

Definitionen Headcount & FTE

Stichtage, Durchschnittsmethoden und die Dokumentation einer Bestandsdefinition
HR Business Transparency Consulting

1. Warum eine gemeinsame Definition nötig ist

„Wie viele Mitarbeiter haben wir?“ klingt nach der einfachsten Frage im HR-Reporting. Sie ist es nicht. HR zählt oft Köpfe zum Monatsersten, Finance rechnet in Vollzeitäquivalenten zum Monatsletzten, und der Betriebsrat legt für Schwellenwerte nach dem Betriebsverfassungsgesetz wieder eine eigene Zählweise zugrunde. Alle drei Zahlen sind für sich genommen richtig — und trotzdem unterschiedlich, wenn man sie nicht vorher aufeinander abgestimmt hat.

Das Problem zeigt sich meist erst dann, wenn es unangenehm wird: in einer Vorstandssitzung, in der HR und Finance verschiedene Personalzahlen für denselben Monat präsentieren, oder in einer Betriebsratsanhörung, in der die Schwellenwertberechnung nach § 111 BetrVG angezweifelt wird, weil unklar ist, ob Leiharbeitnehmer oder Auszubildende mitgezählt wurden.

Dieser Leitfaden liefert dafür drei Dinge: eine klare Unterscheidung zwischen Stichtags- und Durchschnittsmethoden, eine Übersicht, welche Personengruppen in welcher Methode mitzählen, und eine Dokumentationsvorlage, mit der HR, Finance und Betriebsrat sich einmal auf eine gemeinsame Definition einigen — und diese dann wiederverwenden, statt sie jedes Quartal neu auszuhandeln.

2. Stichtagsmethoden

Eine Stichtagsmethode zählt den Personalbestand an einem einzelnen, festen Datum — typischerweise der erste oder letzte Kalendertag eines Monats. Sie ist einfach zu berechnen und leicht zu kommunizieren, aber empfindlich gegenüber dem gewählten Datum: eine Kündigung, die zwei Tage vor dem Stichtag wirksam wird, verändert das Ergebnis vollständig, während dieselbe Kündigung einen Tag nach dem Stichtag im laufenden Monat noch gar nicht sichtbar ist.

Methode	Definition	Typische Verwendung
Stichtag Monatsanfang	Bestand am 1. Kalendertag des Monats	Planungsvergleiche, Budgetstart
Stichtag Monatsende (Ultimo)	Bestand am letzten Kalendertag des Monats	Standardreporting, externe Berichterstattung
Stichtag Jahresende	Bestand am 31.12.	Geschäftsbericht, gesetzliche Meldungen
Gewählter Referenztag (§ 111 BetrVG)	Bestand zum Zeitpunkt der geplanten Maßnahme	Schwellenwertprüfung für Betriebsänderungen

Für Schwellenwerte nach § 111 BetrVG zählt in der Rechtsprechung grundsätzlich die tatsächliche Anzahl der beschäftigten Arbeitnehmer im Betrieb, unabhängig von Teilzeit oder Befristung — hier ist die Stichtagsmethode gesetzlich vorgegeben, nicht frei wählbar. Diese Definition sollte separat von der internen HR-/Finance-Definition dokumentiert werden, damit beide nicht versehentlich vermischt werden.

3. Durchschnittsmethoden

Eine Durchschnittsmethode löst die Stichtagsempfindlichkeit auf, indem sie den Bestand über einen Zeitraum mittelt statt an einem einzelnen Tag zu messen. Damit wird jede Ein- und Austrittsbewegung proportional zu ihrer tatsächlichen Dauer berücksichtigt — ein Mitarbeiter, der nur zehn Tage im Monat beschäftigt war, geht auch nur mit zehn Dreißigsteln in den Durchschnitt ein, nicht mit einem vollen oder gar keinem Kopf.

