



universität  
wien

# MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Unternehmen mit bestem Personalwesen. Rankings  
und Offenlegungspraxis im Personalwesen.“

verfasst von / submitted by

Ana Meyer, BSc

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of  
Master of Science (MSc)

Wien, 2018 / Vienna 2018

Studienkennzahl lt. Studienblatt /  
degree programme code as it appears on  
the student record sheet:

A 066 914

Studienrichtung lt. Studienblatt /  
degree programme as it appears on  
the student record sheet:

Betriebswirtschaft

Betreut von / Supervisor:

o. Univ.-Prof. Mag. Dr. Rudolf Vetschera



# Inhaltsverzeichnis

|          |                                                   |           |
|----------|---------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Einführung .....</b>                           | <b>1</b>  |
| <b>2</b> | <b>Theorie .....</b>                              | <b>3</b>  |
| 2.1      | CSR.....                                          | 3         |
| 2.1.1    | Definition.....                                   | 3         |
| 2.1.2    | Wettbewerbsvorteile .....                         | 8         |
| 2.2      | Nachhaltiges Personalwesen .....                  | 15        |
| 2.3      | Mitarbeiterwahrnehmung.....                       | 18        |
| 2.4      | Rankings .....                                    | 21        |
| 2.4.1    | Great Place to Work® .....                        | 22        |
| 2.5      | Offenlegungspraxis .....                          | 26        |
| 2.5.1    | Relevanz.....                                     | 26        |
| 2.5.2    | Quellen der Offenlegung .....                     | 27        |
| 2.5.3    | Mitarbeiterbezogene Informationen .....           | 28        |
| 2.5.4    | Einfluss der Unternehmensmerkmale .....           | 30        |
| <b>3</b> | <b>Empirie .....</b>                              | <b>31</b> |
| 3.1      | Forschungsfragen.....                             | 31        |
| 3.2      | Untersuchungsdesign .....                         | 33        |
| 3.2.1    | Inhaltsanalyse.....                               | 33        |
| 3.2.2    | Stichprobe.....                                   | 35        |
| 3.2.3    | Untersuchungsmaterial .....                       | 37        |
| 3.2.4    | Kategoriensystem .....                            | 37        |
| 3.2.5    | Analyseeinheit.....                               | 38        |
| 3.2.6    | Ausmaß der Offenlegung.....                       | 38        |
| <b>4</b> | <b>Ergebnisse .....</b>                           | <b>39</b> |
| 4.1      | Deskriptive Statistik .....                       | 39        |
| 4.2      | Forschungsfrage 1.....                            | 42        |
| 4.3      | Forschungsfrage 2.....                            | 45        |
| 4.4      | Forschungsfrage 3.....                            | 46        |
| 4.5      | Forschungsfrage 4.....                            | 47        |
| <b>5</b> | <b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>         | <b>52</b> |
| <b>6</b> | <b>Literaturverzeichnis.....</b>                  | <b>54</b> |
| <b>7</b> | <b>Anhang .....</b>                               | <b>61</b> |
| 7.1      | Analysierte Unternehmen.....                      | 61        |
| 7.2      | Kategoriensystem .....                            | 63        |
| 7.3      | Offenlegungsausmaß .....                          | 66        |
| 7.4      | Offenlegung pro Kategorie (alle Unternehmen)..... | 67        |
| 7.5      | Offenlegung pro Kategorie (nach GPTW).....        | 70        |
| 7.6      | Abstrakt – Deutsch .....                          | 73        |
| 7.7      | Abstrakt – Englisch .....                         | 74        |



## Abbildungsverzeichnis

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Abbildung 1:</b> CSR-Pyramide nach Carroll .....                                      | 6  |
| <b>Abbildung 2:</b> Praxisbasiertes Modell von nachhaltigem Personalwesens .....         | 16 |
| <b>Abbildung 3:</b> Great Place to Work® aus Mitarbeiterperspektive .....                | 23 |
| <b>Abbildung 4:</b> Great Place to Work® aus Managementperspektive .....                 | 25 |
| <b>Abbildung 5:</b> Untersuchungsablauf.....                                             | 35 |
| <b>Abbildung 6:</b> Offenlegung pro Hauptkategorie (alle Unternehmen).....               | 41 |
| <b>Abbildung 7:</b> Durchschnittliche Offenlegung pro Hauptkategorie (GPTW) .....        | 47 |
| <b>Abbildung 8:</b> Durchschnittliche Offenlegung pro Hauptkategorie (Branchentyp) ..... | 48 |
| <b>Abbildung 9:</b> Offenlegung pro Hauptkategorie (9 Branchen) .....                    | 51 |



## **Tabellenverzeichnis**

|                                                                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabelle 1:</b> Anzahl Unternehmen in Branchen .....                                                                      | 39 |
| <b>Tabelle 2:</b> Deskriptive Statistik für Größe .....                                                                     | 39 |
| <b>Tabelle 3:</b> Deskriptive Statistik für Offenlegungsausmaß.....                                                         | 40 |
| <b>Tabelle 4:</b> Signifikanz des Regressionsmodells .....                                                                  | 43 |
| <b>Tabelle 5:</b> Signifikanz der Regressionskoeffizienten.....                                                             | 43 |
| <b>Tabelle 6:</b> Güte des Regressionsmodells .....                                                                         | 44 |
| <b>Tabelle 7:</b> Korrelation nach Spearman (Offenlegungsausmaß und Ranking-Position<br>von GPTW®-Unternehmen) .....        | 46 |
| <b>Tabelle 8:</b> Durchschnittliche Offenlegung pro Unterkategorie in „Employee Health<br>and Safety“ (Branchentyp) .....   | 49 |
| <b>Tabelle 9:</b> Durchschnittliche Offenlegung pro Unterkategorie in „Employee<br>Assistance/Benefits“ (Branchentyp) ..... | 49 |
| <b>Tabelle 10:</b> Durchschnittliche Offenlegung pro Unterkategorie in „Employee – Other“<br>(Branchentyp) .....            | 50 |



# 1 Einführung

Im Zeitalter des „*War for Talents*“ zählen die besten Fachkräfte zu den Quellen nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Denn Know-How, Qualifikationen und Erfahrungen der Mitarbeiter können laut Ressourcentheorie folgende vier Eigenschaften aufweisen: wertvoll, selten, unvollkommen imitierbar und nicht gleichwertig substituierbar. Um diese Ressourcen zu nutzen und Vorteile gegenüber der Konkurrenz erreichen zu können sind diverse Handlungen des Managements erforderlich. Dazu zählen die Errichtung eines nachhaltigen Personalwesens, CSR-Engagement und die Transparenz hinsichtlich der Fortschritte in diesen Bereichen.

Die Prinzipien der Nachhaltigkeit im Personalwesen verhelfen den Unternehmen, zu allgemeinen Nachhaltigkeitszielen beizutragen, Mitarbeiterbedürfnisse und -interessen zu berücksichtigen, den Unternehmensruf und die Attraktivität des Arbeitsplatzes zu erhöhen und einen größeren Talente-Pool anzuwerben. Dabei geht es um diverse Personalwesen-Praktiken, die darauf abzielen, die besten Arbeitskräfte zu rekrutieren, zu behalten und weiter zu entwickeln. Dazu gehören beispielsweise Diversität, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Karrieremöglichkeiten, Personalentwicklung, Transparenz in der Entschädigungspolitik, Mitarbeiterwohlbefinden und viele andere.

Die Offenlegung der CSR/Personalwesen-Informationen auf diversen Plattformen seitens der Unternehmen, wie etwa Jahresberichte, kann als Kommunikationsinstrument mit den Stakeholdern benutzt werden, wozu unter anderem die (potenziellen) Mitarbeiter zählen. Diese Kommunikation verhilft den Unternehmen die eigene Sichtbarkeit und Reputation zu verbessern und auf die gemachten Fortschritte bzw. aufgestellten Zielsetzungen hinsichtlich des nachhaltigen Personalwesens aufmerksam zu machen.

Im Fokus dieser Arbeit steht der Vergleich der objektiven Auszeichnung amerikanischer Unternehmen durch das *GPTW®*-Institut als „bester Arbeitgeber“ mit ihrer eigenen Selbstdarstellung in den Jahresberichten. Die *GPTW®*-Auszeichnung impliziert, dass die bewerteten Unternehmen über die besten Arbeitsplatzkulturen verfügen und deshalb wird sie im Rahmen dieser Arbeit als Proxy für die tatsächliche Personalwesen-Performance verwendet.

Hierfür wird das Offenlegungsverhalten der amerikanischen „besten“ Unternehmen bezüglich ihres Personalwesens in den Jahresberichten untersucht. Mittels Inhaltsanalyse und diverser statistischer Tests wird überprüft, ob die „besten Arbeitgeber“ in den Vereinigten Staaten die Offenlegung als Kommunikationsinstrument verwenden, das die internen und externen Stakeholder über einen „guten Arbeitsplatz“ informiert. Es wird empirisch getestet, ob Unternehmen darauf abzielen, ihren Platz mittels Offenlegung in der Gesellschaft zu legitimieren, einen guten Ruf aufzubauen und/oder aufrechtzuerhalten und die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen. Zusätzlich wird analysiert, ob Unternehmensmerkmale wie Größe und Branche ihre Offenlegung der personalrelevanten Informationen beeinflussen.

## 2 Theorie

### 2.1 CSR

*„Doing corporate social responsibility (CSR) activities today, in most parts of the world is becoming a necessity for business organizations rather than just remaining a choice.“<sup>1</sup>*

Der Begriff *corporate social responsibility* (im Folgenden abgekürzt „CSR“) steht für das Konzept der sozialen Unternehmensverantwortung. Laut österreichischem Sozialministerium versteht man unter CSR *„...das sozial und ökologisch nachhaltige Handeln von Unternehmen.“<sup>2</sup>*

Dementsprechend befasst sich CSR mit vielen Themengebieten wie Umweltschutz, Personalmanagement, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, die Beziehungen zu lokalen Gemeinschaften und den Stakeholdern.<sup>3</sup>

CSR-Aktivitäten werden als solche bezeichnet, die über die gesetzlichen Anforderungen und die Interessen des Unternehmens hinausgehen, wie zum Beispiel die Herstellung von Produkten unter der Verwendung umweltfreundlicher Technologien; die Förderung der Mitarbeiter Empowerment-Politik, die den Mitarbeitern einen gewissen Grad an Autonomie und Verantwortung gibt; und die Verbesserung der Umweltleistung durch die Verminderung der Emissionen.<sup>4</sup>

CSR ist heutzutage nicht nur ein wichtiges Forschungsobjekt in der wissenschaftlichen Welt, sondern auch ein bedeutender Punkt in der Agenda der Unternehmen weltweit. Allerdings gelang es bisher weder den Wissenschaftlern noch den praktizierenden Managern sich auf eine einheitliche Definition zu einigen.<sup>5</sup>

#### 2.1.1 Definition

Das Manko der einheitlichen Definition von CSR ist die Motivation dieses Abschnittes, in welchem die Evolution der Entwicklung der CSR-Definition näher betrachtet wird. Im Mittelpunkt steht das Interesse zu erfahren, wo der CSR-Ansatz seinen Anfang

---

<sup>1</sup> Bhattacharyya (2010), S. 82

<sup>2</sup> Sozialministerium (Zugriff: 04.09.2017)

<sup>3</sup> vgl. Branco und Rodrigues (2009), S. 186

<sup>4</sup> vgl. McWilliams *et al.* (2006), S. 1-2

<sup>5</sup> vgl. Asrar-ul-Haq *et al.* (2017), S. 2352

nahm und was die Elemente sind, die zur Komplexität der CSR beigetragen haben, die in der modernen Gesellschaft zum wichtigen strategischen Ansatz geworden ist.

