rahmen der vorliegenden Reporting-Konzepte eine Vielzahl von Kennzahlen und Informationen vorgeschlagen werden, die auch für die Aufgaben und Fragestellungen der Mitarbeitervertretungen von hohem Nutzen sind. Im weiteren Verlauf der Studie wird deshalb das potentiell vorhandene Informationsangebot für Mitarbeitervertretungen vorgestellt und mit dem Informationsbedarf der Vertretungen, der sich aus ihrem Aufgabenspektrum und ihren Informationsrechten ableiten lässt, abgestimmt. Auf dieser Basis können die Mitarbeitervertretungen die für sie relevanten Kennzahlen und Informationen erkennen, vom Management einfordern und somit ein auf ihre Informationsbedürfnisse zugeschnittenes Personalreporting mitgestalten.

1 Zielsetzung und Vorgehensweise der vorliegenden Studie

1.1 Motivation und Zielsetzung

Mittlerweile steht außer Frage, dass die Mitarbeiter:innen im Unternehmen als Humankapital zu sehen sind und einen zentralen Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen leisten. Die Unternehmensleitung hat somit die Aufgabe, Personalmanagement und Personalstrategie als Kernelemente der Unternehmensstrategie zu verankern.¹ Damit kommt auch dem Personalcontrolling eine wichtige Rolle im Hinblick auf die Analyse und Steuerung der vorhandenen Human-Potentiale zu. Ein langfristig und nachhaltig orientiertes Personalmanagement sichert die Überlebensfähigkeit des Unternehmens; das Personalcontrolling soll dabei den Unternehmen helfen, den Nutzen der Arbeitsbeiträge des Personals nachzuweisen, Risiken zu bewältigen und insgesamt die zentrale Ressource „Mitarbeiter:innen“ in Richtung der Unternehmensziele zu steuern.²

Aktuell wird der Personalbereich durch Entwicklungen wie Technologiewandel, demografischer Wandel, digitale Transformation, ökologische und soziale Nachhaltigkeit oder globale Krisen massiv beeinflusst, was zu zusätzlichen inhaltlichen und informationstechnologischen Anforderungen an das Personalmanagement und das Personalcontrolling führt.

Die Verfügbarkeit, Analyse und Aufbereitung relevanter Informationen ist ein wesentlicher Stellhebel zur Unterstützung des Personalcontrolling. Ein zentrales Instrument der Informationsversorgung sind Personalkennzahlen; diese sollen in konzentrierter Form die relevanten personalbezogenen Entwicklungen und Zusammenhänge darstellen, Handlungsbedarfe identifizieren und eine zielorientierte Steuerung unterstützen.

Werden Personalkennzahlen und ergänzende personalbezogene Informationen in nutzerorientierter Form ausgewählt, kombiniert und visualisiert, gelangt man zum Personalreporting. Ein Personalreporting kann in Abhängigkeit der Adressatengruppe unterschiedlich ausgerichtet und gestaltet werden. Neben dem Management als internem Entscheidungsträger kommen auch weitere Stakeholder als Adressaten eines Personalreporting in Frage; hier sind insbesondere die Mitarbeiter:innen und deren Vertretungen (insbesondere die Betriebsräte und Wirtschaftsausschussmitglieder) sowie externe Stakeholder (Kapitalgeber, Geschäftspartner, staatliche Institutionen, interessierte Öffentlichkeit) zu nennen.³

Die Entwicklungen der letzten Jahre haben zu einer Vielzahl von neuen oder veränderten Konzepten und Vorschlägen bezüglich der Gestaltung und Standardisierung des internen und externen Personalreporting und der damit verbundenen Kennzahlen geführt. Eine Zielsetzung der vorliegenden Studie besteht darin, diese **Ansätze zum Personalreporting vorzustellen, einzuordnen und zu bewerten**.

¹ Vgl. Schulte (2020), S. 2.

² Vgl. Haufe-Akademie (2020), S. 3.

³ Vgl. Scholz, Sattelberger (2012), S. 5f.

Durch das erweiterte Informationsangebot und die verbesserte informationstechnologische Unterstützung ergeben sich auch für die Mitarbeitervertretungen neue Möglichkeiten zur Informationsgewinnung und zur Ableitung wichtiger Erkenntnisse für ihre Tätigkeit. Der Abschlussteil der Studie verfolgt deshalb als weitere Zielsetzung die **Entwicklung und Gestaltung eines personalbezogenen Reportingsystems für Mitarbeitervertretungen**.

1.2 Vorgehensweise

Zunächst werden in kurzer Form die **Grundlagen des Personalcontrolling sowie des Personalreporting** und der damit verbundenen Kennzahlen erläutert und die wesentlichen Stakeholder des Personalreporting vorgestellt. Anschließend werden die wesentlichen **Entwicklungstendenzen und Einflussgrößen** der letzten Jahre, die auf das Personalcontrolling und -reporting einwirken, hergeleitet. Dazu zählen in erster Linie die fortschreitende Digitalisierung mit den veränderten Geschäftsmodellen und Arbeitsbedingungen sowie den erweiterten Analysemöglichkeiten für das Personalcontrolling, die verstärkte Nachhaltigkeitsdiskussion inklusive der sozialen Nachhaltigkeitsthematik, die auch Aspekte des gesellschaftlichen Wandels beinhaltet, sowie die Problematik globaler Krisen in Form der Corona-Pandemie oder anderer Krisenphänomene, wie Umweltkatastrophen, Cyber-Angriffe oder Lieferkettenprobleme.

Vor diesem Hintergrund werden anschließend die aktuellen **Entwicklungen von Personalkennzahlen und Personalreporting** betrachtet. Neben bekannten Kennzahlensystemen für Personalcontrolling und internes und externes Personalreporting werden die aktuellen Ansätze im Rahmen der Berichterstattung zur sozialen Nachhaltigkeit mit Schwerpunkt auf den Standards der Global Reporting Initiative (GRI) dargestellt. Hierbei und auch im Rahmen der Entwicklung weiterer Normierungsansätze (insbesondere die DIN ISO 30414) wird der Versuch unternommen, einheitliche Reporting-Standards bzw. Rahmenwerke für die interne und externe Berichterstattung personalbezogener Kennzahlen zu entwerfen, um damit den Ansprüchen an eine Unterstützung aktuell relevanter personal- und sozialbezogener Ziele sowie an eine Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen zu genügen.⁴

Vor allem aus der steigenden Bedeutung des externen Personalreporting resultieren auch neue Möglichkeiten und Chancen für die Mitarbeitervertretungen. Insbesondere größere Unternehmen sind angehalten, ausführlich über ihre mitarbeiterbezogenen und sozialen Aktivitäten zu berichten. Damit einher geht ein weiterer Ausbau des internen Personalcontrolling, so dass insgesamt eine Vielzahl von personalbezogenen Informationen und Kennzahlen bereitgestellt werden. Die Mitarbeitervertretungen können davon profitieren, da diese personalbezogenen Informationen auch für die Fragestellungen, die sich für sie im Rahmen ihrer Aufgaben ergeben, von Bedeutung sind.

⁴ Vgl. Becker, Kothrade (2019), S. 44f.

Diese Nutzenpotentiale werden im Schlussteil der Studie herausgearbeitet. Dazu wird auf Basis der Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) eine Analyse des Informationsbedarfs für Mitarbeitervertretungen vorgenommen und eine Klassifizierung der wesentlichen Fragestellungen bzw. Themen durchgeführt. Zu diesen Themen werden anschließend konkrete Kennzahlen-Vorschläge im Sinne eines potentiellen Informationsangebots entwickelt. Somit erhalten die Mitarbeitervertretungen eine Orientierung, welche wesentlichen personalbezogenen Kennzahlen für ihre Aufgaben und Handlungsfelder relevant sind und von ihnen angefragt und zur Entscheidungsfindung verwendet werden können. Letztendlich können diese Kennzahlen dann auch die Grundlage für die **Gestaltung eines personalbezogenen Reporting-Systems für die Zielgruppe der Mitarbeitervertretungen** bilden.

Abbildung 1 fasst die Vorgehensweise der vorliegenden Studie zusammen.



Abbildung 1: Zielsetzung und Vorgehensweise der Studie

2 Personalcontrolling, Personalkennzahlen und Personalreporting

2.1 Personalcontrolling

Das **Controlling** versteht sich als ein Subsystem der Unternehmensführung, das dazu beitragen soll, die Unternehmensführung bei den wesentlichen Managementfunktionen Planung, Kontrolle und Steuerung zu unterstützen. Dabei haben sich die Aufgaben des Controlling, die dafür erforderlichen Kompetenzen und auch die Rolle des Controllers im Unternehmen im Zeitablauf ständig gewandelt.⁵

Aufgrund der Komplexität der Controllingaufgaben und der speziellen bereichs- bzw. themenspezifischen Anforderungen haben sich unterschiedliche Teilbereiche des Controllings entwickelt. Dazu zählt auch das **Personalcontrolling**, das sich auf die Betrachtung der Mitarbeiter:innen des Unternehmens bezieht und somit eine ressourcenbezogene Sichtweise darstellt, die sich von der anfänglichen Betrachtung des Personals als „Produktionsfaktor“ hin zu der Sichtweise als „Humanvermögen“ oder „Humankapital“ entwickelt hat.

Personalcontrolling hat sich in vielen Unternehmen erst relativ spät entwickelt, wozu auch möglicherweise das früher stärker vorhandene und aus Sicht der Mitarbeiter:innen negativ belastete Verständnis des Controlling als Überwachungs- und Kontrollinstanz beigetragen hat.⁶ Auch heute stellt das Personalcontrolling eher eine Randdisziplin des Controlling mit relativ geringen Mitarbeiterkapazitäten dar, auch wenn zunehmend ein weiterer Ausbau des Personalcontrolling vorgesehen ist. Nur wenige Unternehmen verfügen über eine eigene Organisationseinheit zu dieser Thematik, z.B. in Form einer Stabsfunktion in der Personalabteilung oder im Controlling, so dass diese Aufgabe häufig als zusätzliche Aufgabe innerhalb des Personalbereichs und in selteneren Fällen des Controllingbereichs durchgeführt wird.⁷

Die Aufgaben des Personalcontrolling lassen sich prinzipiell aus den grundsätzlichen Controllingaufgaben ableiten.⁸ Eine zentrale Rolle spielt die Bereitstellung von personalbezogenen Informationen (**Personalreporting**) für unternehmensinterne wie auch für externe Zwecke sowie die darauf aufbauende Informationsanalyse. Personalinformationen bilden auch die Basis für die strategische und operative Personalplanung, die vom Personalcontrolling koordiniert, unterstützt und teilweise auch durchgeführt wird. Planung und Reporting stellen die Basis für die Personalsteuerung bzw. das Personalmanagement dar; hier werden auf Basis aktueller und zukunftsorientierter Analysen Maßnahmen und Handlungsempfehlungen zur Erreichung unterschiedlicher personalbezogener Ziele entwickelt und deren Umsetzung unterstützt.

⁵ Vgl. Schäffer, Brückner (2019), S. 15f.

⁶ Vgl. Zdrowomyslaw (2016), S. 226f.

⁷ Vgl. Haufe-Akademie (2020), S. 9f.

⁸ Vgl. z.B. Armutat (2020), S. 631f.

Innerhalb des Personalcontrolling werden eine Vielzahl von Instrumenten zur Unterstützung bereitgestellt. Dazu gehören bekannte strategische Instrumente wie Risiko-, Szenario- oder Portfolioanalysen, regelmäßige und situative Berichts- und Analyse-systeme sowie auch Instrumente mit spezifischem personalbezogenem Charakter, wie z.B. Mitarbeiterbefragungen.⁹ Im Folgenden wird eine Fokussierung auf das Instrumentarium des Personalreporting und die damit verbundenen Kennzahlen und Kennzahlensysteme vorgenommen.

2.2 Personalkennzahlen

Kennzahlen bzw. Performance-Indikatoren sollen quantitativ erfassbare Sachverhalte in konzentrierter Form erfassen.¹⁰ **Personalkennzahlen** versuchen somit, relevante Informationen und Erkenntnisse in Bezug auf die Mitarbeiter:innen abzuleiten und darzustellen, wobei die Kennzahlen sich auf Sachverhalte bezüglich der Mitarbeiter:innen selbst (z.B. Fluktuationsquote) beschränken können oder auch Zusammenhänge zu anderen Unternehmensbereichen herstellen können (z.B. Mitarbeiterproduktivität als Quotient einer Leistungsgröße, wie z.B. Umsatz, und einer Personalgröße). Kennzahlen und somit auch Personalkennzahlen lassen sich nach unterschiedlichen Kriterien systematisieren:¹¹

- Nach der Form der Berechnung werden **absolute Kennzahlen** (z.B. Anzahl der Bewerbungen) und **relative Kennzahlen** unterschieden. Relative Kennzahlen lassen sich darüber hinaus in Gliederungskennzahlen (z.B. Anteil weibliche Mitarbeiter:innen), Beziehungskennzahlen (z.B. Ergebnis pro Mitarbeiter) oder Indexzahlen (z.B. Entwicklung der Lohnkosten in Bezug auf ein Basisjahr) differenzieren.
- Im Hinblick auf den Zeitbezug der Kennzahl kann eine Differenzierung in **Bestandsgrößen** (z.B. Personalbestand zu Jahresbeginn) und **Strömungsgrößen** (z.B. Neueinstellungen pro Jahr) erfolgen. Diese Größen finden sich bei relativen Kennzahlen auch in kombinierter Form.
- Im Unterschied zu dem klassischen Finanzcontrolling finden sich im Personalcontrolling neben **monetären** Kennzahlen (z.B. Personalkosten) viele **nicht monetäre** Kennzahlen (z.B. Zahl der Weiterbildungstage).
- Neben eindeutig **quantitativ** messbaren Zusammenhängen werden gerade im Personalbereich auch viele Informationen erfasst, die eher **qualitative** Sachverhalte abbilden. Um trotzdem eine Form der Quantifizierung zu ermöglichen, werden in der Regel Indices oder Punktbewertungsansätze verwendet (z.B. Mitarbeiterzufriedenheitsgrad, Gesundheitsindex), die häufig über Befragungen oder andere Datenauswertungen ermittelt werden.

⁹ Vgl. Zdrowomyslaw (2016), S. 234; Haufe-Akademie (2020), S. 16.

¹⁰ Vgl. Reichmann (2017), S. 39.

¹¹ Vgl. Zell (2008), S. 134f.

- Neben Personalkennzahlen mit eher **strategischem** Charakter (z.B. Entwicklung der Altersstruktur) finden sich auch **operative**, regelmäßig erfasste Kennzahlen wieder (z.B. Krankheitstage).
- Im Hinblick auf die noch verbleibenden Möglichkeiten zur Reaktion auf die betrachteten Entwicklungen lassen sich **Frühindikatoren** (z.B. Anzahl Beschwerden) und **Spätindikatoren** (z.B. Anzahl Mitarbeiterkündigungen) unterscheiden.

Insgesamt ergibt sich somit ein sehr vielfältiges, heterogenes Spektrum möglicher Kennzahlausprägungen. Die Herausforderung besteht letztendlich darin, die zu den verfolgten Zielsetzungen und Analyseschwerpunkten der Adressaten der Personalberichterstattung passenden Kennzahlen auszuwählen, die Kennzahlen sauber zu definieren und zu dokumentieren und die informationstechnologische Bereitstellung zu den gewünschten Informationszeitpunkten und -frequenzen sicherzustellen.¹² Neben den generell für Kennzahlen geforderten Eigenschaften wie Korrektheit, Aussagefähigkeit, Transparenz, Vergleichbarkeit und Wirtschaftlichkeit der Erfassung spielt gerade für Personalkennzahlen auch die Rechtskonformität eine wichtige Rolle; dies bezieht sich auf die Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen bei Erfassung und Weitergabe (z.B. Compliance-Regeln, Datenschutz, Mitbestimmungsrechte).¹³

Kennzahlen können isoliert betrachtet und analysiert werden, jedoch ergibt sich ein größerer Erkenntnisgewinn erst durch die Analyse von Beziehungen, Abhängigkeiten und Wirkungszusammenhängen zwischen den Kennzahlen. Werden Kennzahlen diesbezüglich zusammengefasst und geordnet, spricht man von einem **Kennzahlensystem**.¹⁴ Die klassischen Kennzahlensysteme bezogen sich auf Finanzkennzahlen und fokussierten auf die Abbildung einfacher und klar definierter mathematischer Zusammenhänge zwischen Kennzahlen (z.B. das DuPont-Kennzahlensystem zur Ableitung des Return on Investment). Diese Systeme, die auch als **Rechensysteme** bezeichnet werden, wurden zunehmend durch **Ordnungssysteme** ergänzt, die die Kennzahlen nach unterschiedlichen Kriterien systematisieren und versuchen, kausale Beziehungen oder sonstige Zusammenhänge zwischen den Kennzahlen herzustellen.¹⁵ Bekannte Ausprägungen dieser Kennzahlensysteme sind die **Balanced Scorecard**¹⁶ sowie die Abbildung von **Werttreiberhierarchien**¹⁷. Die in diesen Kennzahlensystemen dargestellten Beziehungen basieren in der Regel auf Annahmen bzw. Hypothesen bezüglich der Wirkungszusammenhänge zwischen Kennzahlen oder damit verbundenen Unternehmenszielen, die weitestgehend auf subjektiven Einschätzungen und Erfahrungen des Managements beruhen. Aktuell ist eine Entwicklung zu beobachten, die dahin geht, die Zusammenhänge zwischen Kennzahlen

¹² Vgl. Zell (2008), S. 139f.