Methode	Berechnung	Vorteil	Nachteil
Einfacher Durchschnitt der Monatsendstände	Summe der Ultimo-Stände / Anzahl Monate	Leicht nachvollziehbar	Ignoriert untermonatliche Bewegungen
Tagesgenauer Durchschnitt	Summe der Tagesbestände / Kalendertage	Bildet jede Bewegung exakt ab	Erfordert tagesgenaue Stammdaten (siehe Absence-Modell dieser Reihe)
Gleitender 12-Monats-Durchschnitt	Durchschnitt der letzten 12 Monatsendstände	Glättet saisonale Schwankungen	Reagiert erst verzögert auf große Veränderungen

Das folgende Beispiel zeigt, warum die Wahl der Methode keine akademische Frage ist, sondern reale Konsequenzen für die berichtete Zahl hat: dieselbe Kostenstelle, derselbe Monat, vier unterschiedliche Ergebnisse, je nachdem, welche Methode man anlegt.

Dieselbe Kostenstelle, vier verschiedene Zahlen

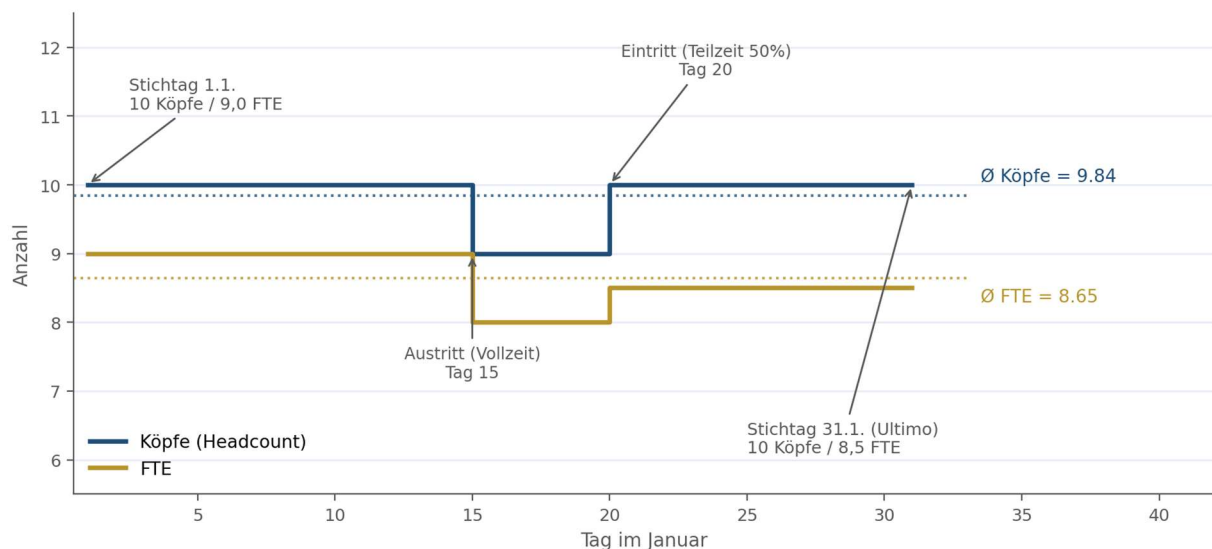


Abbildung 1: Ein Austritt (Tag 15) und ein Eintritt (Tag 20) erzeugen vier unterschiedliche Kennzahlen für denselben Monat.

Kennzahl	Wert	Warum
Stichtag 1.1. (Köpfe)	10	Vor beiden Bewegungen gemessen
Stichtag 31.1. (Köpfe)	10	Zufällig identisch mit dem Monatsanfang — Austritt und Eintritt gleichen sich zahlenmäßig aus
$\emptyset$ Tagesbestand (Köpfe)	9,84	Berücksichtigt die 5 Tage mit nur 9 Köpfen (16.–19. Januar)

Kennzahl	Wert	Warum
Ø Tagesbestand (FTE)	8,65	Zusätzlich verzerrt, weil der Austritt eine Vollzeit- und der Eintritt eine Teilzeitkraft betraf

Der Punkt, den dieses Beispiel für die Abstimmung mit Finance und Betriebsrat macht: selbst wenn sich zwei Stichtage zufällig auf dieselbe Kopfzahl einpendeln, kann die FTE-Zahl trotzdem erheblich abweichen. Eine Einigung nur auf „Köpfe“ reicht nicht — Methode und Kennzahl (Köpfe vs. FTE) müssen gemeinsam festgelegt werden.