Von besonderer Wichtigkeit hierfür ist die Studie von Archie B. Carroll, einem bedeutenden Wissenschaftler auf dem CSR-Gebiet. Die Studie *„Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct“* dokumentiert die historische Entwicklung der Wahrnehmung und des Verständnisses der sozialen Unternehmensverantwortung in der Gesellschaft.

Laut Carroll reichen die ersten Verweise auf CSR in die 1930er und 1940er Jahre zurück. Die erste formale Veröffentlichung der Definition erfolgte aber erst 1953 im Buch von Howard R. Bowen *„Social Responsibilities of the Businessman“* mit der Hauptbotschaft, dass die Unternehmen beim Handeln nicht nur die eigenen Ziele und Werte berücksichtigen sollten, sondern auch jene der Gesellschaft. Denn Unternehmen verfügen über eine gewisse Macht und mit ihren Entscheidungen beeinflussen sie das Leben der Bürger auf verschiedenen Ebenen.<sup>6</sup> Bowen definiert CSR wie folgt: *„It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in term of the objectives and values of society“*<sup>7</sup>.

Diese Festlegung, die die Gesellschaftsinteressen bei den Unternehmenstätigkeiten einbezieht, löste einen Paradigmenwechsel aus und zog mehrere Konsequenzen nach sich. Ende der 1950er und Anfang der 1960er Jahre kam es in der wissenschaftlichen Gemeinschaft zu einer Aufspaltung der Meinungen über die Unternehmensverantwortungen.

Ein Teil der Wissenschaftler, wie beispielsweise Theodore Levitt und Milton Friedman, stützten ihre Ansichten auf die neoklassische ökonomische Theorie und behaupteten, dass die Unternehmen eine einzige Aufgabe haben – Generierung und Maximierung materieller Gewinne. Levitt äußerte seine Besorgnis darüber, dass die sozialen Aktivitäten das Unternehmen von dieser Aufgabe ablenken würden. Er behauptete, dass soziale Belange und allgemeine Wohlfahrt nicht die Aufgabe von Geschäftsmännern seien, sondern die Aufgabe des Staats.<sup>8</sup> Friedman war der Meinung, dass ein Unternehmen durch die CSR-Aktivitäten Wettbewerbsnachteile

---

<sup>6</sup> vgl. Carroll (1999), S. 269-270

<sup>7</sup> Bowen (1953), S. 6, zitiert nach Carroll (1999), S. 270

<sup>8</sup> vgl. Levitt (1958), zitiert nach Carroll und Shabana (2010), S. 87 iVm Van Beurden und Gössling (2008), S. 408

statt -vorteile erzielt. Für ein Unternehmen stellen solche Aktivitäten direkte Kosten dar, wodurch Gewinne und Wertschöpfung der Aktionäre gemindert werden.<sup>9</sup> Friedman war außerdem davon überzeugt, dass Manager nicht die richtigen Personen sind, um soziale Probleme zu lösen: „he [Milton Friedman] saw the danger of shareholder funds being misappropriated by opportunistic executives in the name of CSR for the enhancement of their own personal social status. Moreover, he did not believe that corporate managers had the right skills and expertise to deal effectively with social problems.“<sup>10</sup>

Der andere Teil der Wissenschaftler, wie Keith Davis, William C. Frederick, Joseph W. McGuire und Harold Johnson, erkannten ein großes Potenzial in CSR und hatten einen besonderen Einfluss auf die Entwicklung des CSR-Konzeptes in den 1960er und 1970er Jahren. Ihre unterschiedlichen Definitionen repräsentieren die vielfältigen wissenschaftlichen Vorstellungen über CSR und zusammenfassend lässt sich aus ihnen eine neue Perspektive zur Betrachtung der Unternehmensverantwortung ableiten. Die Ressourcen, die dem Unternehmen zur Verfügung stehen, sollten für die Schaffung des allgemeinen Wohlstandes verwendet werden – des Wohlstandes des Unternehmens und des Wohlstandes der Gesellschaft, weil das Unternehmen ein Teil der Gesellschaft sei und vice versa. Das Unternehmen werde von den Interessen und Wertevorstellungen der Gesellschaft beeinflusst sowie die Gesellschaft von den Entscheidungen und Tätigkeiten des Unternehmens. Die aktive Auseinandersetzung trug zu dem Verständnis bei, dass Unternehmen neben den „klaren“ Aufgaben, wie Produktentwicklung, Arbeitsplatzschaffung und wirtschaftliches Wachstum, auch Pflichten und Verantwortungen gegenüber ihrem sozialen Umfeld haben – die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Gesellschaft, die Anpassung an die Umwelt sowie die Wahrnehmung der Wichtigkeit der Beziehung zu ihren Mitarbeitern und Lieferanten. Durch die Berücksichtigung der Herausforderungen und Bedürfnisse der gesamten Gesellschaft in Geschäftsstrategien werde dem Unternehmen ermöglicht auf längere Sicht einen ökonomischen Vorteil zu erzielen.<sup>11</sup>

Diese Diversität von CSR spiegelt sich im CSR-Modell (siehe **Abbildung 1**) von Carroll wieder, das in den 1990er Jahren publiziert wurde. Es besagt, dass ein Unternehmen dann sozial verantwortlich handelt, wenn es Gewinne erwirtschaftet und eine starke

---

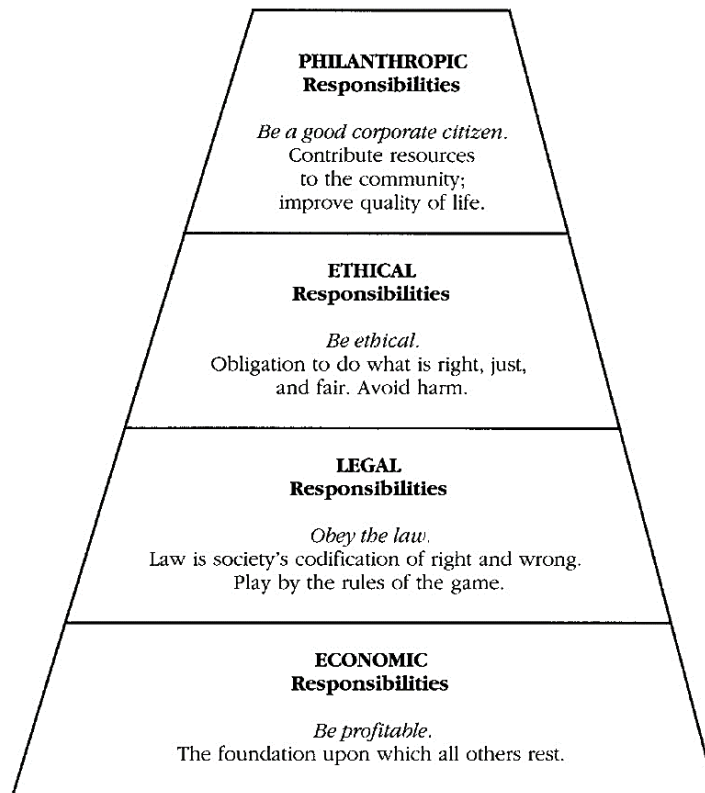
<sup>9</sup> vgl. Waddock und Graves (1997), S. 305 iVm Wang *et al.* (2016), S. 1086

<sup>10</sup> Lee (2008), S. 55

<sup>11</sup> vgl. Carroll (1999), S. 271-277 iVm Carroll (1979), S. 497-499

Wettbewerbsposition hat, dabei innerhalb des gesetzlichen Rahmens handelt, die ethischen und moralischen Normen in der Gesellschaft über die Gesetzgebung hinaus berücksichtigt und die gesellschaftliche Wohlfahrt fördert (z.B. durch die Unterstützung der Kunst oder den Beitrag zur Bildung).<sup>12</sup>

**Abbildung 1: CSR-Pyramide nach Carroll**



**Quelle:** Carroll (1991), S. 42

In der wissenschaftlichen CSR-Literatur setzte sich CSR als Dachbegriff durch, dennoch trifft man eine Vielfalt neuer Definitionen, Begriffe oder Versuche, die Definition empirisch zu überprüfen. In den 1990er und Anfang der 2000er Jahre entwickelten sich neue Begriffe wie *global corporate citizenship*, *sustainability* oder *sustainable development*<sup>13</sup>, die der Natur von CSR ähneln. Beispielsweise definiert der World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) CSR als „*commitment of business to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community and society at large to improve the quality of life, in ways that are both good for business and good for development*“<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> vgl. Carroll (1991), S. 40-42

<sup>13</sup> vgl. Carroll und Shabana (2010), S. 88

<sup>14</sup> WBCSD (2000), zitiert nach Sarkar und Searcy (2016), S. 1430

John Elkington weist in seinem berühmten Ansatz *triple bottom line* nochmals darauf hin, dass die Unternehmen auch gegenüber der Umwelt eine Verantwortung tragen. Sein 3P-Modell besteht aus drei Säulen – *profits*, *people* und *planet* – und bezieht sich auf die Situation, wo: „...*companies harmonize their efforts in order to be economically viable, environmentally sound and socially responsible*“<sup>15</sup>.

Gemäß dem internationalen Leitfaden zur sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen und Organisationen, ISO 26000, gilt für ein Unternehmen Folgendes: „*an overarching objective of an organization's social responsibility should be to contribute to sustainable development*“<sup>16</sup>.

Eine aktuellere Studie aus 2016 von Soumodip Sarkar und Cory Searcy „*Zeitgeist or chameleon? A quantitative analysis of CSR definitions*“ verschafft einen Überblick darüber, wie sich die Struktur der CSR-Definition über die vergangenen Jahrzehnte entwickelt hat. Das Forschungsvorhaben von Sarkar und Searcy war es, die Struktur von 110 CSR-Definitionen über einen viel breiteren Zeitraum (1953-2014) als frühere Studien<sup>17</sup> zu untersuchen. Die Forscher haben hierfür die Schlüsselbegriffe, ihre Interdependenz und Entwicklung über die Zeit in einer quantitativen und systematischen Weise analysiert. Der Datensatz inkludierte die Definitionen von CSR aus *peer-reviewed* Zeitschriften, Büchern und weitere markante nichtwissenschaftliche Publikationen von NGOs, Unternehmensverbänden (*business associations*) und Regierungen.<sup>18</sup> Trotz der großen Zahl und der Heterogenität der bereits existierenden Definitionen, lassen ihre Ergebnisse darauf schließen, dass es sechs Dimensionen gibt, die das Fundament des CSR-Konstruktes bilden, die da sind: wirtschaftlich (*economic*), sozial (*social*), ethisch (*ethical*), Stakeholder (*stakeholders*), Nachhaltigkeit (*sustainability*) und freiwillig (*voluntary*). Die Forscher reflektieren alle sechs Dimensionen in der vorgeschlagenen Definition von CSR: „*CSR implies that firms must foremost assume their core economic responsibility and voluntarily go beyond legal minimums so that they are ethical in all of their activities and that they take into account the impact of their actions on stakeholders in society, while simultaneously contributing to global sustainability.*“<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> vgl. Elkington (1997), zitiert nach Van Marrewijk (2003), S. 103-104

<sup>16</sup> ISO 26000 (2010), zitiert nach Sarkar und Searcy (2016), S. 1423

<sup>17</sup> siehe beispielsweise Garriga und Melé (2004), Dahlsrud (2008)

<sup>18</sup> vgl. Sarkar und Searcy (2016), S. 1425-1426

<sup>19</sup> Sarkar und Searcy (2016), S. 1433

### 2.1.2 Wettbewerbsvorteile

Seit den 1980er Jahren steht nicht mehr nur die Definition von CSR im wissenschaftlichen Fokus, sondern auch die Frage, ob es einen signifikanten Zusammenhang zwischen den CSR-Aktivitäten und der Profitabilität des Unternehmens gibt. Peter Drucker beispielsweise betrachtet CSR aus einem neuen Blickwinkel und behauptet, dass das Unternehmen soziale Probleme in Geschäftsmöglichkeiten, wirtschaftliche Vorteile, in die Produktionskapazität, gut bezahlte Arbeitsplätze und in Wohlstand umwandeln kann<sup>20</sup>.