¹³ Vgl. Krause (2019), S. 11f.

¹⁴ Vgl. Reichmann (2017), S. 82f.

¹⁵ Vgl. Zell (2008), S. 138f.

¹⁶ Vgl. Kaplan, Norton (1997).

¹⁷ Vgl. Weber, Bramsemann, Heinecke, Hirsch (2004), S. 107f.

mit Hilfe statistischer Verfahren (z.B. Zeitreihen- oder Kausalanalysen) sowie Methoden der künstlichen Intelligenz (z.B. Mustererkennung) zu analysieren und damit eine auch mathematisch bzw. logisch fundierte Basis für Ursachenanalysen und zukunftsorientierte Entwicklungsprognosen zu schaffen.¹⁸ Mit solchen Ansätzen kann versucht werden, eine hinreichend belastbare Antwort auf Fragen wie z.B. „Wie wirkt sich die Entwicklung der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Fluktuationsrate aus?“ oder „Lässt sich ein Zusammenhang zwischen der Ausweitung des Weiterbildungsangebots und der Steigerung des Umsatzes herleiten?“ zu finden.

2.3 Personalreporting

Kennzahlen und Kennzahlensysteme bilden einen zentralen Bestandteil des unternehmensweiten Berichtswesens oder **Reporting**. Unter dem betrieblichen Reporting im weitesten Sinne versteht Schön „die Bedarfsermittlung, Beschaffung, Aufbereitung, Bereitstellung, Nutzung und Analyse aller steuerungs- und entscheidungsrelevanten Informationen des Betriebs und seiner Umwelt für externe und interne Adressaten des Unternehmens in Form von Berichten, wobei diese idealerweise addresstengerecht gebündelt und in einem Reportingsystem aufbereitet werden“¹⁹.

Personalreporting stellt demzufolge einen Teilbereich des Reporting dar, der auf personalrelevante Kennzahlen und Zusammenhänge fokussiert. Analog zum allgemeinen Unternehmens-Reporting lassen sich auch für das Personalreporting eine Reihe von Fragestellungen ableiten, die bei der Gestaltung eines Reportingsystems zu berücksichtigen sind:²⁰

- **Reporting-Zweck:** Wozu dient der Report?
- **Reporting-Inhalt:** Was soll der Report darstellen?
- **Reporting-Termin:** Wann und wie oft soll der Report erscheinen?
- **Reporting-Quelle:** Woher stammen die Informationsinhalte für das Reporting?
- **Reporting-Form:** Wie soll das Reporting gestaltet werden (z.B. Umfang, Verwendung von Grafiken/Tabellen/Texten)?
- **Reporting-Typ:** Wozu dient der Report (z.B. Standardauswertung oder bedarfsspezifische Analyse)?
- **Reporting-Medium:** Womit wird das Reporting durchgeführt (z.B. Excel, spezielle Reporting- oder Business Intelligence-Systeme)?
- **Reporting-Auftraggeber:** Wer hat das Reporting veranlasst?
- **Reporting-Empfänger:** Für wen dient das Reporting bzw. wer nutzt die Inhalte des Reporting?
- **Reporting-Sender:** Wer erstellt und versendet die Reports?

¹⁸ Vgl. Nobach, Zirkler, Hofmann (2020), S. 56f.

¹⁹ Vgl. Schön (2018), S. 18.

²⁰ Vgl. Krause (2019), S. 25f.

Dem Reporting können unterschiedliche Betrachtungssichten zugrunde liegen, die aus Abbildung 2 hervorgehen.

Adressaten (Informationsnutzer) des Reporting		
Internes Reporting		Externes Reporting
Managementreporting	Mitarbeiterreporting	Kapitalgeber und sonstige Stakeholder (z.B. Geschäftsbericht)
Freiwillig	Rechtliche Grundlage Verpflichtend/ Freiwillig	Verpflichtend/ Freiwillig
Regelmäßig/ Situativ	Zeitbezug bzw. Anlass Regelmäßig/ Situativ	Regelmäßig/ Situativ

Abbildung 2: Betrachtungssichten des Reporting

Eine wichtige Betrachtungssicht stellen die **Adressaten bzw. Informationsnutzer** dar. So kann sich das Reporting grundsätzlich an **interne und externe Informationsnutzer** richten. Bei den internen Informationsnutzern wird teilweise nochmals zwischen Nutzern mit Führungsaufgaben und Nutzern mit Ausführungsaufgaben unterschieden.²¹ Wird das Reporting zum Zweck der Unternehmenssteuerung und zur Durchführung von Führungsaufgaben eingesetzt, spricht man auch von **Management Reporting**. Weitere interne Reporting-Adressaten sind die Mitarbeiter:innen sowie speziell die Mitarbeitervertretungen (Betriebsrat, Wirtschaftsausschuss); dies soll als **Mitarbeiterreporting** (Reporting für Mitarbeiter:innen und deren Vertretungen) bezeichnet werden.

Das externe Reporting richtet sich an Interessengruppen außerhalb des Unternehmens, die mit dem Unternehmen in unterschiedlicher Form in Verbindung stehen und bestimmte Ansprüche, Erwartungen oder Rechte gegenüber dem Unternehmen haben. Hierzu zählen in erster Linie Investoren (Eigenkapitalgeber), Banken und andere Fremdkapitalgeber, Geschäftspartner (Kunden, Lieferanten) sowie grundsätzlich auch die Medien und die interessierte Öffentlichkeit.²² Diese Interessengruppen werden als **Stakeholder** bezeichnet; vielfach werden auch die Mitarbeiter:innen trotz ihres eher unternehmensinternen Charakters den Stakeholdern eines Unternehmens zugeordnet. Zwischen dem internen und externen Reporting lässt sich noch das Aufsichtsratreporting einordnen, das Adressaten aller Gruppen einschließen kann.²³

²¹ Vgl. Taschner (2013), S. 36.

²² Vgl. Krause (2019), S. 53.

²³ Vgl. Kißler (2008), S. 183ff.

Die Differenzierung in Management und interne bzw. externe Stakeholder lässt sich auch auf das Personalreporting übertragen. So finden sich personalbezogene Kennzahlen und Inhalte sowohl im Management-Reporting (z.B. Kennzahlen zur Mitarbeiterproduktivität), im internen Reporting für die Mitarbeitervertretungen (z.B. personalrelevante Informationen für Betriebsrat und Wirtschaftsausschuss) sowie auch im externen Reporting (z.B. Angaben zur Zahl der Mitarbeiter:innen im Geschäftsbericht eines Konzerns).

In engem Zusammenhang mit der Differenzierung in internes und externes Reporting steht die Unterscheidung in **freiwilliges oder verpflichtendes Reporting**. Externes Reporting, z.B. in Form des jährlichen Geschäftsberichts, beruht in weiten Teilen auf gesetzlichen oder anderen regulatorischen Berichtspflichten, die in den letzten Jahren deutlich erhöht wurden und zu einer Ausweitung des externen Reportingumfangs geführt haben.²⁴ Über die vorgeschriebenen Informationen hinaus finden sich im externen Reporting jedoch auch vielfältige Informationen mit freiwilligem Charakter, wie z.B. ergänzende Angaben zur Mitarbeiterentwicklung im Geschäftsbericht. Internes Reporting, insbesondere das Management Reporting, besitzt hingegen in der Regel freiwilligen Charakter und umfasst auch zusätzliche Detailinformationen, die nicht für die Öffentlichkeit bestimmt sind. Beim Mitarbeiterreporting finden sich neben freiwilligen Angaben auch gesetzliche Vorgaben zur Berichterstattung, z.B. die Berichtspflicht an den Wirtschaftsausschuss gemäß §106 Abs. 3 BetrVG.²⁵

Ein weiteres relevantes Differenzierungskriterium ergibt sich, wenn das Reporting in eine **regelmäßiges Reporting sowie ein situatives Reporting** unterteilt wird. Das übliche regelmäßige Reporting erfolgt nach einem vorgegebenen zeitlichen Rhythmus (z.B. monatlicher Management-Report, Jahresabschluss, Quartalsberichte). Eine situationsbezogene Berichterstattung ergibt sich in der Regel bei bedeutenden Unternehmensveränderungen, wie z.B. Neuakquisitionen oder Krisensituationen, und kann alle Adressatengruppen betreffen; so ist beispielsweise ein Krisenreporting sowohl für das Management, für die Mitarbeitervertretungen wie auch für die betroffenen externen Stakeholder von Bedeutung. Auch ein situatives Reporting kann auf gesetzlichen Vorgaben beruhen; hier ist z.B. die Informationspflicht an den Betriebsrat bei Betriebsänderungen zu nennen.²⁶

²⁴ Vgl. auch Krause (2019), S. 52.

²⁵ Vgl. Laßmann, Mengay, Rupp (2020), S. 32f.

²⁶ Vgl. Betriebsverfassungsgesetz (2021), §111.

3 Aktuelle Einflussgrößen auf Personalcontrolling und -reporting

In den letzten Jahren haben eine Vielzahl von Einflussgrößen auf die Gestaltung des Personalcontrolling und des Personalreporting eingewirkt. Hierzu zählen Veränderungen der Arbeitswelt (z.B. Globalisierung, Technologiewandel, Digitalisierung und Industrie 4.0), Veränderungen in Bezug auf die Mitarbeiter:innen (z.B. demografischer Wandel, Fachkräftemangel, veränderte Sichtweise der Arbeit (z.B. Work-Life-Balance)) und eine veränderte Sichtweise auf das Personal (Betrachtung als Wertbeitrag und Humankapital, zunehmende Bedeutung sozialer Nachhaltigkeitsaspekte wie Gesundheit, Gleichberechtigung oder Menschenrechte). Zudem haben die Entwicklungen der letzten Jahre gezeigt, dass eine Vielzahl externer Störfaktoren (wie z.B. Pandemien, Umweltkatastrophen oder Cyber-Angriffe) sowie sonstige politische, wirtschaftliche oder umweltbezogene Ereignisse einen wesentlichen Einfluss auf die Gestaltung von Arbeitsmöglichkeiten und Arbeitsbedingungen haben.

Im Folgenden sollen mit den Themen **Digitalisierung**, **soziale Nachhaltigkeit** und **globale Krisen** drei Entwicklungsschwerpunkte, die auch maßgeblichen Einfluss auf die Gestaltung von Personalcontrolling und Personalreporting haben, näher dargestellt werden.

3.1 *Digitalisierung*

Das Thema **Digitalisierung**, verstanden als Umwandlung analoger Informationsinhalte oder Prozesse in eine digitale Form oder Arbeitsweise, kann aus zwei Blickwinkeln betrachtet werden:

- Wie verändert die Digitalisierung die Arbeitswelt und die damit einhergehenden inhaltlichen Themen und Schwerpunkte in Bezug auf das Personalreporting und das Personalcontrolling?
- Wie verändert die Digitalisierung die informationstechnologischen Möglichkeiten von Personalreporting und -controlling?

Bezüglich der Fragestellung, wie die **Digitalisierung die Arbeitswelt verändert**, lassen sich folgende wesentlichen Richtungen erkennen:

- Die Entwicklung im industriellen Bereich wird in der Regel durch den Begriff **Industrie 4.0** beschrieben und geht mit einer zunehmenden Automatisierung und Vernetzung industrieller Prozesse und damit verbundener Informationsprozesse einher. Dies führt in vielen Bereichen zu einem Abbau von Fertigungs- und Überwachungstätigkeiten, die nur teilweise durch neue, in der Regel anspruchsvollere bzw. höher qualifizierte Tätigkeiten kompensiert werden.²⁷

²⁷ Vgl. Obermaier (2021), S. 34f.

- Auch in anderen Unternehmensbereichen, z.B. in unterschiedlichen Administrationsprozessen, werden zunehmend Informations- und Abwicklungsprozesse standardisiert und automatisiert; häufig findet sich hier der Begriff „**Robotic Process Automation**“ für die Übernahme von Personaltätigkeiten durch Software-Roboter.²⁸
- Der stationäre Handel wird zunehmend durch **Online-Handel** oder Mehrkanal-Konzepte (Omni-Chanel) ersetzt bzw. erweitert. Damit einher geht der Entfall von Arbeitsplätzen im stationären Handel, während gegebenenfalls neue Arbeitsplätze, z.B. in der Auftragsabwicklung und der Versandlogistik, entstehen.
- Neben dem Online-Handel mit materiellen Produkten existieren auch rein **digitale Geschäftsmodelle**; dazu gehört das Angebot datenbasierter Produkte (z.B. Texte, Musik), die digitale Vermittlung von Produkten und Dienstleistungen (z.B. über Buchungsplattformen) oder die Bereitstellung ergänzender digitaler Serviceangebote.²⁹

Die Veränderung der Arbeitswelt durch die Digitalisierung führt dazu, dass die Auswirkungen dieser Veränderungen sich auch in den **inhaltlichen Themen und Schwerpunkten von Personalreporting und -controlling** niederschlagen. Dies betrifft zunächst die Auswirkungen auf Umfang und Struktur des Personalbedarfs, aber auch die Veränderungen bzgl. der erforderlichen Qualifikationen und der damit verbundenen Personalentwicklungsmaßnahmen. Durch die Digitalisierung verändern und erweitern sich auch die Möglichkeiten zur Leistungs- und Verhaltensmessung und zur Kontrolle der Mitarbeiter:innen; ebenso ergeben sich neue Optionen im Hinblick auf eine Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort (z.B. mobiles Arbeiten). Diese Auswirkungen, die mit Chancen und Risiken aus Mitarbeitersicht einhergehen, müssen innerhalb eines Personalreporting Berücksichtigung finden.³⁰

In Bezug auf die Fragestellung, wie die Digitalisierung die **informationstechnologischen Möglichkeiten** des Personalreporting und des Personalcontrolling verändert, sind insbesondere Technologien relevant, die zu einer Unterstützung des Datenmanagement- und Analyseprozesses beitragen. Hier sind in erster Linie die Begriffe Big Data und Advanced Analytics zu nennen:³¹

- **Big Data** ermöglicht auf Basis verbesserter Datenhaltungs- und Datenmanagement-Ansätze (z.B. alternative Datenbankkonzepte, In-Memory-Computing, Cloud-Technologien) die Analyse und Echtzeitverarbeitung großer, unstrukturierter und kontinuierlich fließender Datenmengen aus einer Vielfalt unterschiedlicher interner und externer Datenquellen.³²

²⁸ Vgl. Dillerup, Witzemann, Schacht, Schaller (2019), S. 49.

²⁹ Vgl. Guggemos (2021), S. 57.

³⁰ Vgl. Laßmann, Mengay, Rupp (2020), S. 371f.

³¹ Vgl. Dillerup, Witzemann, Schacht, Schaller (2019), S. 46f; Binder, Dillerup (2021), S.73f.; Langmann (2019), S. 5f.

³² Vgl. Schön (2018), S. 413f.