4. Wer zählt mit? Grenzfälle in der Praxis

Die häufigste Ursache für abweichende Zahlen ist nicht die Methode, sondern die Frage, welche Personengruppen überhaupt in die Zählung einfließen. Diese Tabelle deckt die Fälle ab, die in der Praxis am häufigsten zu Diskussionen führen:

Personengruppe	HR (Köpfe)	Finance (FTE)	Betriebsrat (§ 111 BetrVG)
Vollzeit/Teilzeit, unbefristet	Ja	Ja, anteilig	Ja
Auszubildende	Meist ja, separat ausgewiesen	Meist nein (kein Vollzeitäquivalent)	Ja
Werkstudenten	Uneinheitlich gehandhabt	Meist nein	Ja, nach herrschender Meinung
Leiharbeitnehmer	Meist nein (kein eigener Arbeitsvertrag)	Nein	Ja, wenn auf Dauer eingesetzt
Elternzeit (ohne Beschäftigung)	Uneinheitlich gehandhabt	Nein (0,0 FTE)	Ja
Geschäftsführer/Organe	Meist nein	Nein	Nein
Praktikanten (Pflichtpraktikum)	Meist nein	Nein	Uneinheitlich, im Zweifel ja

„Meist“ und „uneinheitlich“ sind hier bewusst stehen geblieben: diese Fälle sind genau die Punkte, die in der Dokumentationsvorlage in Abschnitt 6 unternehmensindividuell festgelegt werden müssen — eine allgemeingültige Antwort gibt es nicht, nur eine, auf die sich HR, Finance und Betriebsrat einmal gemeinsam geeinigt haben.

5. Headcount vs. FTE: die kurze Klarstellung

Headcount zählt Personen, FTE (Full-Time Equivalent) zählt Arbeitskapazität. Eine Teilzeilkraft mit 50 % Stelle ist ein Kopf, aber 0,5 FTE. Für Fragen der Mitbestimmung und vieler gesetzlicher Schwellenwerte zählt die Kopfzahl; für Fragen der Kapazitätsplanung, Budgetierung und Produktivität zählt die FTE-Zahl. Wird nur eine der beiden Kennzahlen berichtet, verschwindet automatisch eine der beiden Perspektiven — ein Cockpit oder Report, der Personalstärke ausweist, sollte deshalb grundsätzlich beide Zahlen nebeneinander zeigen, nicht nur eine.

6. Dokumentationsvorlage einer Bestandsdefinition

Diese Vorlage wird einmal gemeinsam von HR, Finance und Betriebsrat ausgefüllt, unterschrieben und danach für alle Reportings verwendet, die sich auf „Personalbestand“ berufen. Änderungen durchlaufen denselben Abstimmungsprozess erneut.

- ☐ Zweck der Definition: für welche(s) Reporting(s) gilt sie? (z. B. Monatsreporting, Vorstandscockpit, § 111-Prüfung)
- ☐ Gewählte Methode: Stichtag (welcher Tag?) oder Durchschnitt (welche Variante?)
- ☐ Kennzahl: Köpfe, FTE, oder beide nebeneinander?
- ☐ Einbezogene Personengruppen: Tabelle aus Abschnitt 4 zeilenweise durchgegangen und pro Gruppe „Ja/Nein“ festgelegt
- ☐ Sonderfälle dokumentiert: ruhende Arbeitsverhältnisse, unbezahlter Urlaub, langfristige Krankheit
- ☐ Datenquelle benannt: welches System liefert den Bestand, wer ist technisch verantwortlich?
- ☐ Gültigkeitsdatum und nächster Überprüfungstermin festgelegt
- ☐ Freigabe durch HR, Finance und Betriebsrat mit Datum und Unterschrift

Diese acht Punkte sind bewusst kurz gehalten: eine Definition, die niemand mehr liest, weil sie zu lang ist, wird beim nächsten Streitfall nicht mehr nachgeschlagen. Kurz und verbindlich schlägt lang und vollständig.