In den vergangenen fünf Jahrzehnten wurden mehr als hundert empirische Studien veröffentlicht, welche sich der Überprüfung des Zusammenhangs zwischen CSR und dem finanziellen Erfolg eines Unternehmens widmen.<sup>21</sup> Im Mittelpunkt dieser Studien stehen folgende grundlegende Fragen – welches Vorzeichen hat die Korrelation und in welche Richtung geht die Kausalität?

In der Literatur findet man sehr unterschiedliche Ergebnisse. In Hinblick auf die Korrelation wurde manchmal ein positiver, neutraler oder sogar negativer Zusammenhang nachgewiesen und die Richtung der Kausalität geht in beide Richtungen, d.h. die CSR-Aktivitäten beeinflussen das finanzielle Ergebnis und vice versa.

Die Wissenschaftler zählen unterschiedliche Ursachen auf, welche potenziell zu solchen Diskrepanzen in den Ergebnissen führen könnten. Im Wesentlichen liegt das Problem in der unterschiedlichen Vorgehensweise bei der Forschung und, genauer gesagt, bei der unterschiedlichen Auswahl folgender Forschungselemente:

- zugrundeliegende Theorie(n),
- Forschungsmethode(n),
- Festgelegte Definitionen von CSR und finanziellem Ergebnis,
- Datenquellen,
- Zeitspannen,
- und anderen (im-)materiellen Studienlimitationen.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> vgl. Drucker (1984), S. 62, zitiert nach Carroll (1999), S. 286

<sup>21</sup> vgl. Wang *et al.* (2016), S. 1084

<sup>22</sup> vgl. Marom (2006), S. 193 iVm Ruf *et al.* (2001), S. 144

Diese Variation basiert in gewisser Weise auf der reichen Entwicklungsgeschichte von CSR, die mit dem Paradigmenwechsel und der komplexen Natur von CSR verbunden ist. Voegtlin und Greenwood (2016) stellen beispielweise fest: *„CSR means many things to many people: what is understood as CSR has developed over time; varies with region, country and culture; is different for different types of organizations; and is entirely in the eye of the paradigm beholder“*<sup>23</sup>.

Sowohl die Wissenschaftler bei ihren Forschungen als auch die Unternehmen im Geschäftsalltag sind herausgefordert, die Auswirkung von CSR auf den finanziellen Erfolg zu messen. Die schwer messbare Natur von CSR per se stellt eine Herausforderung dar und es besteht kein Konsens darüber, welches Modell CSR am besten abbildet. Zudem tragen die potenziellen Erträge aus den CSR-Aktivitäten einen schwer vorhersehbaren Charakter – einerseits können sie sofort oder im Nachhinein auftreten und andererseits gleichzeitig mit Erträgen aus anderen Geschäftsaktivitäten kombiniert sein.<sup>24</sup>

Dessen ungeachtet beschränkt sich heutzutage die wissenschaftliche Literatur überwiegend auf zwei Konstrukte, die eingesetzt werden um die CSR-Aktivitäten und den Unternehmenserfolg zu modellieren und deren Zusammenhang empirisch zu überprüfen – *corporate social performance* (abgekürzt „CSP“) und *corporate financial performance* (abgekürzt „CFP“).

Albinger und Freeman (2000) definieren CSP als: *„...a method of evaluating how well organizations were meeting their corporate social responsibilities.“*<sup>25</sup> CSP ist ein multidimensionales Meta-Konstrukt, das die generelle Haltung des Unternehmens in Bezug auf diverse CSR-Dimensionen misst. Dazu gehören beispielsweise Investitionen in Umweltstrategien, der Umgang mit Frauen und Minderheiten, die Natur der hergestellten Produkte sowie Beziehungen zu den Konsumenten und zur Community.<sup>26</sup> Es gibt unterschiedliche Methoden für das Messen der CSP, wie Umfragen (z.B. von Angestellten), CSP-Indizes oder Inhaltsanalyse der veröffentlichten Dokumente.<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> Voegtlin und Greenwood (2016), S. 182

<sup>24</sup> vgl. Marom (2006), S. 199

<sup>25</sup> Albinger und Freeman (2000), S. 243

<sup>26</sup> vgl. Waddock und Graves (1997), S. 304

<sup>27</sup> vgl. Waddock und Graves (1997), S. 304-305

CFP misst den finanziellen Erfolg des Unternehmens und wird durch zwei gängige Maße repräsentiert – *market-based measures* und *accounting-based measures*. Zu den marktbasierten Messgrößen gehören beispielsweise *stock performance*, *market return*, *market value to book value*, *price per share* und *share price appreciation*. Zu den rechnungslegungsbezogenen Messgrößen gehören *profitability measures*, *asset utilization*, *return on asset*, *asset turnover* und *growth*.<sup>28</sup>

In Bezug auf die Kausalitätsrichtung kamen die Wissenschaftler zum Schluss, dass CSR und CFP nicht als Kompromisse (*trade-offs*) dargestellt werden sollten. Denn es existiert eine bidirektionale und gleichzeitige Beziehung zwischen diesen beiden Konstrukten. Das bedeutet, dass eine gute sozialverantwortliche Performance sowohl eine Konsequenz des finanziellen Erfolges als auch dessen Ursache ist.<sup>29</sup>

Dieses Phänomen wird als *virtuous circle* bezeichnet und basiert auf zwei Theorien – *slack resources* und *good management*. Die erste Theorie besagt, dass durch eine gute finanzielle Performance ein Unternehmen sogenannte *slack resources* oder frei verfügbare Mittel bilden kann, welche dann in die sozial verantwortlichen Aktivitäten investiert werden (wie z.B. Mitarbeiterbeziehung oder bessere Schulen). In diesem Sinne führt eine bessere finanzielle Leistung zu einer besseren sozial verantwortlichen Performance. Aus der Sicht von *good management* wirkt sich die bessere sozial verantwortliche Performance (z.B. höhere Mitarbeiterproduktivität oder qualifizierte Arbeitskräfte in der Zukunft) positiv auf die finanzielle Performance aus. Eine bekannte Aussage „*do well by doing good*“ impliziert dieses langfristige Profitieren von sozialen Aktivitäten.<sup>30</sup>

Wenngleich viele Unterschiede in den Ergebnissen bezüglich der Korrelation zu finden sind, kamen viele Forscher zum Konsens, dass die Mehrheit der Studien einen positiven Zusammenhang zwischen CSR-Aktivitäten und CFP bestätigen.<sup>31</sup>

Diese Studien berufen sich auf die *stakeholder theory*, nach welcher es für die Führungskräfte nicht ausreicht, sich ausschließlich auf die Interessen der Aktionäre oder Eigentümer zu begrenzen, sondern es sollten auch auf die Interessen der

---

<sup>28</sup> vgl. Van Beurden und Gössling (2008), S. 411

<sup>29</sup> siehe beispielsweise Waddock und Graves (1997), Orlitzky *et al.* (2003), Orlitzky (2005), Surroca *et al.* (2010)

<sup>30</sup> vgl. Waddock und Graves (1997), S. 306-314

<sup>31</sup> vgl. Perrini *et al.* (2011), S. 61 iVm Van Beurden und Gössling (2008), S. 417; Marom (2006), S.

anderen Stakeholder, wie beispielweise Konsumenten und Mitarbeiter, geachtet werden, um eine gute Leistung für Unternehmen zu erbringen<sup>32</sup>.

Zu den Stakeholdern, die von den CSR-Aktivitäten direkt betroffen und an der CSR-Implementierung interessiert sind, gehören beispielsweise:

1. Geschäftsführer und Finanzdirektor, weil sie an der finanziellen Leistungserbringung interessiert sind. Sie tragen die Verantwortung für die Kompatibilität der CSR-Pläne mit den Unternehmensstrategien und legen fest, ob die CSR-Projekte finanziell tragfähig sind;
2. Die Aktionäre, die an der profitablen Performance interessiert sind;
3. Soziale Aktivisten, die an der langfristigen Unterstützung ihrer Initiativen seitens der Unternehmen interessiert sind;
4. Die Regierungen, die daran glauben, dass die Unternehmen die sozialen und ökonomischen Probleme effizienter lösen können als sie. Lösungen durch behördliche Wege werden damit erspart;
5. Konsumenten, die durch ihr Konsumverhalten ihre Wertvorstellungen reflektieren können<sup>33</sup>;
6. (Potenzielle) Mitarbeiter, die sozialverantwortliche Aktivitäten und einen guten Ruf, der durch CSR-Engagement aufgebaut wird, als positive Signale über den (potenziellen) Arbeitsplatz empfinden. Außerdem ziehen es die (potenziellen) Mitarbeiter vor, bei sozial verantwortlichen Unternehmen zu arbeiten und fördern dadurch ihr Selbstwertgefühl.<sup>34</sup>

Die Stakeholder-Theorie besagt, dass Unternehmen sowohl implizite als auch explizite Verträge mit den Stakeholdern haben, die sie zu erfüllen verpflichtet sind. Die beiden Arten der Verträge unterscheiden sich dadurch, dass die expliziten Verträge einen rechtlichen Status haben und dementsprechend verbindlich sind. Die impliziten Verträge sind im Gegensatz dazu nicht verbindlich und könnten eventuell verletzt werden. Allerdings könnten die nicht eingehaltenen impliziten Verträge für ein Unternehmen sehr kostspielig werden<sup>35</sup>. Die Nicht-Einhaltung kann nämlich dazu beitragen, dass die Stakeholder die Einführung einer schärferen Gesetzgebung (z.B. durch Proteste) beeinflussen bzw. fordern, die eventuell zu einer obligatorischen

---

<sup>32</sup> vgl. McWilliams *et al.* (2006), S. 3

<sup>33</sup> vgl. Carroll und Shabana (2010), S. 92

<sup>34</sup> vgl. Branco und Rodrigues (2009), S. 191

<sup>35</sup> vgl. Wang *et al.* (2016), S. 1087

Compliance führt. Die potenziellen Kosten, die dadurch entstehen (durch Monitoring und Compliance), können vorgebeugt bzw. vermieden werden, indem das Unternehmen vorzeitig und freiwillig sozial verantwortliche Maßnahmen ergreift und darüber mit den Stakeholdern kommuniziert. Somit könnte sich das Unternehmen als glaubwürdiger Partner etablieren.<sup>36</sup>

Aus Sicht der Stakeholder-Theorie ist die Erfüllung der Anforderungen diverser Stakeholder „ein Teil des Geschäftes“ und stellt damit unvermeidbare Kosten dar. Diese Theorie wird oft durch die Theorie *resource-based view of the firm* (weiter Ressourcentheorie) ergänzt.