- **Advanced Analytics** umfasst komplexe quantitative bzw. statistische Methoden sowie Methoden der künstlichen Intelligenz, mit denen Zusammenhänge und Muster aus strukturierten und unstrukturierten Daten abgeleitet werden. Damit lassen sich nicht nur rückwärts gerichtete Analysen betreiben, sondern auch zukunftsorientierte Analysen und Forecasts („Predictive Analytics“) sowie Handlungsempfehlungen („Prescriptive Analytics“) ableiten.³³

Der Personalbereich ist im Vergleich zu anderen Unternehmensbereichen oft noch eher weniger datengetriebenen und unterliegt im Umgang mit Daten besonderen Vertraulichkeits- und Datenschutzbestimmungen. Mit zunehmender Datenmenge durch IT-gestützte Prozesse und fortschreitende Digitalisierung ist jedoch auch hier eine steigende Bedeutung komplexer Datenanalysen festzustellen. In den letzten Jahren haben sich diesbezüglich die Begriffe „**People Analytics**“ oder „**Human Resource (HR) Analytics**“ durchgesetzt.³⁴

People Analytics kann als zielgerichtete, zukunftsorientierte Nutzung und Analyse personalbezogener Informationen definiert werden.³⁵ Es baut auf vorhandenen Kennzahlensystemen im Personalbereich auf und kombiniert diese mit Daten aus unterschiedlichen internen und externen Quellen, um mit Hilfe analytischer Methoden Zusammenhänge zu identifizieren und damit Vorhersagen über zukünftige Entwicklungen und Szenarien machen zu können.³⁶ Dabei werden auch unstrukturierte Daten, wie Texte oder Beiträge aus sozialen Netzwerken, eingebunden. Anwendungsbeispiele sind die Analyse der Fluktuationsrate (Ursachenanalyse inklusive Zukunftsprognose und sinnvollen Präventionsmaßnahmen) oder auch übergreifende Analysen wie die Ermittlung des Wirkungszusammenhangs zwischen Weiterbildungsmaßnahmen und Unternehmenserfolg.

People Analytics wird seit einigen Jahren als Lösungsansatz diskutiert, hat sich aber in der Praxis noch relativ wenig durchgesetzt.³⁷ Wird der Einsatz von People Analytics in den Unternehmen erwogen, sind in umfassender Form Fragen des **Datenschutzes, der Datensicherheit und der Wahrung der betrieblichen Mitbestimmung** zu berücksichtigen. Im Hinblick auf den Datenschutz sind neben der Einhaltung der rechtlichen Vorschriften auch die ethische Vertretbarkeit der Analysen sowie die Akzeptanz bei den Stakeholdern, insbesondere den Mitarbeiter:innen, zu prüfen.³⁸ Viele Themen bezüglich der Erfassung und Verwendung von Mitarbeiterinformationen sind mitbestimmungspflichtig, z.B. die „Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen“³⁹ Für die Unternehmen empfiehlt es sich, den Betriebsrat als Experten für Mitarbeiterthemen aktiv in die Gestaltung von People Analy-

³³ Vgl. Internationaler Controller Verein (ICV) (2016), S. 1f.

³⁴ Vgl. Hammermann, Thiele (2019), S. 4.

³⁵ Vgl. Moser, Haenel, Günther, Hastenteufel (2021), S. 50.

³⁶ Vgl. Hammermann, Thiele (2019), S. 5.

³⁷ Vgl. Haufe-Akademie (2020), S. 24.

³⁸ Vgl. Reindl, Krügl (2017), S. 104.

³⁹ Betriebsverfassungsgesetz (2021), §87 Absatz 6.

tics-Vorhaben einzubinden.⁴⁰ Im Idealfall kann People Analytics wichtige Erkenntnisse für Management und Mitarbeitervertretungen liefern.

3.2 Soziale Nachhaltigkeit

Das Thema **Nachhaltigkeit** wird bereits seit langem in Politik und Wirtschaft diskutiert und nimmt ständig an Bedeutung zu. Aktuell steht meistens der ökologische Aspekt der Nachhaltigkeit im Vordergrund und führt in vielen Branchen, beispielsweise auch der Automobilindustrie, zu gravierenden Veränderungen mit entsprechenden Auswirkungen auf die Belegschaft. Die **ökologische Nachhaltigkeit** stellt jedoch nur eine Facette der Nachhaltigkeit dar; daneben wird im Rahmen des sogenannten Drei-Säulen-Modells der Nachhaltigkeit auch noch eine **ökonomische** und eine **soziale Nachhaltigkeit** unterschieden.⁴¹ Soziale Nachhaltigkeit beinhaltet dabei die nachhaltige Unterstützung und Förderung von Mitarbeiter:innen als Humankapital wie auch die Verbesserung sozialen Handelns und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung im Interesse der Stakeholder der Unternehmen.⁴²

Die Bedeutung mitarbeiterbezogener, sozialer und gesellschaftspolitischer Ziele wird auch in den 2015 von den Vereinten Nationen verabschiedeten Sustainable Development Goals sichtbar, die einen Horizont bis zum Jahr 2030 aufweisen.⁴³ Die dort genannten 17 Handlungsfelder der Nachhaltigkeit richten sich zwar in erster Linie an die jeweiligen Staaten, werden aber auch von Unternehmen als Orientierung für ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten aufgegriffen. Bei diesen Handlungsfeldern finden sich auch mehrere Ziele mit sozialem bzw. gesellschaftsbezogenen Charakter, wie Ziel 3 (Gesundheit und Wohlergehen), Ziel 4 (Hochwertige Bildung), Ziel 5 (Geschlechtergleichheit) oder Ziel 8 (Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum).

Die Unternehmen sehen sich somit zunehmend mit vielfältigen Nachhaltigkeitsforderungen durch Politik und Gesellschaft konfrontiert; der notwendige Beitrag der Unternehmen zur Unterstützung der Nachhaltigkeit findet sich in dem Begriff „**Corporate Social Responsibility (CSR)**“ wieder. Dazu zählt neben der ökologischen Verantwortung auch die Verantwortung für die Mitarbeiter:innen, die sich in Themen wie Gesundheit, Bildung oder Gleichberechtigung niederschlägt, wie auch die gesellschaftliche Verantwortung, z.B. in Form der Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen oder menschenunwürdiger Arbeitspraktiken.⁴⁴

In der Vergangenheit wurde von den Unternehmen zwar durchaus die Sinnhaftigkeit ökologischer und sozialer Ziele eingesehen, jedoch fand in der Regel eine Unterordnung gegenüber den ökonomischen Zielen, wie Gewinn- oder Wertsteigerung, statt. Aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen und der Druck seitens unterschiedlicher Stakeholder führen jedoch zunehmend zu der Erkenntnis, dass ökologische und soziale Ziele in engem Zusammenhang mit dem ökonomischen Erfolg stehen. Zudem

⁴⁰ Vgl. Vgl. Reindl, Krügl (2017), S. 90.

⁴¹ Vgl. Sailer (2020), S. 25f.

⁴² Vgl. Sailer (2020), S. 20.

⁴³ Vgl. United Nations: Sustainable Development Goals (2015).

⁴⁴ Vgl. Sailer (2020), S. 204.

sorgen Nachhaltigkeitsverstöße oder negative Beispiele in Bezug auf Nachhaltigkeit zunehmend für Reputationsverluste, die sich auch auf die Wertentwicklung des Unternehmens in Form des Aktienkurses auswirken können, während umgekehrt die in der Öffentlichkeit als nachhaltig empfundenen Unternehmen von den Stakeholdern, einschließlich der Investoren, positiv bewertet werden.⁴⁵

Ein wichtiger Schritt bei der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung im Sinne der Nachhaltigkeit ist ein **externes Nachhaltigkeitsreporting**, das den Stakeholdern die Möglichkeit bietet, sich einen Überblick der Nachhaltigkeitsaktivitäten der Unternehmen zu beschaffen. Hierzu wurde 2014 seitens der EU die Richtlinie zur Offenlegung nicht-finanzialer Informationen beschlossen, die 2017 in Deutschland durch das **CSR-Richtlinien-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG)** in nationales Recht umgesetzt wurde.⁴⁶ Dabei werden größere Unternehmen ab 500 Mitarbeiter:innen verpflichtet, im Lagebericht in Form eines integrierten Berichts oder in einen separaten Nachhaltigkeitsbericht über nachhaltigkeitsrelevante Themen zu informieren, wobei bzgl. der genauen Form der Darstellung und Themenauswahl noch weitreichende Freiheiten bestehen.⁴⁷ Aktuell werden von der EU weitere Regeln und Maßnahmen zur Erweiterung und Verbesserung der Nachhaltigkeitsberichterstattung entwickelt.⁴⁸ Um einer willkürlichen Auswahl von Kennzahlen und Informationsinhalten entgegenzuwirken und zumindest ansatzweise die Vergleichbarkeit der Nachhaltigkeitsindikatoren unterschiedlicher Unternehmen zu unterstützen, sind parallel zu der Entwicklung der Gesetzgebung von unterschiedlichen Institutionen Rahmenwerke und Reporting-Standards bis hin zu Kennzahl-Katalogen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung entwickelt worden. Diese **CSR-Standards** sind laut Sailer zu verstehen als „öffentliche zugängliche Dokumente, die Leitideen, Handlungsfelder, Maßnahmen und Normen vorgeben, die in der Wissenschaft, in der Politik und in den Unternehmen als zweckmäßige Form zur Operationalisierung der nachhaltigen Entwicklung angesehen werden.“⁴⁹ Hier ist z.B. der **Deutsche Nachhaltigkeitskodex**⁵⁰ und vor allem die Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung der **Global Reporting Initiative (GRI)** zu nennen⁵¹; auf letztere wird in Kapitel 4 bei der Betrachtung von Kennzahlensystemen zur sozialen Nachhaltigkeit näher eingegangen.

Das externe Nachhaltigkeitsreporting dient auch in der Regel als Orientierung für die Gestaltung eines **internen Nachhaltigkeitsreporting**, da sinnvollerweise die nach außen publizierten Nachhaltigkeitskennzahlen und -informationen auch zur internen Steuerung verwendet werden sollten. Das interne Nachhaltigkeitsreporting bildet dann wiederum die Informationsbasis für das externe Nachhaltigkeitsreporting. Es umfasst über die extern benötigten Informationen hinaus ergänzende branchen- oder

⁴⁵ Vgl. Horváth (2021), S. 12f.

⁴⁶ Vgl. Sailer (2020), S. 252f.; Fifka (2018), S. 139f.

⁴⁷ Vgl. Sailer (2020), S. 252; Stibbe (2019), S. 34f.

⁴⁸ Vgl. Müller, Reinke (2021), S. 52-53.

⁴⁹ Sailer (2020), S. 52.

⁵⁰ Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung (2020), S. 7f.

⁵¹ Vgl. Global Reporting Initiative (2016).

unternehmensindividuelle Kennzahlen und Zusammenhänge, besitzt eine häufigere Reportingfrequenz und nimmt neben der Betrachtung der Gesamtunternehmensebene auch eine differenziertere und detailliertere Analyse bis hinunter in dezentrale Unternehmenseinheiten (Profit Center, Funktionsbereiche) oder entlang von Werttreiberhierarchien vor.⁵²

Als alternativer Begriff zum Nachhaltigkeitscontrolling findet sich der Begriff **Purpose-Controlling und -Reporting**. Purpose steht dabei für den gesellschaftlichen Da-seinszweck eines Unternehmens; finanzielle Profitabilität und gesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein sollen zum Wohle des Unternehmens und der Stakeholder in eine konsistente Unternehmensstrategie eingebettet werden.⁵³ Der Purpose eines Unternehmens findet sich oftmals als stark aggregierte Aussage in der Mission der Unternehmen wieder und bedarf der konkreten Umsetzung in daraus abgeleitete Zielsetzungen.⁵⁴

Mit Bezug auf den Personalbereich wird als wesentlicher Hebel für Purpose die Bedeutung sinnstiftender Arbeit gesehen.⁵⁵ Eine sinnstiftende Tätigkeit führt demzufolge zu positiven Effekten auf die Mitarbeiter:innen (z.B. Erhöhung der Motivation, gesteigertes Wohlbefinden) wie auch für die Unternehmen (z.B. Erhöhung der Mitarbeiterbindung, Performance-Steigerung). Die Verbesserung der Sinnhaftigkeit der Arbeit kann durch unterschiedliche Ansätze, wie z.B. Veränderungen der Arbeitsorganisation oder des Führungsstils, erfolgen; zur Beurteilung der entsprechenden Maßnahmen müssen geeignete Kennzahlen und Bewertungsinstrumente geschaffen werden. Die Messung der konkreten Auswirkungen bzw. Wirkungszusammenhänge von Kenngrößen und Maßnahmen auf die Unternehmens- und Stakeholderziele stellt dabei ein anspruchsvolles Problem dar; für diese Analysen hat sich der Begriff des „Impact Measurement“ etabliert.⁵⁶

3.3 Globale Krisen und Risiken

Schon häufig haben **globale Krisen** die Situation der Unternehmen und damit auch der Mitarbeiter:innen beeinflusst und verändert. Wirtschaftskrisen wie die Ölkrise in den 70er Jahren, die Dotcom-Blase um die Jahrtausendwende oder die Finanz- und Wirtschaftskrise (2007/2008) haben die Unternehmenslandschaft verändert und auch zu Konsequenzen für den Personalbestand und die Personalentwicklung geführt.⁵⁷

Auch die im Jahr 2020 aufgekommene **Corona-Pandemie** hat die Wirtschaft und viele Unternehmen mit ihren Mitarbeiter:innen hart getroffen und unterschiedliche Kettenreaktionen ausgelöst. Aktuell ist zusätzlich festzustellen, dass nicht nur die Pandemie, sondern auch viele andere Störgrößen zu einer zunehmenden Gefähr-

⁵² Vgl. Sailer (2020), S. 234f.

⁵³ Vgl. Weißenberger, Schattevoy (2021), S. 4.

⁵⁴ Vgl. Brasch (2021), S. 36f.

⁵⁵ Vgl. Möller, Burghardt (2021), S. 16.

⁵⁶ Vgl. Stehle, Möhrer, Jordan (2021), S. 56.

⁵⁷ Vgl. Kischewski, Wilbois (2020), S. 7f.

dung der Unternehmen führen. Das aktuelle Allianz-Risk Barometer vermittelt einen Überblick und eine Einordnung der wichtigsten aktuellen **globalen Risikofaktoren**. Dazu zählen:⁵⁸

- Pandemien mit Auswirkungen auf Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und Mobilität,
- Wirtschaftspolitische Entwicklungen wie Handelskonflikte, Wirtschaftssanktionen oder Auswirkungen des Brexits,
- Politische Risiken, wie diktatorische Regierungen, Terrorismus und Flüchtlingsproblematik,
- Naturkatastrophen (Brände, Überflutungen, Dürren etc.), die oft auch als Folgen des Klimawandels gesehen werden,
- Cyber-Angriffe, Datenverluste und Verstöße gegen Datensicherheit und Datenschutz,
- Lieferkettenproblematik und Betriebsunterbrechungen, die weitestgehend auch durch die bereits genannten Risiken bedingt sind.

Die aufgeführten Störgrößen sind in der Regel grundsätzlich bekannt, wobei die Wahrscheinlichkeit des Auftretens und das Ausmaß der Auswirkungen schwer abschätzbar sind. Treten diese Risikofaktoren ein, können sich daraus für die betroffenen Branchen und Unternehmen unterschiedliche Krisenverläufe bis hin zur Vernichtung der Unternehmensexistenz ergeben.⁵⁹ Diese Entwicklungen wirken sich natürlich auch in intensiver Form auf den Personalbereich aus, da die Unternehmen in Krisensituationen vielfach mit unterschiedlichen **personalbezogenen Maßnahmen** reagieren, z.B.:⁶⁰

- Temporäre Betriebsschließungen,
- Einführung von Kurzarbeit,
- Überstunden- und Zeitkontenabbau,
- Arbeitszeitverkürzung,
- Kurzfristiger Personalabbau zur Krisenüberbrückung,
- Langfristiger Personalabbau bei erwarteten gravierenden Markt- und Wettbewerbsveränderungen (z.B. Luftfahrtbranche).

Global bzw. extern verursachte Krisensituationen führen somit, wie grundsätzlich auch eher individuell verursachte Unternehmenskrisen, zu der Notwendigkeit eines zeitnahen **Krisenreporting** mit besonderer Betrachtung der personalbezogenen Krisenwirkungen und der geplanten Maßnahmen mit ihren jeweiligen Konsequenzen für die Mitarbeiter:innen.⁶¹

Zudem hat insbesondere die Corona-Krise neben den bereits genannten Auswirkungen auf die Beschäftigungssituation zu einer Reihe von Veränderungen geführt, die

⁵⁸ Vgl. Allianz Risk Barometer (2021), S. 4f.