Aus Sicht der Ressourcentheorie hängt der finanzielle Erfolg eines Unternehmens direkt von den Ressourcen ab, über die es verfügt und die es verwaltet. Sie betont, dass nicht alle Ressourcen, die ein Unternehmen steuert, zu (nachhaltigen) Wettbewerbsvorteilen führen.<sup>37</sup> Gemäß dieser Theorie werden die Ressourcen zu Quellen von Wettbewerbsvorteilen, wenn sie über zwei folgende Eigenschaften verfügen:

- 1) die Ressourcen sind wertvoll, in dem Sinne, dass durch ihren Einsatz die Opportunitäten umgesetzt und Gefahren neutralisiert werden;
- 2) die Ressourcen sind selten und heterogen auf Unternehmen verteilt.

Die Ressourcen werden zu Quellen von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen, wenn sie zusätzlich zwei weitere Eigenschaften aufweisen:

- 3) die Ressourcen sind unvollkommen imitierbar;
- 4) die Ressourcen können nicht gleichwertig substituiert werden.<sup>38</sup>

Außerdem besagt diese Theorie, dass ein Unternehmen erst dann nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielt, wenn folgende Argumente zutreffen:

- 1) die Umsetzung der eigenen wertschöpfenden Strategie erfolgt nicht simultan durch die aktuellen und möglichen zukünftigen Wettbewerber/Konkurrenten;

---

<sup>36</sup> vgl. Ruf *et al.* (2001), S. 143-146

<sup>37</sup> vgl. Barney (1991), S. 102

<sup>38</sup> vgl. Barney (1991), S. 105-106 iVm Bowen (2007), S. 101

- 2) die aktuellen und möglichen zukünftigen Wettbewerber/Konkurrenten sind nicht in der Lage die Vorteile aus dieser Strategie zu duplizieren.<sup>39</sup>

In Hinblick auf sich schnell verändernde Märkte kann ein Unternehmen zu den nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen gelangen, wenn es wachsam gegenüber den Änderungen auf dem Markt ist, in dem es operiert, und es in der Lage ist, flexibel zu sein und sich schnell zu adaptieren. Der erkennbare Gedanke dahinter ist, dass es sich jedem Unternehmen empfiehlt, die Marktdynamik so früh wie möglich zu erkennen und dementsprechend zu agieren.<sup>40</sup>

Sowohl materielle als auch immaterielle Ressourcen haben das Potenzial, diese vier genannten Eigenschaften aufzuweisen. Zu den materiellen Ressourcen zählen jegliche materielle Güter und finanzielle Vermögenswerte, die in einem Unternehmen vorhanden sind. Zu den immateriellen Ressourcen gehören beispielsweise die Beziehungen zu den Stakeholdern, die Arbeitskultur, die Personalwesen-Praktiken und das Know-How.<sup>41</sup> Der zeitliche Faktor der Entwicklung der immateriellen Ressourcen und ihre strategische Einsetzung spielen dabei eine große Rolle, denn sie machen es für die Konkurrenz kaum möglich, diese zu duplizieren oder nachzumachen.<sup>42</sup>

Am Anfang des neuen Millenniums stellten die Wissenschaftler Barney et al. (2001) fest, dass die Ressourcentheorie zum einflussreichsten theoretischen Rahmenwerk für das Verständnis des strategischen Managements wurde. In den vergangenen Jahren hat sie zahlreiche Forschungsdisziplinen beeinflusst, wie zum Beispiel *strategic human resource management*, *economics*, *entrepreneurship*, *marketing* und *international business*.<sup>43</sup>

Die etablierte CSR-Literatur identifiziert das Personalwesen als eines der Hauptthemen von CSR und die Mitarbeiter eines Unternehmens als eine der wichtigsten Stakeholdergruppen.<sup>44</sup> Theoretische und empirische Studien<sup>45</sup> zeigen außerdem, dass Mitarbeiter und Personalwesen aus Sicht der Ressourcentheorie

---

<sup>39</sup> vgl. Barney (1991), S. 102

<sup>40</sup> vgl. Barney et al. (2001), S. 631

<sup>41</sup> vgl. Branco und Rodrigues (2006), S. 116-117

<sup>42</sup> vgl. Ruf et al. (2001), S. 146

<sup>43</sup> vgl. Barney et al. (2001), S. 625-626

<sup>44</sup> vgl. Gray et al. (1995), S. 81

<sup>45</sup> siehe beispielsweise Barney (1991); Wright und McMahan (1992); Lado und Wilson (1994); Wright et al. (2001); App et al. (2012); Lis (2012)

Quellen nachhaltiger Wettbewerbsvorteile sein können, wie folgendes Zitat bestätigt: *„Human resource activities, including those that improve employee attitudes on workplace quality, are seen as fulfilling these four characteristics. Human resource activities can thus assist in creating a competitive advantage by developing a skilled workforce that effectively carries out the company’s business strategy, leading to improved financial performance.“*<sup>46</sup>

Davon lässt sich ableiten, dass die nachhaltigen Wettbewerbsvorteile durch eine gute Performance folgender Komponenten erzielt werden können – Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter, ihr strategisch relevantes Verhalten und unterstützende Personalwesen-Praktiken. Genauer gesagt ist es wichtig für ein Unternehmen, den Pool an Humankapital mit einem hohen Niveau allgemeiner und/oder unternehmensspezifischer Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter zu entwickeln, damit die strategischen Ziele des Unternehmens erreicht werden können. Das Verhalten der Mitarbeiter spielt dabei eine große Rolle. Denn die Mitarbeiter verfügen über den freien Willen, mit welchem sie dann Entscheidungen bezüglich ihrer Verhaltensweisen und Einstellungen treffen. Obwohl in einem Unternehmen die organisatorischen Rollen vorgeschrieben werden, können die Mitarbeiter sich derart verhalten, dass es sowohl positive, als auch negative Konsequenzen für das Unternehmen mit sich bringen kann. Somit können nur in dem Fall Wettbewerbsvorteile erreicht werden, wenn alle Mitarbeiter sowohl individuell als auch gemeinsam ein derartiges Verhalten auswählen, welches dann für das Unternehmen nicht nachteilig ist. Aus diesen Gründen nimmt ein effizientes Personalwesen eine zentrale Stellung bei der Schaffung und Entwicklung des Mitarbeiterpools, bei der Steuerung des Mitarbeiterverhaltens und der Pflege der Arbeitnehmerbeziehungen ein.<sup>47</sup>

Deshalb wird im Rahmen dieser Arbeit der Schwerpunkt auf die Mitarbeiter und auf das nachhaltige Personalwesen, als Beispiele für immaterielles Vermögen des Unternehmens und als Schlüssel zu einer verbesserten finanziellen Performance gelegt und in den nächsten Abschnitten näher behandelt.

---

<sup>46</sup> Branco und Rodrigues (2009), S. 191

<sup>47</sup> vgl. Wright *et al.* (2001), S. 704-706

## 2.2 Nachhaltiges Personalwesen

Die Studie von Wirtenberg et al. (2007) belegt, dass für das nachhaltige Management primär die Führungskräfte verantwortlich sind. Der Schlüsselfaktor hierfür ist die Platzierung der Nachhaltigkeit im Mittelpunkt der Geschäftsstrategie. Es bedeutet, dass persönliche Initiative, strategisches langfristiges Planen und Prioritätensetzung in erster Linie durch das Top-Management erfolgen sollen.<sup>48</sup>

Obwohl das Personalwesen nicht originär für CSR zuständig ist, kann der Personalbereich trotzdem eine Schlüsselrolle bei der Integrierung von CSR und Nachhaltigkeit übernehmen. Dies begründet sich dadurch, dass das CSR-Engagement des Unternehmens auf der internen Ebene in einer unmittelbaren Beziehung zu den Angestellten steht. Denn es sind die Mitarbeiter, inklusive Top-Manager, die CSR ausüben. Dafür kann Personalwesen Rahmenbedingungen schaffen, eine Koordination ausführen und selbst nach CSR-Regeln handeln.<sup>49</sup>

Ehnert (2008) identifiziert mittels Internet- und Dokumentenanalyse der 50 Mitgliedsunternehmen des WBCSD diverse Treiber für das wachsende Interesse an der Nachhaltigkeitsimplementierung und zeigt, welche Personalmanagementpraktiken und -strategien in der Praxis mit Nachhaltigkeit verbunden sind (siehe **Abbildung 2**).

Nach dieser Autorin treibt die Steigung des Effizienz- und Wettbewerbsdrucks die Unternehmen dazu, neue Personalwesenspolitiken zu entwickeln und die Nachhaltigkeit als Grundlage hierfür zu verwenden. Außerdem verdeutlicht das knappe Angebot an qualifizierten Arbeitskräften, das auf die demographische Entwicklung und die unzureichende Qualität der Bildungssysteme zurückzuführen ist, die Wichtigkeit des nachhaltigen Personalmanagements. Deshalb streben Unternehmen nach der Verwirklichung diverser Nachhaltigkeitsziele, wie Wertschöpfung und langfristiger ökonomischer Erfolg, Legitimation des eigenen Platzes in der Gesellschaft, Stärkung des eigenen Rufes, sowie die Herstellung von Glaubwürdigkeit, Transparenz und Vertrauenswürdigkeit.

In weiterer Folge leitet die Forscherin die personalbezogenen Nachhaltigkeitsziele davon ab, welche sind:

- 1) Rekrutierung und Erhaltung der qualifizierten Arbeitskräfte;

---

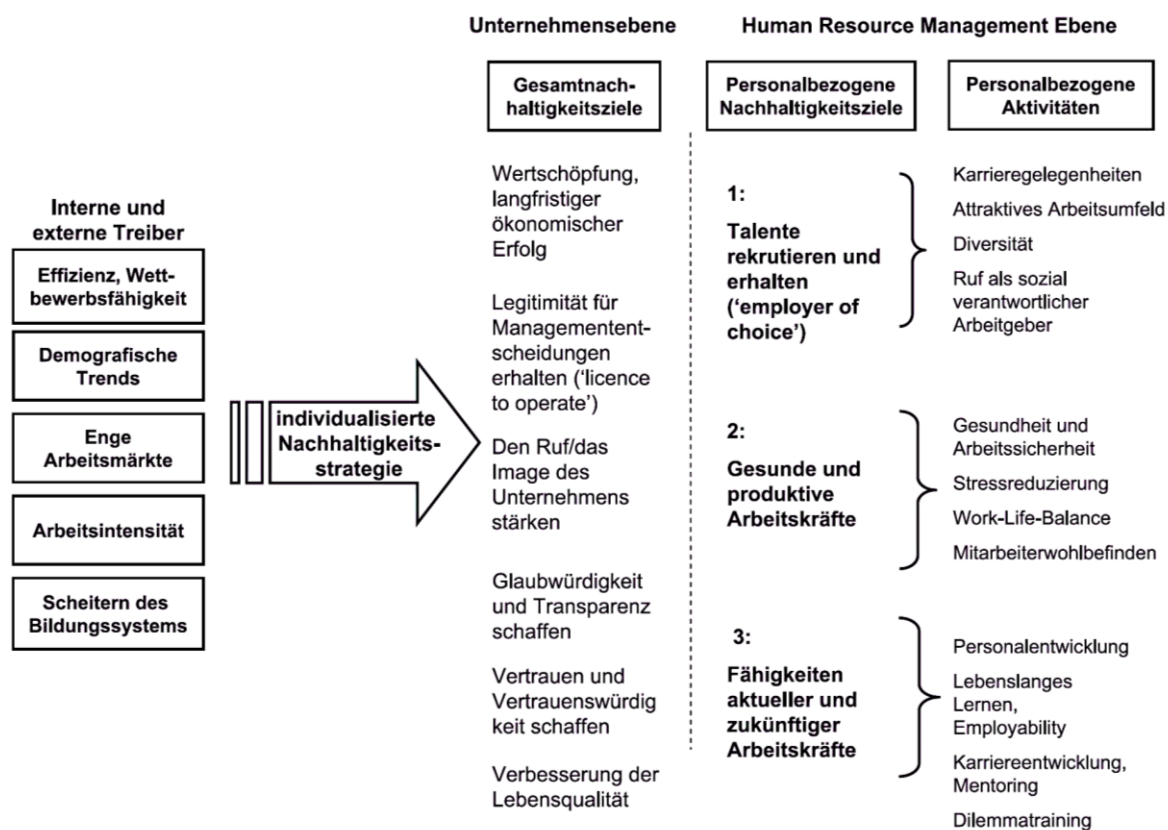
<sup>48</sup> vgl. Wirtenberg et al. (2007), S. 13-14

<sup>49</sup> vgl. Doyé (2016), S. 11-12

- 2) Fürsorge für die Gesundheit und Motivation der Arbeitskräfte;
- 3) Entwicklung aktueller und zukünftiger Talente.