⁵⁹ Vgl. Lanzer, Sauberschwarz, Weiß (2020), S. 2f.

⁶⁰ Ev. Kischewski, Wilbois (2020), S. 42f.

⁶¹ Vgl. Kischewski, Zell (2019), S. 1.

im Zusammenhang mit **Arbeitsorganisation, Arbeitsgestaltung und Arbeitswahrnehmung** stehen. Dazu gehören:⁶²

- Steigende Bedeutung von Home Office und mobilem Arbeiten,
- Fortschreitende Digitalisierung der Arbeitstätigkeit (z.B. Videokonferenzen),
- Veränderungen klassischer Arbeitszeitmodelle in Verbindung mit neuen Entlohnungsmodellen,
- Zunehmende Bedeutung psychosozialer Faktoren (Stress, Überlastung, Zukunftsängste, Interessenskonflikte) sowie gesundheitlicher Auswirkungen und Gefährdungen,
- Neudefinition der individuellen Work-Life-Balance.

Hier befinden sich die Unternehmen und die betroffenen Mitarbeiter:innen in einem Entwicklungsprozess, dessen Richtung und Tragweite noch nicht vollständig abschätzbar ist. Es ist daher wichtig, im Rahmen des Personalreporting und -controlling diese Entwicklungen und ihren Einfluss auf Mitarbeiter:innen und Unternehmen zu dokumentieren und zu analysieren, um Fehlentwicklungen zu erkennen und eine nachhaltige, zukunftsorientierte Personalsteuerung zu ermöglichen. Dazu müssen verstärkt auch „weiche“ Faktoren und Kenngrößen, z.B. im Rahmen von Personalbefragungen, mit einbezogen werden.⁶³

3.4 Zusammenwirken der Einflussfaktoren

Es wird deutlich, dass die dargestellten Einflussfaktoren sich entscheidend auf die Gestaltung von Personalcontrolling und -reporting auswirken. Abbildung 3 fasst diese Einflussgrößen nochmals zusammen.

Dabei ist zu beachten, dass die Wirkung der Einflussgrößen nicht isoliert zu sehen ist, sondern dass auch komplexe **Zusammenhänge zwischen den Einflussgrößen** bestehen. So fördern globale Krisen wie die Pandemie die Weiterentwicklung der Digitalisierung und die damit einhergehende Veränderung von Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung. Umweltbezogene Krisen und Naturkatastrophen verstärken den Druck auf eine externe Nachhaltigkeitsberichterstattung. Veränderungen der Arbeitswelt durch die Digitalisierung wirken sich auf Mitarbeiter:innen und Gesellschaft aus und müssen im Rahmen einer sozialen Nachhaltigkeitsbetrachtung beurteilt werden.

⁶² Vgl. Laßmann, Mengay, Rupp (2020), S. 365f.

⁶³ Vgl. Bundesverband digitale Wirtschaft (2021), S. 8f.



Abbildung 3: Aktuelle Einflussgrößen auf Personalcontrolling und -reporting

4 Aktuelle Entwicklungen bei Personalkennzahlen und Personal-reporting

Das Personalcontrolling und damit auch die Ausrichtung, der Umfang und die Analysemöglichkeiten von Kennzahlen und Kennzahlensystemen hat im Zeitablauf einen umfassenden inhaltlichen und IT-bezogenen Entwicklungsprozess erfahren.⁶⁴ Im Rahmen dieses Prozesses haben sich das Personalcontrolling sowie das Personal-reporting von einem planungs- und kontrollorientierten Ansatz über eine wertschöpfungsbezogene Sichtweise im Sinne eines Human Capital Reporting bis hin zu einer stakeholderorientierten Betrachtung im Rahmen der Corporate Social Responsibility entwickelt. Im Rahmen dieses Entwicklungsprozesses sind eine Vielzahl von Vorschlägen für Kennzahlensysteme und Konzepte zum internen und externen Personalreporting entwickelt worden, die im Folgenden dargestellt und eingeordnet werden.

4.1 Kennzahlensysteme mit Schwerpunkt auf internes Personalcontrolling

Gestaltungsansätze für das **interne Personalcontrolling und -reporting** blicken auf eine längere Historie zurück.⁶⁵ Für das Personalcontrolling liegen unterschiedliche Vorschläge zur Gestaltung entsprechender Kennzahlensysteme vor, wobei diese Systeme sowohl den Informationsbedarf zur Überwachung der strategischen Perso-

⁶⁴ Vgl. Armutat (2020), S. 628f.

⁶⁵ Vgl. z.B. Krause (2019), S. 472f., Wienkamp (2021), S. 21f.

nalziele wie auch den Informationsbedarf zur Kontrolle der Erfüllung der operativen Personalplanung umfassen.⁶⁶ So greift auch die als übergreifendes strategisches Steuerungskonzept bekannte Balanced Scorecard mitarbeiterbezogene Themen in einer eigenen Perspektive auf; zudem wurde der Scorecard-Ansatz in Form spezieller **HR-Balanced-Scorecards** auf den Personalbereich übertragen.⁶⁷

Als Beispiel für eine umfassendes internes Controllinginstrument wird hier das **Kennzahlensystem von Schulte** präsentiert, das 1989 zum ersten Mal vorgestellt und über die Jahre hinweg ständig aktualisiert und an die veränderten Rahmenbedingungen angepasst wurde.⁶⁸ Schulte definiert in der neuesten Variante von 2020 zehn Kennzahlenbereiche für das Personalcontrolling, denen jeweils Ziele und Kennzahlen zugeordnet werden. Abbildung 4 zeigt einen Überblick der Kennzahlenbereiche, ergänzt durch einige wesentliche Kennzahlen.

Personalbedarfs- und -strukturplanung	Personalbeschaffung	Personaleinsatz
<ul style="list-style-type: none"> Brutto-/Nettopersonalbedarf Arbeitsvolumen/Arbeitszeit Anteil unbesetzte Stellen Qualifikationsstruktur Frauen-/Männeranteil Altersstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> Arbeitgeberattraktivität Bewerberzahl pro Stelle/Medium Anteil geeignete Kandidaten Offer-Acceptance-Rate Einstellungsquote Personalbeschaffungskosten 	<ul style="list-style-type: none"> Arbeitsproduktivität Beschäftigungsgrad Leitungsspanne Teilzeitquote, Überstunden Anteil Zeitarbeit/Fremdarbeit Anteil Auslandsentsendungen
Personalerhaltung und Leistungsstimulation	Personalentwicklung	Performance Management
<ul style="list-style-type: none"> Fluktuationsrate Unfälle, -häufigkeit, Ausfallzeiten Gesundheitsindizes Struktur Lohnformen/-gruppen Anteil leistungsabh. Vergütung Nutzung Sozialeinrichtungen 	<ul style="list-style-type: none"> Ausbildungsquote Übernahmequote Digitale Lernquote Zahl Führungskräfte aus Nachwuchsprogrammen Intern/extern besetzte Stellen 	<ul style="list-style-type: none"> Anteil Mitarbeitergespräche Anteil Zielvereinbarungen Zielerreichungsgrad Anzahl leistungsbedingter Abmahnungen/Kündigungen Führungs-Indices
Ideenmanagement	Personalfreistellung	Personalkostenplanung und -kontrolle
<ul style="list-style-type: none"> Anzahl eingereichte Ideen bzw. Verbesserungsvorschläge Beteiligungsquote Annahme-/Realisierungsquote Umfang erzielte Einsparungen Ausgezahlte Prämien 	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl Freisetzung Freisetzungstruktur Kosten Abfindung/Sozialplan Anteil Outplacement Annahmequote Frühpensionierungen 	<ul style="list-style-type: none"> Personalkostenintensität Personalkosten je MA, Stunde Personalkosten in % Wertschöpfung Lohn-/Gehaltsentwicklung Variabler Vergütungsanteil
Kennzahlen für den Mitarbeiterwert	Unterschiedliche Ansätze (z.B. marktwertorientierte, Accounting-orientierte, indikatorbasierte, Value-Added- und ertragsorientierte Konzepte)	

Abbildung 4: Personalcontrolling-Kennzahlensystem nach Schulte (2020)⁶⁹

In dem dargestellten Kennzahlensystem wird versucht, alle zentralen Bereiche des Personalmanagements abzubilden. Dabei werden unterschiedliche Kennzahlentypen

⁶⁶ Vgl. Schulte (2020), S. 24.

⁶⁷ Vgl. z.B. Holtbrügge (2018), S. 283f.

⁶⁸ Vgl. Schulte (2020), S. 28f.

⁶⁹ Eigene Abbildung, vgl. dazu im Detail: Schulte (2020), S. 28f.

(z.B. monetäre und nicht monetäre quantitative Größen, Indices) sowie Früh- und Spätindikatoren verwendet. Aufgaben, Ziele und Kennzahlen der jeweiligen Kennzahlenbereiche werden ergänzend in detaillierter Form erläutert. Das Kennzahlensystem greift Aspekte der zunehmenden Digitalisierung (z.B. im Bereich der Personalentwicklung) auf und beinhaltet auch Indikatoren, die sich auf ein nachhaltiges Personalmanagement beziehen (z.B. im Bereich Personalerhaltung und Leistungsstimulation). Auch Kennzahlen zur Gesamtbeurteilung des Mitarbeiterbeitrags bzw. Mitarbeiterwerts (Human Capital) werden vorgestellt. Insgesamt liegt damit ein umfassender, gut dokumentierter und aktueller Ansatz mit Schwerpunkt auf das interne Personalreporting und -controlling vor.

4.2 Kennzahlensysteme mit Schwerpunkt auf externes Reporting und soziale Nachhaltigkeitsberichterstattung

Im Rahmen einer zunehmenden Stakeholderorientierung und dem steigenden Interesse an Informationen über die ökologische und die soziale Nachhaltigkeit der Unternehmen haben sich in den letzten Jahren unterschiedliche Ansätze zur Gestaltung eines extern orientierten Personalreporting entwickelt.

Einen wesentlichen Impuls zur externen Personalberichterstattung sowie auch für die Nachhaltigkeitsberichterstattung hat das **HCR10-Kennzahlensystem von Scholz und Sattelberger** (2012) gegeben.⁷⁰ Dieses Kennzahlensystem adressiert drei Zielgruppen:⁷¹

- Shareholder und Investoren im Rahmen des Geschäftsberichts,
- Interne und externe Stakeholder im Nachhaltigkeitsbericht,
- Mitarbeiter und potenzielle Mitarbeiter in einem eigenen Personalbericht (ggfs. auch als Teil des Nachhaltigkeitsberichts).

Zielsetzung dieses Kennzahlensystems ist es, den Unternehmen einen Leitfaden zur aussagefähigen und flexiblen Berichterstattung an die Hand zu geben.⁷²

Das HCR10-Kennzahlensystem weist sieben Reportingbereiche auf, denen jeweils Kennzahlen zugeordnet werden. Die insgesamt 73 vorgeschlagenen Kennzahlen beziehen sich auf den Geschäftsbericht und den Nachhaltigkeits- bzw. Personalbericht; dabei werden ausgewählte Kennzahlen als Pflicht-Kennzahlen für den jeweiligen Berichtstyp gekennzeichnet. Abbildung 5 zeigt eine Zusammenstellung der Kennzahlen des HCR10 Kennzahlensystems; dabei werden aus Gründen der Übersichtlichkeit nur die Pflichtkennzahlen für den Personal- bzw. Nachhaltigkeitsbericht sowie die Pflichtkennzahlen für den Geschäftsbericht (zusätzlich durch Fettdruck markiert) aufgeführt.

⁷⁰ Vgl. Scholz, Sattelberger (2012), S. 51f.

⁷¹ Vgl. Scholz, Sattelberger (2012), S. 39f.

⁷² Vgl. Scholz, Sattelberger (2012), S. 42.

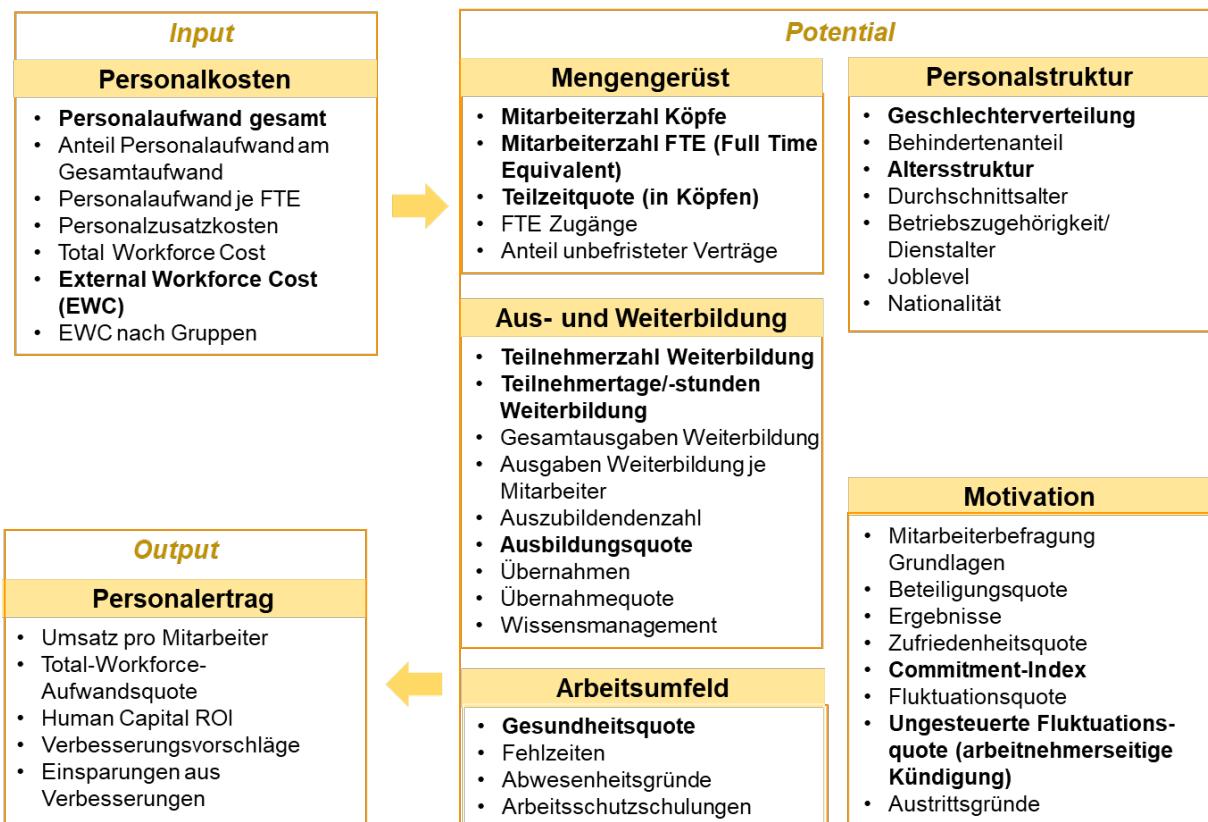


Abbildung 5: HCR10: Kennzahlen zur Personalberichterstattung⁷³

Ergänzend erfolgt in der Abbildung noch eine Einteilung der Kennzahlen in die Bereiche Input (Personalkosten), Potential (unterschiedliche Kennzahlen zur Beschreibung personalrelevanter Sachverhalte) sowie Output (Personalertrag, Wertschöpfung); das Kennzahlensystem unterstützt damit auch eine ertrags- bzw. wertorientierte Sicht der Investoren. Auch andere, eher für die Mitarbeiter:innen relevante Nachhaltigkeitsaspekte, wie Aus- und Weiterbildung, Mitarbeitermotivation und die Gestaltung des Arbeitsumfelds, werden thematisiert. Aspekte der internen Personalsteuerung werden weniger stark berücksichtigt.