Diese Ziele lassen sich mittels diverser personalbezogener Aktivitäten erreichen. Einige Beispiele sind: Ruf des Unternehmens als sozial verantwortlichen Arbeitgeber, Angebot eines attraktiven Arbeitsumfeldes sowie Weiterbildungsmöglichkeiten, Gesundheitsschutz und Sicherheit am Arbeitsplatz, Berücksichtigung der kulturellen und geschlechtlichen Diversität sowie Unterstützung bei Stressreduktion.<sup>50</sup> Vergleichbare Personal-Politiken wurden in anderen Studien beschrieben und ergänzen die Ergebnisse von Ehnert (2008), wie beispielsweise durch: Transparenz in Entschädigungspolitiken, integrierte Kindertagesstätte und flexible Arbeitsgestaltung.<sup>51</sup>

**Abbildung 2:** Praxisbasiertes Modell von nachhaltigem Personalwesens



**Quelle:** Ehnert (2008), S. 190

Folgende Definition des nachhaltigen Personalwesens reflektiert die bisher präsentierten Erkenntnisse: „Sustainable HRM is the utilization of HR tools to help

<sup>50</sup> vgl. Ehnert (2008), S. 190-191

<sup>51</sup> vgl. Perrini *et al.* (2011), S. 63 iVm vgl. Ballou *et al.* (2003), S. 329; Maurer und Müller-Camen (2016); Wirtenberg *et al.* (2007)

*embed a sustainability strategy in the organization and the creation of an HRM system that contributes to the sustainable performance of the firm. Sustainable HRM creates the skills, motivation, values and trust to achieve a triple bottom line and at the same time ensures the long-term health and sustainability of both the organization's internal and external stakeholders, with policies that reflect equity, development and well-being and help support environmentally friendly practices.*<sup>52</sup>

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen folgende interne Vorteile durch die Investition in CSR und nachhaltiges Personalwesen erreichen können: die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern mit hohen Kenntnissen, Erfahrungen und Fähigkeiten; die Angleichung der Interessen der Mitarbeiter und des Unternehmens; die Steigerung der Motivation, des Engagements und der Treue der Mitarbeiter. Folglich können Unternehmen von einer Reduzierung der Mitarbeiterfluktuation, Abwesenheitsrate und Rekrutierungs- und Schulungskosten profitieren, was sich wiederum positiv auf die finanzielle Leistung des Unternehmens auswirkt. Beispielsweise wurde nachgewiesen, dass die Förderung und Entwicklung eines Arbeitsplatzes von hoher Qualität den Firmenwert erhöhen kann<sup>53</sup>. Die externen Vorteile stehen im Zusammenhang mit dem Ruf des Unternehmens, denn es wurde festgestellt, dass durch die Implementierung der Nachhaltigkeitsprinzipien eine positive Reputation aufgebaut wird. Dieser Aspekt ist besonders wichtig, weil der Ruf eines Unternehmens für die Stakeholder als ein Signal über dessen aktuelle Lage und gegenwärtiges und zukünftiges Verhalten wahrgenommen wird und oft als eine Grundlage für ihre Entscheidungen dient.<sup>54</sup>

In manchen Situationen, in denen eine große Asymmetrie des internen und externen Wissensstandes über das Unternehmen existiert, kann die Reputation hervortreten und den externen Akteuren als Grundlage ihrer Entscheidung betreffend des Unternehmens dienen, denn ihr Verhalten basiert auf dem, was man weiß und nicht auf dem, was man wissen kann.<sup>55</sup> Denn aus Sicht von *signalling theory* gilt Folgendes: „*reputational assets can inform external constituents about the trustworthiness, credibility and quality of the firm. Therefore, reputational assets can be key drivers of*

---

<sup>52</sup> Cohen *et al.* (2012), S. 3

<sup>53</sup> vgl. Ballou *et al.* (2003), S. 329

<sup>54</sup> vgl. Branco und Rodrigues (2006), Branco und Rodrigues (2009), S. 187-190 iVm Teece *et al.* (1997), S. 521

<sup>55</sup> vgl. Teece *et al.* (1997), S. 521

*external constituents positive reactions toward a firm vis-a`-vis its competitors, thus positively impacting on firm success.*<sup>56</sup>

## 2.3 Mitarbeiterwahrnehmung

*„Creation of wealth through business and sustaining the success depends not only how effectively organisations manage the environmental and social issues, but how stakeholders, the people who are interested in an organisation perceive their role as a responsible business organisation.*<sup>57</sup>

Aguinis und Glavas (2012) betonen die Wichtigkeit der Analyse von CSR auf der individuellen Ebene und stellen fest, dass sich die Wissenschaftler bisher primär mit den CSR-Analysen auf der Makro-Ebene befassen (d.h. institutionelle und organisatorische Ebenen). Gemäß Rupp et al. (2013) nimmt das Interesse für den psychologischen Aspekt von CSR in den letzten Jahren allerdings stetig zu. Im Mittelpunkt dieser Analysen auf der individuellen Ebene stehen die (potenziellen) Angestellten und ihre Wahrnehmungen über CSR und der Einfluss von CSR auf ihr zukünftiges Verhalten.<sup>58</sup>

Wie bereits angesprochen, hat sich CSR als wertvolles Tool erwiesen und kann die Arbeitgeberattraktivität erhöhen. Weil die Rekrutierung und Erhaltung gesunder und motivierter Arbeitskräfte über einen längeren Zeitraum die primären personalbezogenen Nachhaltigkeitsziele sind, sollten Unternehmen die Implementierung von CSR-Programmen und nachhaltigen Personalpraktiken in Betracht ziehen, um ein bevorzugter Arbeitgeber (*employer-of-choice*) zu werden.<sup>59</sup> Dieser positive Zusammenhang zwischen CSR und Attraktivität des Unternehmens lässt sich zunächst anhand zwei Theorien erklären – *signalling theory* und *social identity theory*.

Im Einklang mit der *signalling theory* wird CSR als ein Signal für die Arbeitsbedingungen wahrgenommen. Beispielsweise empfinden Arbeitssuchende und Bewerber CSR als eine Information darüber, wie es wäre in der Organisation zu arbeiten. In diesem Zusammenhang ist CSR eine Chance für Unternehmen, mit ihren Stakeholdern über ihre Werte und Normen zu kommunizieren. Die potenziellen

---

<sup>56</sup> Galbreath (2005), S. 981-982

<sup>57</sup> Das (2013), S. 19

<sup>58</sup> vgl. Rupp et al. (2013), S. 896

<sup>59</sup> vgl. Lis (2012), S. 289

Mitarbeiter werden von solchen Firmen angezogen, die ihre eigenen Werte und Normen vertreten.<sup>60</sup>

Die *social identity theory* postuliert, dass das Selbstbild der Angestellten durch den Ruf des Unternehmens geprägt wird, der teilweise durch das Unternehmenshandeln in Bezug auf das Soziale und Politische und deren Interessengruppen beeinflusst wird.<sup>61</sup> In Bezug auf Arbeitssuchende und Bewerber, so erwarten sie gemäß dieser Theorie aufgrund der CSR-Präsenz und einer guten Reputation, ein positiveres Selbstbild zu erlangen, wenn sie bei dieser Firma angestellt sind.<sup>62</sup>

Carmeli et al. (2007) benutzen *social identity theory* und beweisen, dass hohes CSR-Niveau und gute Reputation sich positiv auf die *organizational identification* der Mitarbeiter auswirkt. Dies bedeutet, dass die Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen identifizieren und gemeinsame Wertvorstellungen haben. Diese positive Einstellung fördert als Konsequenz ihre Arbeitsleistung.

Weitere empirische Ergebnisse bestätigen, dass die Bewerber eher von den Unternehmen mit positiver CSR-Reputation als von denen mit negativer CSR-Reputation angezogen werden. Außerdem sind die Firmen mit höherem CSR-Level attraktiver als Unternehmen mit einem niedrigeren CSR-Level und CSR hängt positiv mit Arbeitsverfolgungsabsichten zusammen.<sup>63</sup> Unternehmen mit starkem CSR-Engagement genießen als Folge eine größere Anzahl an Bewerbern und qualifizierter Arbeitskraft, die sie anziehen und beibehalten, im Gegensatz zu konkurrierenden Unternehmen, die CSR in ihre Geschäftsaktivitäten nicht einbauen.<sup>64</sup>

Außerdem ist zu beachten, dass verschiedene Gruppen von Arbeitssuchenden die CSR-Informationen und Unternehmensreputation unterschiedlich wahrnehmen und als relevant für die Arbeitsauswahl einstufen. Empirische Erkenntnisse zeigen, dass Bewerber mit hohen Qualifikationen und einer großen Auswahl von Stellenangeboten CSR und eine gute Reputation der Firma als Kriterium für die Stellenauswahl betrachten. Für den Kreis der Arbeitssuchenden, die entweder eine geringere Anzahl an Stellenangeboten zur Auswahl haben oder mangelhafte Informationen besitzen, wird CSR und Reputation nicht als Kriterium für ihre Arbeitsverfolgungsabsichten

---

<sup>60</sup> vgl. Turban und Greening (1997), S. 660

<sup>61</sup> vgl. Greening und Turban (2000), S. 258

<sup>62</sup> vgl. Turban und Greening (1997), S. 660

<sup>63</sup> vgl. Greening und Turban (2000), S. 271-272

<sup>64</sup> vgl. Turban und Greening (1997) iVm Albinger und Freeman (2000)

wahrgenommen. Diese Gegebenheiten können viele Gründe haben, so können sie zum Beispiel durch Lebensumstände, angearbeitete Arbeitswerte und mangelnde Ausbildung bedingt sein.<sup>65</sup>

Auch für die bereits Angestellten sind das CSR-Engagement des Unternehmens und die Wahrnehmung von externen Gruppen bezüglich der Unternehmensreputation wichtige Kriterien für ihr Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Wenn die Angestellten empfinden, dass der Arbeitgeber nach außen eine schlechte Reputation hat, dann haben sie eine geringere Arbeitszufriedenheit und höhere Wahrscheinlichkeit das Unternehmen zu verlassen. Aufgrund hoher Kosten einer potenziellen Kündigung und Einstellung, insbesondere von hochqualifizierten Mitarbeitern, könnte ein schlechter Ruf sehr kostspielig für das Unternehmen werden.<sup>66</sup>

Rupp et al. (2013) erweitern die bisherigen Erkenntnisse über die CSR-Wahrnehmung der Mitarbeiter, die auf *signalling theory* und *social identity theory* basieren, und zeigen, dass die Mitarbeiterwahrnehmungen von CSR komplexer sind, als bisher angenommen. Aus Sicht der deontischen Theorie der Gerechtigkeit reagieren (potenzielle) Mitarbeiter sowohl darauf, wie fair sie selbst und die anderen Mitarbeiter in der Arbeit behandelt werden oder auch externe Stakeholder durch die Unternehmensaktivitäten beeinflusst werden. Die als ethisch wahrgenommenen Unternehmensaktivitäten haben einen positiven Einfluss auf die Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeiter. Als Konsequenz sind die (potenzielle) Mitarbeiter motiviert, für das Unternehmen zu arbeiten und interne Mitarbeiter entwickeln das sogenannte *organizational citizenship behavior* (gekürzt „OCB“). Mitarbeiter reagieren positiv auf solche Handlungen des Unternehmens wie zum Beispiel Beteiligung der Gemeinschaft oder Benutzung von umweltfreundlichen Materialien in der Produktion. Umgekehrt reagieren sie negativ, wenn die Handlungen des Unternehmens als sozial unverantwortlich wahrgenommen werden, wie zum Beispiel Umweltverschmutzung durch die Betriebsproduktion.