Ergänzend zu Vorschlägen wie dem HCR-Kennzahlensystem haben sich in Zusammenhang mit den Anforderungen seitens der Corporate Social Responsibility Kennzahlenvorschläge auf der Basis anerkannter **Best-Practice-Rahmenwerke** etabliert. Dazu zählen insbesondere die Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung der Global Reporting Initiative (GRI) und der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK).⁷⁴ Im Folgenden sollen exemplarisch die Kennzahlen auf der Basis der **GRI Sustainability Reporting Standards (GRI-SRS)** dargestellt werden, die in der Praxis eine weite Verbreitung erfahren haben.⁷⁵ Die 1997 gegründete Global Reporting Initiative (GRI) publizierte im Jahr 2000 den ersten GRI-Leitfaden zur Nachhaltigkeitsbericht-

⁷³ Eigene Abbildung auf Basis von Scholz, Sattelberger (2012), S. 54f.

⁷⁴ Vgl. Stibbe (2019), S. 58f.

⁷⁵ Vgl. Global Reporting Initiative (2016).

erstattung; aktuell hat die GRI im Jahr 2016 die letzte aktualisierte Version der Leitlinien veröffentlicht.⁷⁶ Die GRI-SRS unterteilen sich neben der Darstellung einiger universeller Nachhaltigkeitsstandards in die Nachhaltigkeitsbereiche Ökonomie, Ökologie und Soziales, denen jeweils themenspezifische Standards zugeordnet sind. Innerhalb dieser Standards werden Pflichtanforderungen und Empfehlungen für die Berichterstattung dargestellt und themenspezifische Angaben definiert, die gegebenenfalls durch beispielhafte Kennzahlen ergänzt werden.

Themenspezifische Angaben und Kennzahlen mit Personalbezug finden sich schwerpunktmäßig unter dem **Bereich Soziales**, aber auch im **allgemeinen Teil** sowie im **Bereich Ökonomie** lassen sich Themenschwerpunkte mit Mitarbeiterbezug identifizieren. Abbildung 6 zeigt eine Übersicht der Angaben bzw. Informationsinhalte mit Personalbezug innerhalb der GRI-Standards des Themenbereichs „Soziales“; Abbildung 7 zeigt die personalbezogenen Standards, die sich in anderen Themenbereichen wiederfinden.

<p>401 Beschäftigung</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) Neu eingestellte Angestellte und Angestelltenfluktuation 2) Betriebliche Leistungen, die nur vollzeitbeschäftigte Angestellten, nicht aber Zeitarbeitnehmern oder teilzeitbeschäftigte Angestellten angeboten werden 3) Elternzeit 	<p>404 Aus- und Weiterbildung</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) Durchschnittliche Stundenzahl der Aus- und Weiterbildung pro Jahr und Angestellten 2) Programme zur Verbesserung der Kompetenzen der Angestellten und zur Übergangshilfe 3) Prozentsatz der Angestellten, die eine regelmäßige Beurteilung ihrer Leistung und ihrer beruflichen Entwicklung erhalten
<p>402 Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) Mindestmitteilungsfrist für betriebliche Veränderungen 	<p>405 Diversität und Chancengleichheit</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) Diversität in Kontrollorganen und unter Angestellten 2) Verhältnis des Grundgehalts und der Vergütung von Frauen zum Grundgehalt und der Vergütung von Männern
<p>403 Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) Managementsystem für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz 2) Gefahrenidentifizierung, Risikobewertung und Untersuchung von Vorfällen 3) Arbeitsmedizinische Dienste 4) Mitarbeiterbeteiligung, Konsultation und Kommunikation zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz 5) Mitarbeiter Schulungen zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz 6) Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter 7) Vermeidung und Minimierung von direkt mit Geschäftsbeziehungen verbundenen Auswirkungen auf die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz 8) Mitarbeiter, die von einem Managementsystem für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz abgedeckt sind 9) Arbeitsbedingte Verletzungen 10) Arbeitsbedingte Erkrankungen 	<p>406 Nichtdiskriminierung</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) Diskriminierungsvorfälle und ergriffene Abhilfemaßnahmen
<p>407 Vereinigungsfreiheit und Tarifverhandlungen</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) Betriebsstätten und Lieferanten, bei denen das Recht auf Vereinigungsfreiheit und Tarifverhandlungen bedroht sein könnte 	<p>408 Kinderarbeit</p>
<p>409 Zwangs- oder Pflichtarbeit</p>	<p>410 Sicherheitspraktiken (bzgl. Menschenrechte)</p>
<p>412 Prüfung auf Einhaltung der Menschenrechte</p>	

Abbildung 6: Personalbezogene Standards, Themenbereich „Soziales“ (4xx)⁷⁷

⁷⁶ Vgl. Stibbe (2019), S. 91.

⁷⁷ Vgl. Global Reporting Initiative (2016).

1xx: „Grundlagen und allgemeine Angaben“

102 Allgemeine Angaben	201 Wirtschaftliche Leistung
8) Informationen zu Angestellten und sonstigen Mitarbeitern 18) Führungsstruktur 19) Delegation von Befugnissen 35) Vergütungspolitik 36) Verfahren zur Festlegung der Vergütung 37) Einbindung der Stakeholder bei Entscheidungen zur Vergütung 38) Verhältnis der Jahresgesamtvergütung 39) Prozentualer Anstieg des Verhältnisses der Gesamtvergütung 41) Tarifverträge	3) Verbindlichkeiten für leistungsorientierte Pensionspläne und sonstige Vorsorgepläne

2xx: „Ökonomie“

202 Marktpräsenz

- 1) Verhältnis des nach Geschlecht aufgeschlüsselten Standardeintrittsgehalts zum lokalen gesetzlichen Mindestlohn
- 2) Anteil der aus der lokalen Gemeinschaft angeworbenen oberen Führungskräfte

Abbildung 7: Personalbezogene Standards, sonstige Themenbereiche⁷⁸

Bei den nummerierten Unterpunkten zu den Standards handelt es sich teilweise um Überbegriffe, denen dann wiederum konkrete Kennzahlenvorschläge zugeordnet sind (z.B. Darstellung der Rückkehrrate und der Verbleiberate als konkrete Kennzahlen zum Punkt 401-3 „Elternzeit“). Auch wenn in den Standards jeweils nur von „Angestellten“ gesprochen wird, ist damit doch in der Regel die Gesamtheit der Mitarbeiter:innen gemeint.

Die vorgeschlagenen Standards fokussieren sowohl auf eine nachhaltige Personalentwicklung aus Mitarbeitersicht (z.B. Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz, Aus- und Weiterbildung, Vergütung), die Wahrung der Mitbestimmungsrechte (z.B. Arbeitnehmer/Arbeitgeber-Verhältnis, Vereinigungsfreiheit und Tarifverhandlungen), soziale Gerechtigkeit (z.B. Nichtdiskriminierung, Diversität und Chancengleichheit) sowie auf gesellschaftspolitische Ziele, die in der Abbildung nur als Standards ohne Unterpunkte dargestellt sind (z.B. Einhaltung Menschenrechte, Vermeidung von Kinder- und Zwangsarbeit).

Die dargestellten GRI-Standards finden sich in der Nachhaltigkeitsberichterstattung vieler Unternehmen wieder. Als Beispiel wird hier der **Nachhaltigkeitsbericht der Bosch Gruppe** vorgestellt. Dieser umfasst die Themenschwerpunkte Unternehmen (Nachhaltigkeitsstrategie), Produkte, Lieferkette, Umwelt, Mitarbeiter und Gesellschaft; an dieser Stelle wird nur auf den Themenschwerpunkt „Mitarbeiter“ eingegangen.⁷⁹ Dieser Themenblock beinhaltet verschiedene inhaltliche Aspekte, die im Nachhaltigkeitsbericht jeweils im Einzelnen erläutert werden. Teilweise werden die Inhalte durch konkrete Kennzahlen bzw. Statistiken ergänzt. Abbildung 8 zeigt die inhaltlichen Aspekte des Themenschwerpunkts „Mitarbeiter“ und die zugeordneten Kennzahlen.

⁷⁸ Vgl. Global Reporting Initiative (2016).

⁷⁹ Vgl. Bosch (2021), S. 76-99.



Abbildung 8: Inhaltliche Aspekte des Nachhaltigkeitsberichts der Bosch Gruppe zum Thema „Mitarbeiter“ mit zugeordneten Kennzahlen⁸⁰

4.3 DIN ISO 30414: Leitlinien für das interne und externe Personalreporting

Das HCR10-Kennzahlensystem sowie die Standards zur sozialen Nachhaltigkeitsberichterstattung lassen bereits die Bedeutung einer Standardisierung von Kennzahlen für das Personalreporting deutlich werden. Aus diesem Grund wurde das Thema Human Capital Reporting auch von der Internationalen Organisation für Normung (ISO) aufgegriffen. Im Dezember 2018 wurde auf deutsche Initiative hin die ISO-Leitlinie 30414 für Human Capital Reporting unter dem Titel „Human Resource Management – Guidelines for Internal and External Human Capital Reporting“ veröffentlicht; diese ist seit 2019 auch als deutsche **DIN ISO-Leitlinie „Personalmanagement – Leitlinien zum Human Capital Reporting für interne und externe Stakeholder“** verfügbar.⁸¹ Der freiwillige Standard soll eine Orientierung geben, wie Unternehmen und Organisationen über ihre Mitarbeiter:innen als zentrale Ressource berichten können. Ziel ist es, den Beitrag des Humankapitals zur Wertschöpfungskette zu berücksichtigen und transparent zu machen und eine internationale Vergleichs-

⁸⁰ Eigene Abbildung, in Anlehnung an: Bosch (2021), S. 76-99.

⁸¹ Vgl. Becker, Kothrade (2019), S. 45.

basis zu schaffen.⁸² Der Standard ist unter Beteiligung von Personalberatern, Wissenschaftlern, Personalverbänden und Personalexperten aus der Praxis entstanden und berücksichtigt bestehende Modelle, wie z.B. das HRC10 sowie die GRI-Standards. Im Rahmen der Norm erfolgt eine **Differenzierung in internes und externes Reporting**. Das interne Reporting, das neben dem Management auch die Mitarbeiter:innen und deren Vertretungen einbezieht, soll ein verständliches Bild über die Organisation vermitteln und Chancen und Risiken im Hinblick auf das Humankapital abbilden; das externe Reporting soll Stakeholdern, die an Investitionen oder einem anderen Engagement für das Unternehmen interessiert sind, die Fähigkeiten und Potentiale der Belegschaft aufzeigen.⁸³ In Bezug auf die **Unternehmensgröße** werden neben der Ausgestaltung der Kennzahlen für große Unternehmen auch die speziellen Bedürfnisse kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) berücksichtigt.⁸⁴ Die Leitlinien strukturieren die insgesamt 58 Kennzahlen nach **elf Kernbereichen der Personalarbeit** und stellen jeweils dar:⁸⁵

- Grundsätzliche Bedeutung der Kennzahl,
- Relevanz für unterschiedliche Organisationen (große Unternehmen, KMU),
- Bedeutung für unterschiedliche Adressaten (interne, externe Adressaten),
- Definition und Berechnungsvorschrift der Kennzahl,
- Mögliches Reporting-Beispiel.

Abbildung 9 zeigt die elf Kernbereiche der DIN ISO 30414 mit den zugeordneten Kennzahlen. Dabei findet eine Fokussierung auf die Betrachtung großer Organisationen statt. Die Kennzahlen, die für eine externe Berichterstattung vorgeschlagen werden, sind in Fettdruck gehalten.

Die DIN ISO 30414 stellt den Versuch dar, einen **umfassenden Standardisierungsansatz für unterschiedliche Interessengruppen**, die vom Management über die Mitarbeiter:innen und deren Vertretungen bis zu den externen Stakeholdern (z.B. Kapitalgeber) reichen, zu liefern. Neben Kennzahlen zum Input und Output (Personalkosten bzw. Produktivitätskennzahlen) finden sich nachhaltigkeitsorientierte Themen (z.B. Compliance, Vielfalt, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Fähigkeiten und Leistungspotential) sowie typische Controlling-relevante Themen (z.B. Einstellung, Mobilität, Fluktuation und Mitarbeiterverfügbarkeit). Spezifische Aspekte wie Digitalisierung und Umgang mit Krisensituationen werden nicht explizit in den Kennzahlen berücksichtigt.

Es bleibt abzuwarten, wie sich die DIN ISO 30414 in der Praxis durchsetzen wird. Aktuell ist festzustellen, dass sowohl der Bekanntheitsgrad wie auch die Anwendung der Norm noch relativ wenig fortgeschritten ist.⁸⁶

⁸² Vgl. DIN ISO 30414 (2018), S. 7.

⁸³ Vgl. Kohl, Orth (2020), S. 22.

⁸⁴ Vgl. DIN ISO 30414 (2018), S. 11.

⁸⁵ Vgl. Becker, Kothrade (2019), S. 46.

⁸⁶ Vgl. Haufe-Akademie (2020), S. 25.

1 Compliance	5 Arbeits- und Gesundheitsschutz	8 Einstellung, Mobilität, Fluktuation
<ol style="list-style-type: none"> Anzahl und Art eingereichter Beschwerden Schulungsstunden zu Compliance und Ethik Externe Streitschlichtungen Anzahl, Art und Quelle externer Auditbefunde und sich daraus ergebender Maßnahmen 	<ol style="list-style-type: none"> Ausfallzeiten durch Verletzungen Anzahl von Arbeitsunfällen Anzahl bei der Arbeit zu Tode gekommener Personen Anteil Schulungsstunden zu Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz Anteil der Beschäftigten, die an der Schulung teilgenommen haben 	Einstellung: <ol style="list-style-type: none"> Anzahl qualifizierter Bewerber je Stelle Qualität je Einstellung Durchschnittliche Dauer Stellenbesetzung (offene Stellen, erfolgskritische Stellen) Übergang und Bewertung zukünftiger Belegschafts-Fähigkeiten (Talentpool) Mobilität: <ol style="list-style-type: none"> %-Anteil intern besetzter Stellen %-Anteil erfolgskritischer Stellen, die intern besetzt wurden %-Anteil erfolgskritischer Stellen %-Anteil offener erfolgskritischer Stellen im Verhältnis zu freien Stellen Mitarbeiter bench strength (Fähigkeit) Fluktuation: <ol style="list-style-type: none"> Fluktuationsrate Ungewollte Fluktuationsrate Ungewollte erfolgskritische Fluktuationsrate Freiwillige Fluktuationsrate Abgangs-/Fluktuationsgründe, Verlassen der Arbeitsstelle nach Beweggründen
2 Kosten	6 Organisationskultur	
<ol style="list-style-type: none"> Gesamtarbeitskosten Externe Personalkosten Verhältnis von Grundgehalt und Vergütung pro Beschäftigungskategorie Personalaufwand Kosten je Einstellung Einstellungskosten Fluktuationsskosten 	<ol style="list-style-type: none"> Engagement/Zufriedenheit/Leistungsbereitschaft Verbleibequte 	
3 Vielfalt	7 Produktivität	
<ol style="list-style-type: none"> Vielfalt der Belegschaft bzgl. Alter, Geschlecht, Nationalität, Behinderung, Jobfamilie, Stellenebene/Hierarchie, Qualifikation Vielfalt des Führungsteams 	<ol style="list-style-type: none"> EBIT/NIBBT/Einnahmen/Umsatz/Gewinn je Mitarbeiter HC-Return on Investment 	
4 Führung	9 Fähigkeiten und Leistungspotential	11 Mitarbeiterverfügbarkeit
<ol style="list-style-type: none"> Leadership Trust Führungsspanne Führungskräfteentwicklung %-Anteil von Führungskräften/Talente mit formellen Mentoren/Trainern %-Anteil von Führungskräften mit formeller Funktion als Mentor/Trainer 	<ol style="list-style-type: none"> Gesamtkosten Aus- und Weiterbildung Lernen und Entwicklung (Schulungsteilnehmer/-stunden) Interne Mobilitätsrate Kompetenzverhältnis der Belegschaft 	<ol style="list-style-type: none"> Fehlzeitenrate Full Time Equivalents Beschäftigtenanzahl Vorübergehende Beschäftigte (unabhängiger Auftragnehmer, zeitlich befristete Beschäftigte) Anzahl Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte
	10 Nachfolgeplanung	
	<ol style="list-style-type: none"> Wirksamkeitsrate in der Nachfolge Abdeckungsrate bei der Nachfolge Bereitschaftsrate für die Nachfolge (einsatzbereit: sofort, in 1-3 Jahren, in 4-5 Jahren) 	

Abbildung 9: Kernbereiche der DIN ISO 30414 mit zugeordneten Kennzahlen⁸⁷

5 Personalreporting für Mitarbeitervertretungen

5.1 Mitarbeitervertretungen als Adressaten für ein Personalreporting

Die **Mitarbeiter:innen** des Unternehmens repräsentieren einen bedeutenden Stakeholder mit hohem Einfluss auf die Unternehmensprozesse und den Unternehmenserfolg. Dabei stellen die Mitarbeiter:innen in sich eine vielschichtige Interessengruppe dar. So weisen sie eine unterschiedliche hierarchische Einordnung im Unternehmen auf, sind unterschiedlich qualifiziert und werden in unterschiedlichen Bereichen (von der direkten Produktion oder Leistungserstellung bis hin zur reinen Verwaltungstätigkeit) eingesetzt. Die Interessen der Mitarbeiter:innen, insbesondere in Bezug auf mitarbeiterbezogene Maßnahmen, werden von den **Betriebsräten** vertreten; diese wiederum werden (vor allem bei Maßnahmen, die aktuelle Tarifvereinbarungen betreffen) von den **Gewerkschaften** unterstützt. Als beratende Unterstützung für wirtschaftliche Fragestellungen im Unternehmen fungiert der **Wirtschaftsausschuss**. Zudem befinden sich auch in den Kontrollorganen der Unternehmen, insbesondere den **Aufsichtsräten**, Vertreter der Arbeitnehmer:innen; diese haben ein ganzheitli-

⁸⁷ Eigene Abbildung auf Basis von DIN ISO 30414 (2018), S. 16-18.

ches Interesse an der Unternehmensentwicklung und den Auswirkungen auf das Personal.

Die genannten Interessenvertretungen sind aufgrund ihrer Aufgaben und ihrer Verantwortlichkeit im Unternehmen auf personal- und unternehmensbezogene Informationen angewiesen. Die Rechte der Mitarbeitervertretungen im Hinblick auf die Bereitstellung von Informationen sind im **Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)** weitestgehend geregelt.⁸⁸ Der genaue Informationsumfang ist jedoch kaum festlegt und muss in der Regel durch die Anmeldung eines entsprechenden Informationsbedarfs der Mitarbeitervertretungen konkretisiert werden.

Die Ziele und Aufgaben der Mitarbeitervertretungen sowie die damit einhergehenden Informationsrechte bilden die Grundlage für die Ableitung des relevanten **Informationsbedarfs** in Bezug auf ein personal- und unternehmensbezogenes Reporting. Der ermittelte Informationsbedarf kann dann mit dem vorhandenen **Informationsangebot** abgeglichen werden. Das potentielle Informationsangebot der Unternehmen hat sich in den letzten Jahren durch die dargestellten Konzepte zum internen und externen Personalreporting in Form von Kennzahlensystemen, Reporting-Standards, Normen oder Best Practice-Vorschlägen, die teilweise auch die aktuellen Einflussgrößen wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Krisenmanagement berücksichtigen, weiterentwickelt. Somit bietet sich eine gute Grundlage für die Nachfrage nach relevanten Kennzahlen zu unterschiedlichen personalbezogenen Themen und die **Entwicklung unternehmensspezifischer Personalreporting-Systeme für Mitarbeitervertretungen**.

5.2 **Informationsbedarf für Mitarbeitervertretungen**

Der **Informationsbedarf** der Mitarbeiter:innen und ihrer Vertretungen leitet sich in erster Linie aus den verfolgten Interessenbereichen und Zielsetzungen im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit und ihren Aufgaben im Unternehmen ab.⁸⁹ Die Mitarbeiter:innen bringen ihre Arbeitskraft, Kompetenzen und Fähigkeiten in das Unternehmen ein und erwarten dafür die Sicherung von Arbeitsplatz, Einkommen und sozialem Umfeld in Verbindung mit guten Arbeitsbedingungen, Weiterentwicklungsmöglichkeiten und individueller Entfaltung. Laßmann, Mengay und Rupp definieren dazu in ihrem Handbuch für den Wirtschaftsausschuss die folgenden **Interessenbereiche für die Informationsarbeit des Betriebsrats**:⁹⁰

- Beschäftigung (Schaffung und Erhalt von Arbeitsplätzen)
- Einkommen (Sicherung und gegebenenfalls Erhöhung, gerechte Einkommensverteilung)
- Arbeitsbedingungen (menschengerechte Gestaltung, Verhinderung von Unfällen, Krankheiten und Belastungen)

⁸⁸ Vgl. dazu auch eine Übersicht in: Zell (2011), S. 59.

⁸⁹ Vgl. Zell (2011), S. 46.

⁹⁰ Vgl. Laßmann, Mengay, Rupp (2020), S. 384 und S. 37.

- Arbeitszeit (Verkürzung/Anpassung, bedürfnisgerechte Ausrichtung („work-life-balance“))
- Qualifikation (Verbesserung der Aus- und Weiterbildungssituation)
- Sozialeinrichtungen (Einführung, Verbesserung und Schutz)
- Umwelt (Vermeidung schädlicher Auswirkungen der Leistungserstellung auf die Umwelt inklusive die Mitarbeiter:innen)

Bezüglich der genannten Interessenbereiche besteht zeitbezogen ein regelmäßiger Informationsbedarf; ergänzend kann auch noch ein situativer Informationsbedarf vorliegen, wenn z.B. Ereignisse auftreten, die zu gravierenden Änderungen oder Einschnitten für die Belegschaft führen (z.B. eine geplante Betriebsänderung oder eine eingetretene Krisensituation).

Im Folgenden wird eine konkrete Ableitung des Informationsbedarfs für die Mitarbeitervertretungen auf Basis einer **Analyse der rechtlichen Grundlagen der Betriebsratsarbeit** vorgenommen. Im Betriebsverfassungsgesetz sind Aufgaben und Zielsetzungen sowie Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte für den Betriebsrat wie auch für den Wirtschaftsausschuss ausführlich geregelt.⁹¹ Eine Extraktion der relevanten Aufgaben und Themen führt zu folgenden Themenschwerpunkten:⁹²

- Allgemeine Aufgaben (§80)
- Soziale Angelegenheiten/Mitbestimmung (§87)
- Gestaltung Arbeitsplatz, -ablauf und -umgebung (§90)
- Personelle Angelegenheiten (§92-105)
- Wirtschaftliche Angelegenheiten (§106)

In Abbildung 10 werden diesen Themenschwerpunkten die wesentlichen Einzelaufgaben, die jeweils mit einem entsprechenden Informationsbedarf einhergehen, zugeordnet. Anschließend wird eine Komprimierung zu **zehn relevanten Reporting-Themen für die Mitarbeitervertretungen** vorgenommen, die aus dem unteren Teil der Abbildung ersichtlich werden. Der Informationsbedarf der Mitarbeitervertretungen lässt sich somit weitestgehend über diese zehn Schwerpunktthemen definieren.

⁹¹ Vgl. dazu eine Übersicht bei Holtbrügge (2018), S. 55.

⁹² Vgl. Betriebsverfassungsgesetz (2021).



Abbildung 10: Ableitung des Informationsbedarfs und Identifikation relevanter Themenbereiche der Mitarbeitervertretungen⁹³

5.3 Potentielles Informationsangebot für Mitarbeitervertretungen

Im Anschluss an die Ableitung des Informationsbedarfs werden die Möglichkeiten des Informationsangebots zu den identifizierten Themenbereichen abgeleitet. Dieses **potentielle Informationsangebot** basiert auf einer Analyse der Kennzahlen-Vorschläge sowie der Standardisierungs- und Normierungsansätze des vorangegangenen Kapitels unter Einbeziehung der dargestellten aktuellen Entwicklungstendenzen, die auf das Personalcontrolling einwirken. Zu jedem Themenbereich findet sich jeweils ein Vorschlag für mögliche Kennzahlen sowie eine kurze Erläuterung.

Themenbereich: Wirtschaftliche Lage

Die Kennzahlen zur Beurteilung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens sind insbesondere für den **Wirtschaftsausschuss** relevant, da dieser die Aufgabe hat, die wirtschaftlichen Angelegenheiten mit dem Unternehmer zu beraten und den Betriebsrat zu unterrichten.⁹⁴ Zur Beurteilung der wirtschaftlichen Lage existieren im

⁹³ Eigene Abbildung auf Basis von: Betriebsverfassungsgesetz (2021).

⁹⁴ Vgl. Betriebsverfassungsgesetz (2021), §106 Absatz 1.

Managementreporting eine Vielzahl von Kennzahlen, die an dieser Stelle nicht weiter detailliert werden sollen.⁹⁵ In Abbildung 11 werden einige zentrale Kennzahlen zur Beschreibung der allgemeinen wirtschaftlichen Lage, Kennzahlen zur Beschreibung des Beitrags der Mitarbeiter:innen zum Unternehmenserfolg und Kennzahlen zu den Personalkosten aufgeführt, die üblicherweise auch im Managementreporting enthalten sind.

Allgemeine wirtschaftliche Lage	Beitrag Mitarbeiter:innen zum Unternehmenserfolg	Personalkosten
<ul style="list-style-type: none"> • Gewinn (z.B. EBIT, Jahresüberschuss) • Rentabilität (z.B. Return on Capital Employed) • Liquidität (z.B. Cash Flow) • Unternehmenswert (z.B. Economic Value Added) • Kapitalwert (Investitionen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterproduktivität (z.B. Umsatz/ EBIT/ Gewinn je Mitarbeiter) • Mitarbeiterwert (z.B. HC Return on Investment, Value Added pro MA) • Verbesserungsvorschläge inkl. Einsparungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalkosten/-aufwand • Personalkostenintensität (in % Umsatz, in % Wertschöpfung) • Personalkosten je MA,Std. • Personalkostenstruktur • Personalnebenkosten • Externe Personalkosten

Abbildung 11: Auswahl von Kennzahlen zur Darstellung der wirtschaftlichen Lage inklusive Personalbeitrag

Themenbereich: Betriebsänderungen und Krisenmanagement

Geraten Unternehmen in Krisensituationen, führt dies häufig zu umfangreichen Restrukturierungsmaßnahmen mit in der Regel gravierenden Auswirkungen auf die Mitarbeiter:innen. Oftmals liegt hier auch der Sachverhalt einer **Betriebsänderung** vor, z.B. in Form einer Stilllegung von Betriebsteilen oder einer Standortverlagerung.⁹⁶

In solchen Fällen benötigen Betriebsrat und Wirtschaftsausschuss zunächst Informationen zur wirtschaftlichen Krisensituation, mit deren Hilfe sich der Fortschritt der Krise beurteilen lässt. So stellt sich die Frage, ob es sich noch um eine Ergebniskrise mit Umsatz- und Gewinnrückgang handelt oder ob die Krise bereits in die Phase einer Liquiditätskrise übergegangen ist und die Gefahr einer Insolvenz besteht. Weiterhin benötigen sie Informationen über die geplanten Maßnahmen zur Krisenbewältigung bzw. Restrukturierung, insbesondere die damit einhergehenden Konsequenzen für die Mitarbeiter:innen.⁹⁷ Die wesentlichen Kennzahlen dazu sind aus Abbildung 12 ersichtlich und müssen gegebenenfalls durch weitere unternehmens- und krisenspezifische Informationen ergänzt werden.

⁹⁵ Vgl. z.B. Zell (2008), S. 142f.

⁹⁶ Vgl. Betriebsverfassungsgesetz (2021), §111.

⁹⁷ Vgl. Kischewski, Zell (2018), S. 1.

Beurteilung der Krisensituation	Personalbezogene Auswirkungen von Restrukturierungsmaßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> • Umsatz- und Nachfrageentwicklung • Kostenentwicklung und Kostenstruktur • Gewinnentwicklung (z.B. EBIT, Jahresüberschuss, Rentabilität) • Liquiditätsentwicklung (z.B. Cash Flow, verfügbare Liquidität, Verschuldung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Geplanter Personalabbau • Anzahl von Freisetzungen, Kündigungen, Versetzungen, Outplacement • Umfang Vorruststandsregelungen, Annahmequote • Aufwand für Abfindungen/Sozialplan

Abbildung 12: Kennzahlen zu Betriebsänderungen und Krisenmanagement

Themenbereich: Umweltschutz und ökologische Nachhaltigkeit

Das Thema Umweltschutz ist mittlerweile, wie auch das Thema der sozialen Nachhaltigkeit, in umfangreichem Maße in die betriebliche Nachhaltigkeitsberichterstattung eingebunden. Neben einem generellen Interesse der Mitarbeiter:innen an einer ökologisch nachhaltigen Leistungserstellung im Unternehmen ist für die Mitarbeiter:innen auch das Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz in Zusammenhang mit den am Arbeitsplatz herrschenden Umweltbedingungen von Bedeutung. Dem Betriebsrat kommt die Aufgabe zu, Maßnahmen des Arbeitsschutzes und des betrieblichen Umweltschutzes zu fördern und damit auch umweltgerechte Arbeitsplätze zu sichern.⁹⁸ Die Problematik des Arbeits- und Gesundheitsschutzes wird später in einem eigenen Punkt aufgegriffen. Hier wird nur auf die wesentlichen Kennzahlen zur Beurteilung der **ökologischen Nachhaltigkeit** eingegangen; dazu liegen bereits umfangreiche Standardisierungsvorschläge für Kennzahlen vor.⁹⁹ Abbildung 13 zeigt die wesentlichen Kennzahlenbereiche mit entsprechenden Ausprägungsbeispielen.

Materialeinsatz/-verwendung	Energieverbrauch
<ul style="list-style-type: none"> • Struktur verwendete Materialtypen (z.B. Rohstoffe, Verpackung) • Wiederverwertungs-/Recycling-/Rücknahmequote 	<ul style="list-style-type: none"> • Energieverbrauch nach Quellen (z.B. erneuerbar ...) • Energieintensität bzw. –effizienz, Verbrauchsreduzierung
Emissionen	Wasserverbrauch, Abwasser
<ul style="list-style-type: none"> • Umfang direkte/indirekte THG-Emissionen (CO₂) und sonstige Luftemissionen • Emissionsintensität bzw. –effizienz, Reduzierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Wasserverbrauch nach Quellen • Wasserrückführung • Abwassereinleitung
Abfall	Sonstiges
<ul style="list-style-type: none"> • Abfall nach Arten (z.B. Abfallformen, Anteil gefährliche Stoffe) • Entsorgungsmengen nach Entsorgungsverfahren 	<ul style="list-style-type: none"> • Biodiversität (Lebensräume, Artenschutz) • Umweltbewertung Lieferanten • Ökologische Auswirkungen Transporte • Verhängte Strafen für Umweltschädigung

Abbildung 13: Kennzahlen zum Umweltschutz und zur ökologischen Nachhaltigkeit

⁹⁸ Vgl. Betriebsverfassungsgesetz (2021), §80 Absatz 1, sowie §89.

⁹⁹ Vgl. z.B. die Standards zur ökologischen Nachhaltigkeit der Global Reporting Initiative (2016).

Themenbereich: Personalbedarf, Personalplanung und Personalauswahl

Die Personalplanung auf Basis des vorliegenden Personalbedarfs und die Auswahl neuer Mitarbeiter:innen gehört zu den personellen Angelegenheiten mit umfangreichen Informations- und Mitbestimmungsrechten des Betriebsrats. Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat über den aktuellen und zukünftigen Personalbedarf und die daraus resultierenden personellen Maßnahmen zu unterrichten.¹⁰⁰ Auch bei der Personalauswahl bestehen Einflussmöglichkeiten, z.B. in Bezug auf die Gestaltung von Auswahlrichtlinien oder Personalfragebögen.¹⁰¹ Ausgewählte Kennzahlen zu Personalbeschaffung und -auswahl können zudem dem Betriebsrat einen Überblick der Bewerbungs- und Stellenbesetzungssituation geben. Abbildung 14 gibt einen Überblick der relevanten Kennzahlen für diesen Themenbereich.