Allerdings zeigten Rupp et al. (2013), dass die Sorge um das Wohlbefinden Anderer davon abhängt, ob man selbst Ungerechtigkeit erlebt hat. Das heißt, dass die Bedeutung des Eigeninteresses hervorgehoben wird und das deontische Bedenken nicht mehr im Vordergrund steht. So nehmen die Individuen mehr Rücksicht auf

---

<sup>65</sup> vgl. Albinger und Freeman (2000), S. 245-251

<sup>66</sup> vgl. Riordan *et al.* (1997), S. 410

andere, die ungerecht behandelt werden, wenn sie selbst Erfahrungen mit Ungerechtigkeit gesammelt haben. In Bezug auf CSR und die Reaktionen der (potenziellen) Mitarbeiter gilt das gleiche Prinzip. Die Arbeitsbereitschaft und OCB von den Mitarbeitern ist eher von CSR-Initiativen beeinflusst, wenn die Mitarbeiter sich unfair behandelt fühlen.<sup>67</sup>

Laut den Autoren beeinflussen aber auch die Unterschiede in der moralischen Identität von Stellenbewerbern und Mitarbeitern die Auswirkungen von CSR auf ihre Jobverfolgungsabsichten und OCB. Moralische Identität wird definiert als „*a self-conception organized around a set of moral traits*.“<sup>68</sup> Die Definition impliziert das Ausmaß, in dem man sich selbst als moralische Person definiert, und als solche Person, die eine moralische Wahrnehmung und ein Verhalten aufweist. Eine höhere moralische Identität der Mitarbeiter bedeutet, dass für Mitarbeiter die moralischen Werte und Eigenschaften bei der Analyse der Informationen und für ihre Entscheidungen wichtiger sind, als für Mitarbeiter mit einer niedrigeren moralischen Identität. In anderen Worten, weisen Mitarbeiter mit einer höheren moralischen und ethischen Rücksichtnahme mehr Sensibilität für CSR und dadurch auch stärkere Arbeitsverfolgungsabsichten und OCB auf.<sup>69</sup>

## 2.4 Rankings

Heute existieren einige spezialisierte Unternehmen und Rankingsysteme, die Unternehmen in Bezug auf ihre CSR-Leistung bewerten. Am Beispiel der Vereinigten Staaten, wo Nachhaltigkeitsthemen Wissenschaftler und Unternehmen seit mehreren Jahrzehnten beschäftigen, trifft man in der wissenschaftlichen Literatur oft folgende Bezugsquellen für CSR-Performance und Analyse der CSR-Initiativen.

Die jährliche Liste „100 Best Corporate Citizens“ von *Kinder, Lydenberg, Domini & Co.* (KLD) impliziert beispielsweise Auswertungen der Unternehmen auf der Liste „Standard and Poor’s 500“ in 7 Bereichen: *environment, community, corporate governance, diversity, employee relations, human rights, product quality & safety*.<sup>70</sup>

Auf einer weiteren CSR-Ranking-Liste „100 Best Corporate Citizens“ erscheinen bewertete Unternehmen von der Liste „Russell 1000“ in Bezug auf folgende 7

---

<sup>67</sup> vgl. Rupp *et al.* (2013), S. 898-903

<sup>68</sup> Aquino und Reed (2002), S. 1424

<sup>69</sup> vgl. Rupp *et al.* (2013), S. 904-905

<sup>70</sup> vgl. Michelon *et al.* (2013), S. 83-84

Kategorien: *environment, climate change, employee relations, human rights, corporate governance, financial performance, philanthropy & community support*.<sup>71</sup>

In Bezug auf das Personalwesen ist die *Fortune*-Liste „100 Best Companies to Work For“ wahrscheinlich am bekanntesten, die jährlich in der Zusammenarbeit mit dem unabhängigen *Great Place to Work*®-Institut (gekürzt *GPTW*®-Institut) veröffentlicht wird und listet die Arbeitgeber mit der besten Arbeitsplatzkultur auf. Die *Fortune*-Liste ist von besonderem Interesse für diese Arbeit und daher wird im nächsten Abschnitt auf die Hintergründe von *Great Place to Work*® näher eingegangen.

#### **2.4.1 Great Place to Work®**

Das *GPTW*®-Institut analysiert und bewertet jährlich die unternehmensinterne Arbeitsplatzkultur von 5.500 Unternehmen weltweit anhand Mitarbeiterbefragungen und diversen Analysen. Das Institut bezieht sich auf eigenes Fachwissen und hilft den unterschiedlichsten Unternehmen, die eigene Arbeitsplatzkultur zum strategischen Wettbewerbsvorteil zu machen, welche zu einer stärkeren finanziellen Performance führt.

Die Beratungs- und Bewertungsleistungen von *GPTW*®-Institut werden weltweit von unterschiedlichen Unternehmen genutzt. Darunter fallen private, öffentliche und gemeinnützige Unternehmen; von klein bis groß und aus diversen Branchen.

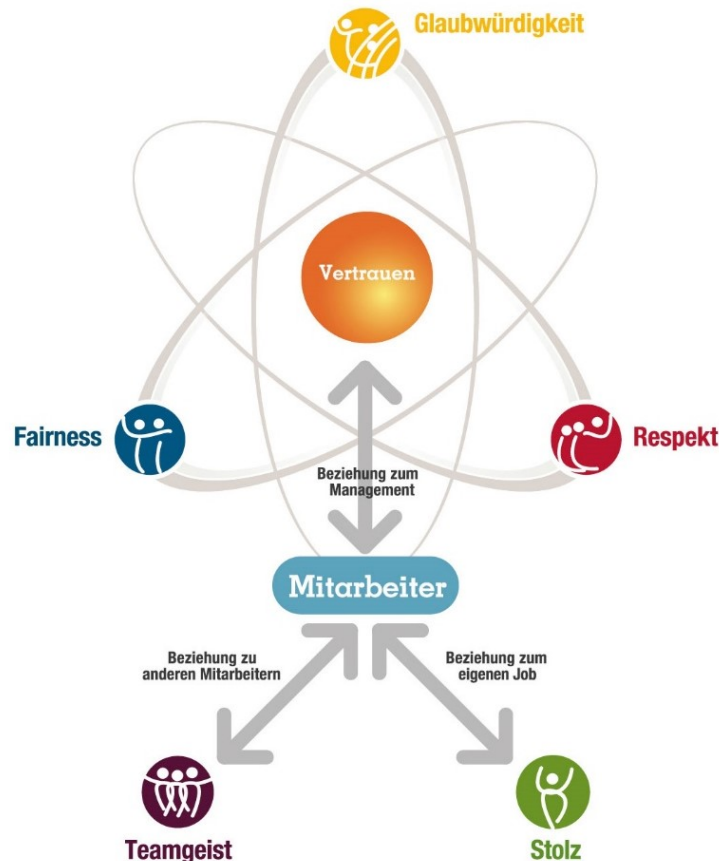
Das Forschungsinstitut bewertet die Arbeitsplatzkultur aus zwei Perspektiven – aus Mitarbeiter- und Managementperspektive. Einerseits werden Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, der sogenannten *Trust Index*© *Survey*, in denen die Mitarbeiter ihre Einstellungen zum Arbeitsplatz zum Ausdruck bringen können. Andererseits werden im Rahmen des *Culture Audits*© die bereitgestellten Leistungen und Maßnahmen durch den Arbeitgeber analysiert. Die erworbenen Informationen werden erfasst und analysiert und die Ergebnisse werden den Unternehmen zur Verfügung gestellt. In weiterer Folge werden von *GPTW*®-Institut individuelle Empfehlungen zur bestehenden Arbeitsplatzkultur erteilt.

---

<sup>71</sup> vgl. CR Corporate Responsibility Magazine (Zugriff: 07.03.2018)

Aus der Mitarbeiterperspektive (**Abbildung 3**) ist *Great Place to Work®* ein Arbeitsplatz, „wo man denen vertraut, für die man arbeitet, stolz ist auf das, was man tut und Freude an der Zusammenarbeit mit anderen hat.“<sup>72</sup>

**Abbildung 3:** *Great Place to Work®* aus Mitarbeiterperspektive



**Quelle:** *Great Place to Work®* (Zugriff: 10.12.2017)

Der Kern von *Trust Model©* ist Vertrauen, das durch die Mitarbeiterwahrnehmung der Glaubwürdigkeit, Respekt und Fairness gebildet wird. Aus Sicht der Mitarbeiter definiert das *GPTW®*-Institut diese 5 Wertedimensionen folgendermaßen:<sup>73</sup>

#### 1. Glaubwürdigkeit

- Offenheit und Zugänglichkeit der Kommunikationswege
- Kompetente Steuerung der materiellen und humanen Ressourcen der Führungskräfte
- Integeres Führungsverhalten
- Übertragung der Verantwortung auf die Mitarbeiter

#### 2. Respekt

<sup>72</sup> Great Place to Work® (Zugriff: 10.12.2017)

<sup>73</sup> Great Place to Work® (Zugriff: 10.12.2017) iVm Fulmer *et al.* (2003), S. 978-979

- Professionelle Entwicklung der Mitarbeiter wird gefördert und ihre Anerkennung
- Involvierung der Mitarbeiter in die wichtigen Entscheidungsprozesse, in die Entscheidungen über das Arbeitsumfeld
- Fürsorge der Mitarbeiter als Individuen

### 3. Fairness

- Ausgewogene Vergütung
- Neutralität, im Sinne von der Abwesenheit von Bevorzugung in Einstellungen und Promotionen
- Gerechtigkeit, im Sinne von keiner Diskriminierung

### 4. Stolz

- Stolz auf persönliche Tätigkeit und Beitrag
- Stolz auf geleistete Arbeit im Team
- Stolz auf die Leistungen des Unternehmens und seine Position in der Gesellschaft

### 5. Teamgeist

- Authentizität und Vertrautheit
- Freundliche und einladende Arbeitsatmosphäre
- Starker Teamgeist oder Familiensinn