Personalbedarf und Personalplanung	Personalbeschaffung und -auswahl
<ul style="list-style-type: none"> • Benötigtes Arbeitsvolumen • Brutto-/Nettopersonalbedarf • Anzahl und Struktur offene Stellen • Personalstrukturplanung: <ul style="list-style-type: none"> • Jobfamilie • Qualifikation (z.B. Facharbeiter) • Auszubildende • Tariflich/Außertariflich Beschäftigte 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewerberzahl pro Stelle und Medium • Dauer Stellenbesetzung • Anteil geeignete Kandidaten • Neueinstellungen • Einstellungs- und Stellenannahmequote • Anteil intern/extern besetzte Stellen • Arbeitgeberattraktivität

Abbildung 14: Kennzahlen zu Personalbedarf, Personalplanung und Personalauswahl

Themenbereich: Beschäftigungsentwicklung

Eine wesentliche Aufgabe des Betriebsrates ist die Förderung und Sicherung der Beschäftigung.¹⁰² Dazu ist ein differenzierter Überblick des Beschäftigungstandes und der Struktur der Beschäftigten nach unterschiedlichen Kriterien erforderlich. Daraus lassen sich auch Schlussfolgerungen in Bezug auf die personalpolitischen Strategien des Arbeitgebers ziehen (z.B. verstärkter Einsatz von Leiharbeit oder befristeten Arbeitsverhältnissen).¹⁰³ Die Veränderung der Beschäftigungssituation geht aus den Kennzahlen zur Beschäftigungsentwicklung hervor. Differenzierte Kennzahlen zur Fluktuation der Beschäftigten inklusive Ursachenanalyse können wichtige Erkenntnisse und Warnsignale hinsichtlich der Beschäftigungsentwicklung liefern; z.B. kann eine hohe freiwillige Fluktuationsrate auf eine Verschlechterung von Arbeitsbedingungen hindeuten. Aufgrund des Mitbestimmungsrechts bei Kündigungen sind auch vorgesehene Kündigungen durch das Unternehmen inklusive Ursachen für den Betriebsrat relevant.¹⁰⁴ Abbildung 15 zeigt die wesentlichen Kennzahlen zum Themenbereich Beschäftigungsentwicklung.

¹⁰⁰ Vgl. Betriebsverfassungsgesetz (2021), §92 Absatz 1.

¹⁰¹ Vgl. Betriebsverfassungsgesetz (2021), §93-95.

¹⁰² Vgl. Betriebsverfassungsgesetz (2021), §80 Absatz 1.

¹⁰³ Vgl. Laßmann, Mengay, Rupp (2020), S. 385.

¹⁰⁴ Vgl. Betriebsverfassungsgesetz (2021), §102.

Beschäftigungsstand und -struktur	Beschäftigungsentwicklung, Fluktuation
<ul style="list-style-type: none"> • Personalbestand nach Köpfen sowie als Vollzeitäquivalente (FTE) • Anteil Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte • Anteil befristete/unbefristete Verträge • Umfang Zeitarbeit, Leiharbeit, Fremdarbeit • Beschäftigungsgrad, Überstunden • Anteil Auslandsentsendungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigungsentwicklung (Zugänge, Abgänge) • Fluktuationsrate gesamt • Freiwillige Fluktuationsrate • Anzahl Kündigungen durch Unternehmen • Struktur Fluktuation bzw. Kündigungen nach Ursachen

Abbildung 15: Kennzahlen zur Beschäftigungsentwicklung

Themenbereich: Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung

Das Thema berufliche Bildung inklusive der Förderung und Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen gehört zu den wesentlichen Mitbestimmungsrechten des Betriebsrats.¹⁰⁵ Die aktuellen Entwicklungen, insbesondere im Bereich Digitalisierung und Automatisierung, führen zu ständigen Veränderungen des Qualifikationsbedarfs. Qualifizierungs- und Kompetenzstand der Mitarbeiter:innen müssen erfasst werden, damit entsprechende Aus- und Weiterbildungsprogramme danach ausgerichtet werden können. Neben klassischen Bildungskonzepten mit Teilnehmerpräsenz begünstigen Krisensituationen wie die Corona-Pandemie auch die Verbreitung **digitaler Bildungsangebote**. Weiterhin besteht auch ein Interesse des Betriebsrats an der Verbesserung der internen Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter, z.B. in Form von Aufstiegsmöglichkeiten oder Generierung von Führungskräften aus eigenen Reihen. Abbildung 16 zeigt einen Überblick geeigneter Kennzahlen zu der Thematik.

Aus- und Weiterbildung	Personal- und Führungskräfteentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> • Kosten Aus- und Weiterbildung • Umfang Ausbildungsprogramme nach Typ • Anzahl Auszubildende, Ausbildungsquote • Übernahmequote Auszubildende • Weiterbildungsmaßnahmen nach Typ, Stunden, Teilnehmer:innen • Arbeitnehmer:innen in Umschulungen, Fortbildungen, berufs fremden Tätigkeiten • Anteil/Umfang digitaler Bildungsangebote • Umfang Bildungsangebote im Bereich Digitalisierung • Bewertung Weiterbildungsmaßnahmen durch Teilnehmer:innen 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualifikations- und Kompetenzstand der Belegschaft • Anzahl Programme zur Kompetenzverbesserung bzw. Qualifizierung • Interne Mobilität und Aufstiegsmöglichkeiten • Beförderungsrate • Anzahl Führungskräfte aus Nachwuchspogrammen • Umfang bzw. Anteil Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungsgespräche • Anteil leistungsbedingter Abmahnungen/ Kündigungen

Abbildung 16: Kennzahlen zu Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung

¹⁰⁵ Vgl. Betriebsverfassungsgesetz (2021), §96-98.

Themenbereich: Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Arbeitsentgelt

Aufgaben des Betriebsrates hinsichtlich dieser Themen finden sich bei den Mitbestimmungsrechten zu den sozialen Angelegenheiten¹⁰⁶ sowie bei der Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung¹⁰⁷. Alternative Arbeitszeitmodelle und Schichtmodelle mit ihren Anforderungen sind zu berücksichtigen und mit den Interessen der Mitarbeiter:innen abzustimmen. In der Corona-Pandemie gewinnen Anpassungsmöglichkeiten wie Urlaubsabbau, Abbau von Überstunden und Arbeitszeitkonten sowie der Einsatz von Kurzarbeit an Bedeutung. Die fortschreitende Digitalisierung wie auch die aktuelle Krisensituation begünstigen eine flexible Gestaltung von Arbeitsort und Arbeitsplatz in Form von **Home Office oder mobilem Arbeiten**.¹⁰⁸ Über Veränderungen von Arbeitsabläufen und -verfahren (auch z.B. unter Einsatz von Methoden der künstlichen Intelligenz¹⁰⁹) muss der Betriebsrat informiert werden; dasselbe gilt für die in Folge der Digitalisierung wachsenden Optionen bezüglich Einrichtungen und Technologien, die dazu bestimmt sind, Verhalten und Leistung der Mitarbeiter zu überwachen.¹¹⁰

Relevant im Hinblick auf die Mitbestimmung bei der Entgeltgestaltung sind ausführliche Informationen zur Lohn- und Gehaltsstruktur, die es dem Betriebsrat ermöglichen, die Einhaltung von Tarifverträgen sowie die Lohn- und Gehaltseingruppierungen zu überwachen.¹¹¹ Aktuell gewinnt auch im Rahmen der sozialen Nachhaltigkeit die Thematik der Einhaltung der Mindestlohnanforderungen an Bedeutung.¹¹²

Die relevanten Kennzahlen zu diesen Themen gehen aus Abbildung 17 hervor.

Arbeitsorganisation und Arbeitszeit	Arbeitsentgelt, Entlohnung
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsumfang/MA nach Arbeitszeitmodellen • Arbeitszeit Woche/Wochenende • Entwicklungsstand Arbeitszeitkonten • Überstunden • Umfang Kurzarbeit • Verteilung Jahresurlaub, Umfang Resturlaub • Anteil MA mit Home Office, Mobiles Arbeiten • Anteil MA mit Veränderungen Arbeitsplatz/Verfahren/Abläufe (einschließlich KI) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lohn Arbeiter, davon tariflich • Gehalt Angestellte, davon tariflich • Struktur Lohnformen und Lohngruppen • Anteil leistungsabhängige Vergütung • Lohn- und Gehaltsentwicklung in % • Einhaltung Mindestlohnanforderungen • Umfang Altersversorgungsansprüche • Kosten betrieblicher Sozialleistungen

Abbildung 17: Kennzahlen zu Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Arbeitsentgelt

Themenbereich: Arbeits-, Gesundheits- und Unfallschutz

Der Betriebsrat hat die Aufgabe, Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu fördern und sich für die Einhaltung entsprechender Vorschriften einzusetzen.¹¹³ Weiterhin bestehen Mitbestimmungsrechte bezüglich der Regelungen über die Verhütung von Ar-

¹⁰⁶ Vgl. Betriebsverfassungsgesetz (2021), §87.

¹⁰⁷ Vgl. Betriebsverfassungsgesetz (2021), §90.

¹⁰⁸ Vgl. Schulte (2020), S. 78f.

¹⁰⁹ Vgl. Betriebsverfassungsgesetz (2021), §90 Absatz 1.

¹¹⁰ Vgl. Betriebsverfassungsgesetz (2021), §87 Absatz 1.

¹¹¹ Vgl. Laßmann, Mengay, Rupp (2020), S. 385.

¹¹² Vgl. Global Reporting Initiative (2016), Standard 202-1.

¹¹³ Vgl. Betriebsverfassungsgesetz (2021), §80 Absatz 1 sowie §89.

beitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen von gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften.¹¹⁴ Gerade auch in Bezug auf die soziale Nachhaltigkeit gewinnt die Vermeidung von Unfällen, Verletzungen und arbeitsbedingter Erkrankungen sowie allgemein die Verbesserung der physischen und psychischen Gesundheit der Mitarbeiter:innen an Bedeutung. Im Rahmen des **betrieblichen Gesundheitsmanagements** werden von den Unternehmen neben Einzelkennzahlen zu Erkrankungen und Unfällen auch zunehmend komplexe Gesundheitsindices zur Erfassung des persönlichen Wohlbefindens der Mitarbeiter:innen ermittelt.¹¹⁵ Von Bedeutung sind auch Informationen über die konkreten Systeme und Maßnahmen zu den Themen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz inklusive der zugehörigen Mitarbeiterbeteiligung und Schulungsmaßnahmen. Die aktuelle Corona-Pandemie führt zusätzlich zu aktuellen Maßnahmen im Bereich Hygienevorschriften und Arbeitsorganisation sowie zur Notwendigkeit der Erfassung pandemiespezifischer Kenngrößen. Einen Überblick der relevanten Kennzahlen für den Bereich Arbeits-, Unfall- und Gesundheitsschutz zeigt Abbildung 18.

Beurteilung Arbeitsschutz und Gesundheit	Förderungsmaßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Arbeitsunfälle • Anzahl Verletzungen, Todesfälle • Anzahl arbeits- und umweltbedingte Erkrankungen • Fehlzeitenrate • Abwesenheit nach Ursachen • Gesundheitsquote, Krankheitsquote • Anteil Langzeiterkrankte • Anteil Arbeitsplätze mit Lärm, Schadstoffen • Anteil Arbeitsplätze mit monotoner Tätigkeit • Gesundheitsindices 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorhandenes Managementsystem für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz und davon abgedeckte Mitarbeiter • Umfang Mitarbeiterbeteiligung zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz • Maßnahmen zur Gesundheitsförderung • Umfang Mitarbeiterschulungen zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (Teilnehmer, Stunden) • Umfang Betreuung durch Sicherheitsbeauftragte, medizinischer Dienst

Abbildung 18: Kennzahlen und Informationen zu Arbeits-, Gesundheits- und Unfallschutz

Themenbereich: Gleichstellung und Organisationskultur

Eine zentrale Thematik im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit stellt das Thema **Diversity** dar. Dabei geht es darum, die Vielfalt der Belegschaft nach unterschiedlichen Kriterien abzubilden und aus den Erkenntnissen Maßnahmen abzuleiten.¹¹⁶ Auch der Betriebsrat soll in dieser Hinsicht seinen Aufgaben bezüglich der Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern, der Vereinbarkeit mit Familie, der Förderung Jugend- und Auszubildendenvertretungen und älteren Arbeitnehmern, der Förderung Schutzbedürftiger (z.B. Schwerbehinderte) und der Integration ausländischer Arbeitnehmer nachkommen.¹¹⁷

¹¹⁴ Vgl. Betriebsverfassungsgesetz (2021), §87 Absatz 1.

¹¹⁵ Vgl. z.B. den Gesundheitskulturindex bei der SAP, in: SAP (2021), S. 252.

¹¹⁶ Vgl. Krause (2019), S. 482.

¹¹⁷ Vgl. Betriebsverfassungsgesetz (2021), §80 Absatz 1.

In der Regel werden für diese Thematik Relativkennzahlen verwendet, die den Anteil der Beschäftigten, die ein bestimmtes Merkmal aufweisen, an der Anzahl der Gesamtbeschäftigte im Unternehmen ausweisen. Im Fokus der externen Berichterstattung der Unternehmen steht der Ausweis des Anteils der weiblichen Beschäftigten; dieser wird häufig auch noch explizit auf die Führungskräfte im Unternehmen übertragen, um der Forderung nach einer Erhöhung der Frauenquote in den Führungsetagen Rechnung zu tragen.¹¹⁸

In Bezug auf die Thematik der **Organisationskultur** besitzt der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bezüglich der Form, Ausgestaltung und Verwaltung von Sozialeinrichtungen¹¹⁹; dazu sind Kennzahlen zu Umfang und Nutzung dieser Einrichtungen erforderlich. Wichtige Elemente der Organisationskultur sind die Mitarbeiterzufriedenheit und die Qualität der Unternehmensführung; hier können entsprechende Kennzahlen (z.B. Leadership Trust als Ausdruck für das Vertrauen in die Unternehmensführung) Hinweise auf die Stimmung in der Belegschaft und auf mögliche Probleme in der Unternehmenskultur geben. Mittlerweile werden von vielen Unternehmen entsprechende Befragungen durchgeführt und Kennzahlen bzw. Indices ermittelt.¹²⁰ Abbildung 19 zeigt einen Überblick der Kennzahlen und Indices zu dieser Thematik.

Gleichstellung	Organisationskultur
<ul style="list-style-type: none"> • Anteil Frauen/Männer, ggfs. differenziert nach Führungsebenen oder Unternehmensbereichen • Anteil MA nach Nationalitäten • Altersstruktur, Betriebszugehörigkeit • MA mit Behinderung, Schwerbehinderte • Inanspruchnahme Elternzeit • Verhältnis Grundgehalt Frauen und Männer • Anzahl Diskriminierungsvorfälle 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungsspanne und Führungsstruktur • Führungs-Indices, Leadership Trust • Mitarbeiterzufriedenheits-Indices, Commitment-/Engagement-Indices • Anzahl Mitarbeiterbefragungen • Beteiligungsquote MA-Befragungen • Umfang und Nutzungsgrad Sozialeinrichtungen, Förderprogramme, Betreuungsangebote

Abbildung 19: Kennzahlen zu Gleichstellung und Organisationskultur

Themenbereich: Einhaltung Vorschriften, Rechte und Compliance

Im Rahmen seiner allgemeinen Aufgaben soll der Betriebsrat darüber wachen, dass die zugunsten der Arbeitnehmer:innen geltenden Gesetze, Verordnungen, Verträge und Vorschriften eingehalten werden.¹²¹ Dazu müssen entsprechende Verstöße oder Beschwerden erfasst und ein rechts- und ethikkonformes Verhalten durch geeignete Schulungsmaßnahmen unterstützt werden.¹²² In den Standards zur sozialen Nachhaltigkeit werden auch die **Mitbestimmungsrechte** im Rahmen der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnisses thematisiert¹²³; hier bietet es sich an, die Einhaltung von Mitteilungsfristen sowie die Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen zu do-

¹¹⁸ Vgl. z.B. SAP (2021), S. 252; Bosch (2021), S. 84.

¹¹⁹ Vgl. Betriebsverfassungsgesetz (2021), §87 Absatz 1.

¹²⁰ Vgl. z.B. SAP (2021), S. 252, S. 272.

¹²¹ Vgl. Betriebsverfassungsgesetz (2021), §80 Absatz 1.

¹²² Vgl. DIN ISO 30414 (2018), S. 19.

¹²³ Vgl. Global Reporting Initiative (2016), Standard 402.

kumentieren. Bei größeren Unternehmen mit komplexen globalen Liefer- und Fertigungsbeziehungen ist die unternehmensweite Wahrung der Menschenrechte zu beachten (siehe auch das Lieferkettengesetz). Abbildung 20 stellt die relevanten Kennzahlen und sonstigen Informationen zu dieser Thematik dar.