Aus der Managementperspektive (**Abbildung 4**) ist *Great Place to Work®* ein Ort, wo gemeinsam mit den Mitarbeitern als Team die Unternehmensziele erreicht werden, vorausgesetzt die Mitarbeiter geben ihr Bestes und dies in einem von Vertrauen geprägtem Arbeitsumfeld. Die Führungskräfte haben den größten Einfluss auf die Schöpfung des Vertrauens in ihrer Organisation, wenn sie Erfolg in 9 folgenden Bereichen aufweisen:<sup>74</sup>

1. Inspirieren: Mitarbeiter sehen wie sie zum Erfolg des Unternehmens beitragen
2. Informieren: ehrliche und transparente Kommunikation durch Führungskräfte
3. Zuhören: leichte Erreichbarkeit der Führungskräfte und Begrüßung jedes Inputs von Mitarbeitern
4. Anerkennen: Mitarbeiter werden für ihre Arbeit geschätzt
5. Entwickeln: Führungskräften helfen den Mitarbeitern, professionell und persönlich zu wachsen

---

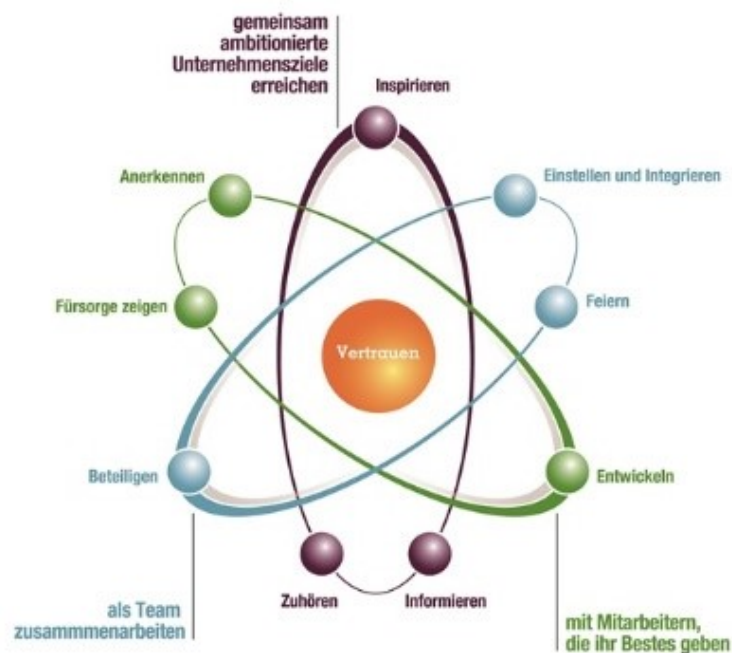
<sup>74</sup> Great Place to Work® (Zugriff: 10.12.2017)

6. Fürsorge zeigen: Unterstützung der Mitarbeiter als Menschen außerhalb der Arbeit, vor allem in Not
7. Einstellen und Integrieren: Praktiken implementieren, die sicherstellen, dass die neuen Mitarbeiter zur Kultur des Unternehmens passen
8. Feiern: organisatorischer Erfolg und Team-Erfolg werden regelmäßig gefeiert
9. Beteiligen: Früchte gemeinsamer Anstrengungen werden mit allen geteilt, die dazu beigetragen haben

Schließlich bietet ein ausgezeichnete Arbeitgeber den Mitarbeitern eine vertrauensbasierte Arbeitsplatzkultur an. Wie die GPTW®-Studien zeigen, bringt die sogenannte *high-trust culture* dem Unternehmen samt ihren Mitarbeitern folgende Vorteile:

- bessere finanzielle Leistung;
- bessere Sicherheitsmaßnahmen;
- höhere Zufriedenheit;
- verbesserte Arbeitsmoral;
- besserer Pool an Bewerbern;
- niedrigere Mitarbeiterfluktuation.

**Abbildung 4:** Great Place to Work® aus Managementperspektive



**Quelle:** Great Place to Work® (Zugriff: 10.12.2017)

## 2.5 Offenlegungspraxis

### 2.5.1 Relevanz

Die Offenlegung (*disclosure*) der Informationen über die CSR-Fortschritte inklusive der aktuellen Personalpolitiken hat sich als hilfreiches Kommunikationsinstrument für Unternehmen durchgesetzt. Durch die CSR-Offenlegung können interne (z.B. Mitarbeiter) und externe (z.B. Kunden, Arbeitssuchende, diverse Partner) Stakeholder auf die nachhaltigen und sozialen Fortschritte des Unternehmens aufmerksam gemacht werden.

Wie folgendes Zitat abbildet, ist dieses Wissen für die Entscheidungen und das Verhalten insbesondere der (potenziellen) Mitarbeiter in Bezug auf das Unternehmen grundlegend: *„How employees perceive the CSR of their employer may actually have more direct and stronger implications for employees’ subsequent reactions than actual firm behaviors of which employees may or may not be aware.“*<sup>75</sup>

Durch das Wissen über die CSR-Fortschritte können die (potenziellen) Mitarbeiter sich besser mit dem Unternehmen identifizieren und sicherstellen, dass auch nach außen das Unternehmen sich als fairer Spieler auf dem Markt etabliert. Wenn ein Unternehmen als bester Arbeitgeber gelten möchte, sollte es entsprechend bereit sein die Offenlegungen zu machen, denn es gilt: *„... individuals’ awareness of a company’s CSR can enhance firms’ ability to attract job applicants and enhance their employees’ performance via employees’ engagement in extra-role behaviors. Thus one implication is for companies to take steps to ensure that job applicants and employees are aware of the CSR initiatives in place.“*<sup>76</sup>

Abgesehen davon, dass bereits CSR-Engagement, als Signal für Nachhaltigkeit, die Reputation erhöhen und zu Wettbewerbsvorteilen führen kann, hilft die Offenlegung der Informationen über CSR-Fortschritte zusätzlich, diese positiven Effekte zu erhöhen. Unternehmen benutzen also das CSR-Reporting als einen Kanal für die Unternehmenskommunikation und zielen darauf ab, damit die Stakeholder-Wahrnehmungen des Unternehmens zu beeinflussen und die Reputation und Arbeitgeberattraktivität zu stärken.<sup>77</sup> Es gilt, dass Unternehmen, die in Aktivitäten investieren, die zu einer positiven Reputation beitragen können, nicht in der Lage sein

---

<sup>75</sup> Rupp *et al.* (2013), S. 897

<sup>76</sup> Rupp *et al.* (2013), S. 919

<sup>77</sup> vgl. Hooghiemstra (2000), S. 64

werden, den Wert einer solchen Reputation zu verwirklichen, ohne entsprechende Offenlegungen gemacht zu haben.<sup>78</sup>

*Legitimacy theory* ist ein zusätzliches und hilfreiches Konzept bei der Analyse des Offenlegungsverhaltens. Zentral für diese Theorie ist der sogenannte „soziale Vertrag“, der zwischen dem Unternehmen und der Gesellschaft existiert, denn das Unternehmen ist ein Teil der Gesellschaft, in der es operiert. Deshalb benutzen die Unternehmen oft das Reporting um ihre eigenen Aktivitäten zu legitimieren. Dies bedeutet, dass die Offenlegung ihnen verhilft, sich in der Gesellschaft als ein guter Unternehmensbürger (*good corporate citizen*) zu etablieren.<sup>79</sup>

### 2.5.2 Quellen der Offenlegung

Unternehmen benutzen eine Vielfalt von Mitteln, durch die sie Informationen bezüglich ihrer sozialen Verantwortung an alle Stakeholder vermitteln. Es sind beispielsweise ihre eigenen Websites, diverse eigenständige Berichte (wie z.B. CSR-Bericht), Jahresberichte, Zeitungsartikel oder Jobausschreibungen.

In Bezug auf Jobausschreibungen liefern Gully et al. (2013) interessante Einblicke: die Bewerber reagieren stärker auf die kommunizierten CSR-Themen, wenn sie den Wunsch haben, durch ihre Arbeit die Gesellschaft und das Leben anderer zu beeinflussen. Durch die Anwendung von *signaling theory*, *person-organization fit theory* (gekürzt „P-O Fit“) und *attraction-selection-attrition theory* konnten die Wissenschaftler nachweisen, dass Bewerber mit dem sogenannten „*desire to have a significant impact through their work*“<sup>80</sup> oder gekürzt „DSIW“ das Gefühl entwickeln, gleiche Wertevorstellungen mit dem Unternehmen zu haben und weisen stärkere Absichten auf, sich bei diesem Unternehmen für eine Stelle zu bewerben. Durch die Anstellung der Bewerber mit hohem DSIW kann das Unternehmen von Vorteilen profitieren, wie etwa höheres P-O Fit der Angestellten und Kandidaten, stärkerer Fokus auf Verantwortung im sozialen und Umweltbereich (angenommen es gehört zu den Zielen des Unternehmens), geringere Mitarbeiterfluktuation und verbesserte finanzielle Leistung.<sup>81</sup>

---

<sup>78</sup> vgl. Hasseldine et al. (2005), S. 233-234

<sup>79</sup> vgl. Hooghiemstra (2000), S. 56

<sup>80</sup> Gully et al. (2013), S. 936

<sup>81</sup> vgl. Gully et al. (2013), S. 962-967

Ansonsten belegen die Studien, dass unter den genannten potentiellen Quellen der Offenlegung Jahresberichte von den Unternehmen ein bevorzugtes Mittel für die Offenlegung der Informationen sozialen Charakters sind.<sup>82</sup> Es wird folgendermaßen begründet: „*Annual report disclosures have frequently been used for social disclosure studies because of their wide availability and the perception that this is the medium most often used by corporations to communicate in a systematic manner with shareholders.*“<sup>83</sup>

### 2.5.3 Mitarbeiterbezogene Informationen

Die Offenlegung der Informationen hinsichtlich Personalpolitik nimmt stetig an Bedeutung in der modernen „*War for Talents*“ Gesellschaft zu.<sup>84</sup> Und dementsprechend werden mehr personalbezogene Informationen veröffentlicht.<sup>85</sup> Ungeachtet der Tatsache, dass es immer noch große Unterschiede im Ausmaß der Offenlegung der Informationen über das Personalwesen zwischen Unternehmen und Ländern gibt<sup>86</sup>, weisen Studien nach, dass Informationen über das Personalwesen einer der am meisten offengelegten Kategorien von CSR sind<sup>87</sup>.

Beispielsweise analysiert Nik Ahmad (2003) die Offenlegung der CSR-Informationen in den Jahresberichten in malaysischen börsennotierten Unternehmen und unterteilt CSR in 5 Bereiche: *evironment, energy, products and consumers, community* und *employee*. Das Ergebnis zeigt, dass mitarbeiterbezogene Informationen (62,2% von den Unternehmen in der Stichprobe) nach den Kategorien *products and consumers* und vor *community* am zweithäufigsten offengelegt werden.

Ein anderes Beispiel ist die Studie von Branco und Rodrigues (2008), in der diese zwei Forscher das Offenlegungsverhalten der portugiesischen börsennotierten Unternehmen auf zwei Offenlegungsmedien vergleichen – Websites und Jahresberichte. Sie kommen zum Schluss, dass Informationen bezüglich des Personalwesens am meisten offengelegt werden (90% der Unternehmen legen in Jahresberichten und 51% auf Websites offen), gefolgt von CSR-Kategorien „Produkte

---

<sup>82</sup> vgl. Kent und Zunker (2013), S. 1081 iVm Branco und Rodrigues (2008), S. 685

<sup>83</sup> Hughes *et al.* (2001), S. 224

<sup>84</sup> vgl. Adams *et al.* (1998), S. 4 iVm Athanasios *et al.* (2013), S. 112

<sup>85</sup> siehe beispielsweise Bukh *et al.* (2005), Sonnier (2008), Khan und Khan (2010)

<sup>86</sup> vgl. Domínguez (2012), S. 4

<sup>87</sup> vgl. Branco und Rodrigues (2008), S. 695; Hackston und Milne (1996), S. 80

und Kunden“ (59% in Jahresberichten und 53% auf Websites), und letztlich „Umwelt“ (47% in Jahresberichten und 41% auf Websites).