Vorschriften/Compliance	Mitbestimmungsrechte	Menschenrechte
<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Beschwerden (z.B. Arbeitsvorschriften, Persönlichkeitsrechte) • Anzahl Verstöße, Strafen • Schulungsstunden zu Compliance, Ethik, Korruptionsbekämpfung 	<ul style="list-style-type: none"> • Einhaltung Mitteilungsfristen an AN-Vertretungen • Detaillierungstiefe/ Vollständigkeit bereitgestellter Informationen • Umfang/Art von Verstößen zu Mitbestimmungsrechten 	<ul style="list-style-type: none"> • Umfang Kinderarbeit, Zwangsarbeit, Menschenrechtsverletzungen • Maßnahmen zur Wahrung Menschenrechte • Einhaltung Lieferkettengesetz

Abbildung 20: Kennzahlen und Informationen zu Einhaltung Vorschriften, Rechte und Compliance

5.4 Gestaltungsansätze eines Personalreporting für Mitarbeitervertretungen

Im vorangegangenen Kapitel wurde eine Vielzahl von Kennzahlen und Informationsinhalten für die unterschiedlichen Aufgabenbereiche der Mitarbeitervertretungen dargestellt. Bei diesen Kennzahlen handelt es sich um ein **potentielles Informationsangebot**, das noch mit den im Unternehmen vorhandenen Kennzahlen und Informationen abgeglichen werden muss, um das **tatsächlich verfügbare Informationsangebot** zu ermitteln. Genügt das im Unternehmen vorhandene verfügbare Informationsangebot nicht dem Informationsbedarf der Mitarbeitervertretungen, so bildet das potentielle Informationsangebot eine wichtige Grundlage, um vom Unternehmen eine Erweiterung des Informationsangebots einzufordern. Die Abstimmung von Informationsbedarf und vorhandenem sowie potentiellem Informationsangebot bildet die Grundlage für den **Umfang und die inhaltliche Gestaltung eines Personalreportingsystems für die Mitarbeitervertretungen**. Hilfreich ist eine Dokumentation der identifizierten Kennzahlen einschließlich des von ihnen erwarteten Informationsnutzens, um sicherzustellen, dass nur Kennzahlen mit konkretem Erkenntnisgewinn im Hinblick auf die Aufgabenstellungen der Mitarbeitervertretungen einbezogen werden.

Besteht Klarheit über die angestrebten Inhalte des Reporting sowie über den Informationsumfang, muss der **Ablauf bzw. Prozess des Reporting** festgelegt werden. Dazu sind die bereits in Kapitel 2.3 dargestellten Fragestellungen zu der Gestaltung eines Reportingsystems zu berücksichtigen. Wesentliche Aspekte der Prozessgestaltung aus Sicht der Mitarbeitervertretungen sind die Festlegung von Anlässen, Zeitpunkten bzw. Häufigkeit der Berichterstattung, der genaue Adressatenkreis (z.B. Betriebsrat, Wirtschaftsausschuss), die Form der Übermittlung (z.B. digital, Printversio-

nen, mündliche Erläuterungen), die Report-Gestaltung (z.B. Tabellen, Grafiken, Text) sowie die Ansprechpartner bei Nachfragen und Problemen.¹²⁴

Der Reportingprozess muss dann letztendlich informationstechnologisch, d.h. durch eine geeignete **Software-Unterstützung**, umgesetzt werden. Grundsätzlich stellt sich dabei die Frage, ob die benötigten Informationen durch Nutzung bereits vorhandener interner oder externer Reporting-Lösungen oder durch eine separate Reporting-Lösung für die Mitarbeitervertretung bereitgestellt werden.¹²⁵ Die Akzeptanz beim Management hinsichtlich einer eigenen Reporting-Lösung ist eher gering, da keine rechtliche Verpflichtung dazu besteht und die Erstellung und Pflege einer eigenständigen Anwendung mit einem entsprechenden Aufwand verbunden ist. So ist es derzeit eher die Regel, dass die Mitarbeitervertretungen ihre Informationen aus unterschiedlichen vorhandenen Auswertungen und Informationsquellen zusammenstellen müssen. Moderne Softwaresysteme für Planung, Reporting und Analyse (Business-Intelligence-Systeme) ermöglichen jedoch zunehmend eine integrative, flexible Gestaltung von Reporting-Lösungen für unterschiedliche Nutzergruppen bis hin zu individualisierten Dashboard-Lösungen und Konzepten zum Self-Service-Reporting.¹²⁶ Somit besteht zumindest grundsätzlich die Möglichkeit, den Mitarbeitervertretungen bei ihrem Wunsch nach einem nutzerorientierten Reporting gerecht zu werden. Abbildung 21 fasst den Prozess zur Gestaltung eines Personalreporting für Mitarbeitervertretungen zusammen.

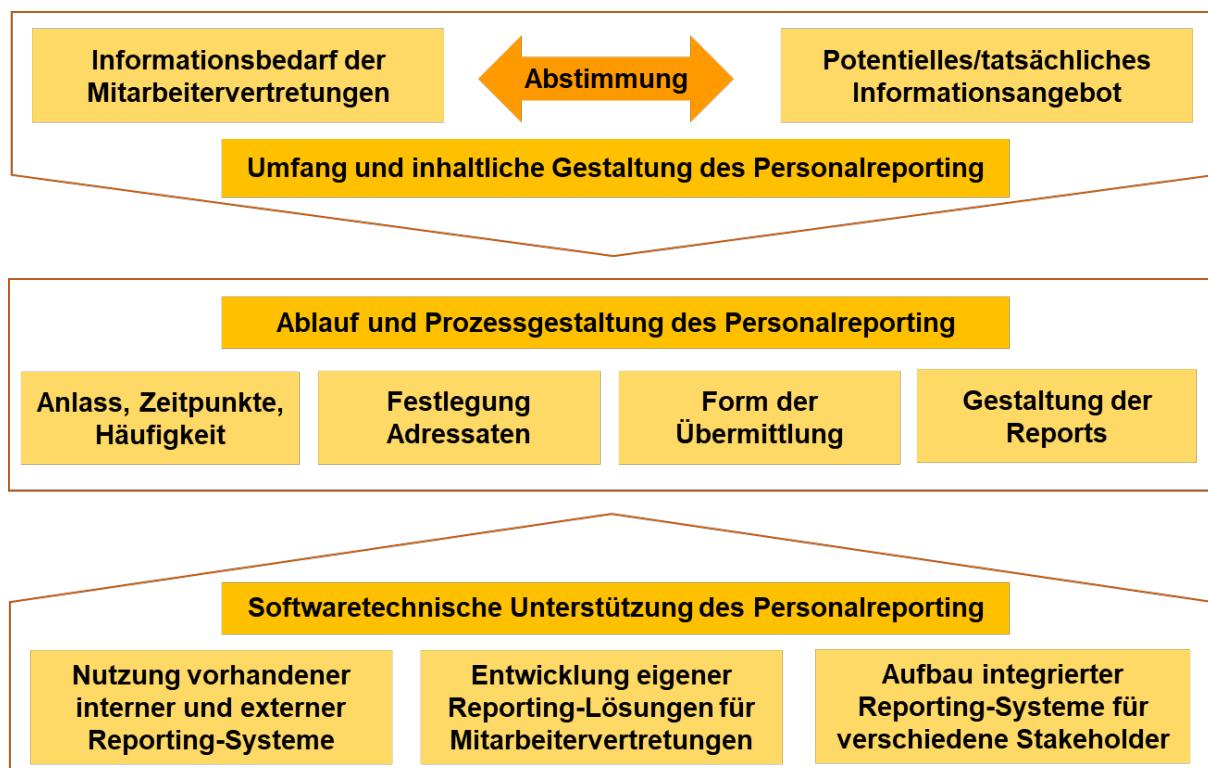


Abbildung 21: Prozess zur Gestaltung eines Reporting für Mitarbeitervertretungen

¹²⁴ Vgl. dazu im Detail: Zell (2011), S. 142f.

¹²⁵ Vgl. Zell (2011), S. 61.

¹²⁶ Vgl. Schön (2018), S. 246f.

6 Fazit

Das Thema Personalreporting bzw. Human Capital Reporting gewinnt immer mehr an Bedeutung, wie insbesondere auch aus den zunehmenden Standardisierungs- und Normierungsansätzen in diesem Bereich ersichtlich wird. Internes und externes Personalreporting erleben dadurch eine Weiterentwicklung, die auch den Mitarbeitervertretungen neue Möglichkeiten eröffnet. Betriebsräte und Wirtschaftsausschussmitglieder können von der steigenden Bedeutung des Personalreporting profitieren, da nicht nur insgesamt mehr Kennzahlen und Informationen zur Verfügung stehen, sondern auch ein stärkeres Bewusstsein für die Bedeutung personalbezogener Aspekte im Hinblick auf die gesamte Entwicklung des Unternehmens besteht.

Die Auseinandersetzung mit den vorhandenen grundsätzlichen und unternehmensindividuellen Ansätzen zum Personalreporting ermöglicht es den Mitarbeitervertretungen, ihren eigenen Informationsbedarf abzuleiten und mit dem vorhandenen Informationsangebot abzustimmen.

Dazu ist es allerdings erforderlich, dass sich die Mitarbeitervertretungen verstärkt mit den vorliegenden Kennzahlen, ihrer Aussagefähigkeit und ihren Grenzen auseinandersetzen. Zudem ist es für sie wichtig, nicht nur die Kennzahlen selbst zu verstehen, sondern auch eine eigene Analysekompetenz aufzubauen. Dazu gehört z.B. die Durchführung von Abweichungs-, Struktur-, Zeitreihen- oder Korrelationsanalysen, die es ermöglichen, aktuelle Zusammenhänge und Entwicklungen besser zu erkennen, einzuordnen und zu beurteilen. Auch die Möglichkeiten komplexer digitaler Informationsgewinnungs- und Analyseansätze (People Analytics) bedürfen einer kritischen Auseinandersetzung, um Chancen und Risiken aus Sicht der Mitarbeiter:innen erkennen und einschätzen zu können.

Somit ergeben sich im Hinblick auf die zukünftige Gestaltung eines Personalreporting viele neue Möglichkeiten, aber auch Herausforderungen für die Mitarbeitervertretungen.

7 Literaturverzeichnis

Allianz Risk Barometer 2021. www.agcs.allianz.com/content/dam/onemarketing/agcs/agcs/reports/Allianz-Risk-Barometer-2021.pdf, Abruf am 11.01.2022.

Armutat, S. (2020): Personalcontrolling, in: Wagner, D. (Hrsg.): Praxishandbuch Personalmanagement, Freiburg.

Betriebsverfassungsgesetz (2021), Hrsg.: Bundesministerium der Justiz, Bundesamt der Justiz. www.gesetze-im-internet.de/betrvg/BetrVG.pdf (Abruf am 10.01.2022)

Bosch (2021): Nachhaltigkeitsbericht 2020 – Factbook.

Brasch, N. (2021): Purpose in der Praxis: Insights aus der Leitbildstudie aus der deutschen Wirtschaft, in: Controlling 33 (Spezialausgabe), S. 36-39.

Bundesverband digitale Wirtschaft (2021): Arbeitswelt nach Corona. www.bvdw.org/filadmin/bvdw/upload/publikationen/arbeitswelt_der_zukunft/20210903_BVDW_Arbeitswelt_nach_Corona_Full_Report.pdf, Abruf am 11.01.2022.

Diederichs, M., Kißler, M. (2008): Aufsichtsratreporting, München.

DIN ISO 30414 (2018): Personalmanagement – Leitlinien zum Human Capital Reporting für interne und externe Stakeholder, Berlin.

Fifka, M.S (2018).: CSR-Kommunikation und Nachhaltigkeitsreporting – Alles neu macht die Berichtspflicht?, in: Heinrich, P.: CSR und Kommunikation: Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln, 2. Auflage, Berlin Heidelberg, S. 139-153.

Global Reporting Initiative (2016): GRI-Standards.

www.globalreporting.org/standards/download-the-standards/, Abruf am 11.01.2022.

Guggemos, T. (2021): Controlling in digitalen Geschäftsmodellen, in: Controlling 33(2), S. 54-60.

Hammermann, A., Thiele, C. (2019): People Analytics. IW-Report 35/19, Köln.

Holtbrügge, D. (2018): Personalmanagement, 7. Auflage, Wiesbaden.

Horváth, P. (2021): Abschied von Gewinnmaximierung, in: Controlling 33(Spezialausgabe), S. 10-13.

Internationaler Controller Verein (2016): Business Analytics – Der Weg zur datengetriebenen Unternehmenssteuerung. www.icv-controlling.com/de/arbeitskreise/ideenwerk-statt/business-analytics.html, Abruf am 10.01.2022.

Kaplan, R.S., Norton, D.N. (1997): Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart.

Kischewski, S., Wilbois, A. (2020): Krisenbewältigung bei gravierenden exogen bedingten Krisenursachen am Beispiel der Corona-Pandemie, Saarbrücken.

- Kischewski, S., Zell, M. (2019): Herausforderung Krisenmanagement, Saarbrücken.
- Kohl, H., Orth, R. (2020): Trends im Wissensmanagement: Neue Wege zur Steigerung des Humankapitals in Unternehmen, in: Controlling 32(1), S. 20-26.
- Langmann, C. (2019): Digitalisierung im Controlling, Wiesbaden.
- Lanzer, F., Sauberschwarz, L., Weiß, L (2020): Erfolgreich durch die Krise, Wiesbaden.
- Laßmann, N., Mengay, A., Rupp, R. (2020): Handbuch Wirtschaftsausschuss, 11. Auflage, Frankfurt/Main.
- Möller, K., Burghardt, J. (2021): Sinnstiftung und Steuerungssysteme, in: Controlling 33 (Spezialausgabe), S. 14-18.
- Moser, M., Haenel, S., Günther, M., Hastenteufel, J. (2021): Bedeutung von People Analytics für das Unternehmenscontrolling, in: Controller Magazin 46(4), S. 49-53.
- Müller, S., Reinke, J. (2021): Nachhaltigkeitsberichterstattung, in: Controller Magazin 46(5), S. 52-53.
- Nobach, K., Zirkler, B., Hofmann, J. (2020): Implikationen der Digitalisierung für das Controlling, in: Controller Magazin 45(6), S. 56-62.
- Obermaier, R. (2021): Management der Kostenstruktur in einer „Industrie 4.0“, in: Controlling 33(3), S. 31-38.
- Rat für nachhaltige Entwicklung (2020): Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex. www.nachhaltigkeitsrat.de/projekte/deutscher-nachhaltigkeitskodex/, Abruf am 11.01.2022.
- Reichmann, T., Kißler, M., Baumöl, U. (2017): Controlling mit Kennzahlen, 9. Auflage, München.
- Reindl, C., Krügl, S. (2017): People Analytics in der Praxis, Freiburg München Stuttgart.
- SAP (2021): Integrierter Bericht der SAP 2020.
- Schäffer, U., Brückner, L. (2019): Rollenspezifische Kompetenzprofile für das Controlling der Zukunft, in: Controlling & Management Review 63(7), S. 14-30.
- Scholz, C., Sattelberger, T. (2012): Human Capital Reporting, München.
- Schön, D. (2018): Planung und Reporting im BI-gestützten Controlling, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Schulte, C. (2020): Personalcontrolling mit Kennzahlen, 4. Auflage, München.
- Stehle, A., Möhrer, M., Jordan, S. (2021): Impact Measurement, in: Controlling 33 (Spezialausgabe), S. 56-61.
- Stibbe, R. (2019): CSR-Erfolgssteuerung, Wiesbaden.

- United Nations (2015): Sustainable Development Goals. www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/, Abruf am 11.01.2022.
- Weber, J., Bramseemann, U., Heinecke, C., Hirsch, B. (2004): Wertorientierte Unternehmenssteuerung, Wiesbaden.
- Weißenberger, B., Schattevoy, S. (2021): Purpose als Prinzip, in: Controlling 33(Spezialausgabe), S. 4-9.
- Wienkamp, H. (2019): Der Weg zum Personalkennzahlensystem, Wiesbaden.
- Zell, M. (2008): Kosten- und Performance Management, Wiesbaden.
- Zell, M. (2011): Reporting und Analyse – Informationssysteme für Management und Mitarbeiter, Saarbrücken.
- Zydrowomyslaw, N. (2016): Personalcontrolling in der Unternehmenspraxis, in: Becker, W., Ulrich, P. (Hrsg.): Handbuch Controlling, Wiesbaden, S. 223-242.