Nicht nur Literatur und Forschung über die Offenlegung von CSR, sondern auch die vom intellektuellen Kapital (*intellectual capital*) sind hier erwähnenswert, denn das intellektuelle Kapital impliziert das Konzept von CSR und identifiziert das Humane Kapital als einen seiner Bestandteile.<sup>88</sup> Folgende Studien aus dieser Richtung zeigen, welche Themen im Zusammenhang mit Humankapital am meisten offengelegt werden.

Die Ergebnisse der Studie von Abeysekera und Guthrie (2004) zeigen, dass am meisten Informationen über die Leistungen und das Engagement der Angestellten offengelegt werden, gefolgt von Effizienzkennzahl „Wertschöpfung durch Mitarbeiter“ und zuletzt von Informationen über Trainingsprogramme, die sich auf *soft qualities* beziehen, also das Verhalten, Einstellungen, Lernbereitschaft und Fähigkeiten zum Beziehungsaufbau der Mitarbeiter.

Die Analyse von Bukh et al. (2005) hat ergeben, dass Personalaufteilung nach Abteilung, Vergütungs- und Anreizsysteme und Kompetenzentwicklungspolitik zu den am meist veröffentlichten mitarbeiterbezogenen Informationen gehören.

Khan und Khan (2010) zeigen, dass die meisten Unternehmen über folgende Elemente des Humankapitals berichten: Ausbildung, Karriereentwicklung und Möglichkeiten, Anstellungspolitik der Mitarbeiter und Leistungen an Arbeitnehmer und ihre Vergütung.

Athanasios et al. (2013) zeigen, dass Gesundheits- und Sicherheitsthemen, Gehalt und Vergütung, Programme zur Unterstützung von Arbeitnehmern und deren Familienangehörigen in Bezug auf schwere Krankheiten, sowie Programme für Kompetenzmanagement und lebenslanges Lernen die am meisten offengelegten Informationen in Bezug auf Humanressourcen sind.

Die Ergebnisse von Alcaniz et al. (2015) zeigen, dass folgende Kategorien hinsichtlich des Humankapitals am meisten offengelegt werden: Vergütungs- und Anreizsysteme, Managementenerfahrung, Renten, Versicherungspolicen, Aufschlüsselung der Mitarbeiter nach Berufsgruppen, Anstellungspolitik.

---

<sup>88</sup> siehe eine ausführliche Literaturübersicht von Beattie und Thompson (2007), die das intellektuelle Kapital in *human capital*, *structural capital* und *relational capital* unterteilen mit insgesamt 128 Unterkategorien.

#### 2.5.4 Einfluss der Unternehmensmerkmale

Die Empirie belegt, dass mehrere Faktoren das Unternehmensverhalten bezüglich der Offenlegung der sozialen und umweltbezogenen Informationen, inklusive personalbezogene Informationen, steuern können. Zu den am meisten untersuchten und anerkannten Faktoren zählen die Unternehmensgröße und die Branche, in der das Unternehmen tätig ist.<sup>89</sup>

So belegen diverse Studien, dass die Größe einen positiven Einfluss auf das Offenlegungsausmaß hat – je größer das Unternehmen, desto mehr Informationen werden offengelegt.<sup>90</sup> Dies ist darauf zurückzuführen, dass größere Unternehmen über mehr Ressourcen verfügen, die für den Offenlegungsprozess notwendig sind und dass dadurch entstehende Kosten per se und relativ geringer als bei den kleineren Unternehmen sind.<sup>91</sup> Außerdem wird die Größe in den wissenschaftlichen Untersuchungen oft als Proxy für die Sichtbarkeit des Unternehmens verwendet. In diesem Sinne tendieren große Unternehmen dazu, besonders anfällig für die Kontrolle der Interessengruppen zu sein. Als Folge dessen sind sie am wahrscheinlichsten dem Druck ausgesetzt ihre soziale Responsivität zu zeigen und die Interessengruppen über ihre Aktivitäten zu informieren.<sup>92</sup> Aus Sicht von *legitimacy theory* haben die größeren Unternehmen mehr Interesse, durch die Offenlegung ihr Verhalten oder ihre Aktivitäten zu legitimieren.<sup>93</sup>

In Bezug auf die Branche liefern diverse Forscher empirische Nachweise darüber, dass das Ausmaß der veröffentlichten mitarbeiterbezogenen Informationen davon abhängt, ob das Unternehmen in einer technologieintensiven/wissensbasierten Branche tätig ist. Solche Unternehmen, die zu sogenannten *new economy* Branche gehören, wie beispielsweise Computer und Bürogeräte, Software, medizinische Geräte, tendieren dazu, ein größeres Interesse für die Offenlegungen und tatsächlich größeres Offenlegungsausmaß zu haben, im Unterschied zu den Unternehmen aus „traditionellen“ Branchen.<sup>94</sup>

---

<sup>89</sup> siehe beispielsweise Andrew *et al.* (1989), Hackston und Milne (1996), Adams *et al.* (1998), Hasseldine *et al.* (2005), Branco und Rodrigues (2008)

<sup>90</sup> siehe beispielsweise Cordazzo (2007), Brügggen *et al.* (2009), Domínguez (2012), Alcaniz *et al.* (2015)

<sup>91</sup> vgl. Athanasios *et al.* (2013), S. 114

<sup>92</sup> vgl. Bramer und Pavelin (2004), S. 707

<sup>93</sup> vgl. Domínguez (2012), S. 15

<sup>94</sup> siehe beispielsweise Bozzolan *et al.* (2003), Bukh *et al.* (2005), Bozzolan *et al.* (2006), Sonnier (2008), Brügggen *et al.* (2009), Alcaniz *et al.* (2015)

## 3 Empirie

### 3.1 Forschungsfragen

Im Fokus dieser Arbeit steht das Offenlegungsverhalten der „besten Arbeitgeber“ oder *best companies to work for*, die als solche durch das GPTW®-Institut ausgezeichnet wurden, hinsichtlich der personalrelevanten Inhalte in ihren Jahresberichten. Diese Auszeichnung dient als Proxy für die tatsächliche Performance im Personalwesen. Die empirische Analyse der offengelegten Informationen bezüglich des Personalwesens zielt auf den Vergleich der objektiven Bewertung durch das GPTW®-Institut hinsichtlich personalbezogener Praktiken mit der Selbstdarstellung von „besten“ Unternehmen (GPTW®-Unternehmen) in eigenen Jahresberichten ab.

Alle bisher vorgestellten theoretischen Konstrukte stellen eine angemessene Basis für die Untersuchung der Offenlegungen der Informationen über die Personalpolitik, als einen speziellen Bereich der CSR-Offenlegungen, dar.<sup>95</sup>

Im Anschluss an die bisherigen Studien und insbesondere die Arbeit von Branco und Rodrigues (2009) wird auch hier behauptet, dass Unternehmen, die einen guten Ruf bezüglich des Personalwesens verbessern oder erreichen wollen und über ein gutes Personalwesen verfügen (wie GPTW®-Unternehmen), die Offenlegung der Informationen über das Personalwesen benutzen werden, um die Reputation bei den externen Akteuren (z.B. Investoren, Konsumenten und potenzielle Mitarbeiter), und internen Akteuren (z.B. Angestellte) zu beeinflussen. Außerdem wird hier davon ausgegangen, dass Unternehmen nicht nur wegen der Verbesserung des eigenen Rufes CSR-Aktivitäten ausüben, sondern auch aus internen Gründen des Personalwesens (z.B. Erhöhung der Mitarbeitermotivation, Gewinnung und Bindung der Mitarbeiter), die wiederum die finanzielle Leistung positiv beeinflussen<sup>96</sup>.

Um prüfen zu können, dass GPTW®-Unternehmen tatsächlich mehr Informationen über das Personalwesen offenlegen, weil sie ihren Platz mittels *soft assets*, wie Personal, in der Gesellschaft legitimieren wollen, wird das Offenlegungsverhalten der entsprechenden Vergleichsunternehmen analysiert, die nicht als *best companies to work for* ausgezeichnet sind.

---

<sup>95</sup> vgl. Kent und Zunker (2013), S. 1077 iVm Guthrie *et al.* (2004), S. 285

<sup>96</sup> vgl. Branco und Rodrigues (2009), S. 187

Im Einklang mit bisherigen Studien besteht das Interesse auch darin, herauszufinden, ob das Ausmaß der Offenlegung der Informationen über das Personalwesen durch weitere zwei Faktoren – die Branche und die Größe des Unternehmens – beeinflusst wird.

Entsprechend lassen sich folgende Forschungsfragen und Hypothesen ableiten:

**Forschungsfrage 1:** Wie stark ist der Einfluss von GPTW®-Auszeichnung, Branchentyp und Unternehmensgröße auf das Offenlegungsverhalten hinsichtlich der Informationen über das Personalwesen?

*Hypothese 1:* Die GPTW®-Unternehmen legen mehr Informationen über das Personalwesen offen als die Vergleichsunternehmen.

*Hypothese 2:* Unternehmen in einer „High-Tech“ Branche legen mehr Informationen über das Personalwesen offen als Unternehmen, die in einer „traditionellen“ Branche tätig sind.

*Hypothese 3:* Das Offenlegungsausmaß der personalbezogenen Informationen hängt positiv mit der Größe des Unternehmens zusammen.

Es sollte zusätzlich überprüft werden, ob die Ranking-Position der GPTW®-Unternehmen in „Fortune 100 Best Companies to Work For“ Liste einen Einfluss auf ihr Offenlegungsverhalten hat. Die Forschungsfrage lautet daher:

**Forschungsfrage 2:** Gibt es einen Zusammenhang zwischen dem Offenlegungsausmaß der personalbezogenen Informationen der GPTW®-Unternehmen und ihrer Ranking-Position in „Fortune 100 Best Companies to Work For“ Liste?

Zur guten Letzt wird auch ein genauerer Blick auf die Offenlegung der Unternehmen über einzelne Bereiche des Personalwesens geworfen (genaue Auflistung siehe im **Abschnitt 7.2**), die sind:

1. Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter (Einhaltung der Gesundheits- und Sicherheitsnormen und -vorschriften; Unfallstatistik; Förderung der Sicherheit der Mitarbeiter und der körperlichen oder geistigen Gesundheit usw.)
2. Mitarbeitertraining (Inhouse-Training; finanzielle Unterstützung der Mitarbeiter usw.)

3. Mitarbeiterberatung und -leistungen (Unterstützung oder Anleitung für Mitarbeiter; die gerade in den Ruhestand gehen oder entlassen werden; Bereitstellung der Unterkünfte; Bereitstellung von Freizeitaktivitäten und/oder -einrichtungen usw.)
4. Vergütung der Mitarbeiter (Beträge/Prozente/Systeme für Löhne und Gehälter; Aktienkauf- oder Pensionsprogramme usw.)
5. Mitarbeiterprofile (Diverse Statistiken über die Disposition der Mitarbeiter; Demographische Daten wie Alter; Qualifikationen/Erfahrungen der Mitarbeiter; weitere Statistiken wie Umsatz pro Mitarbeiter usw.)
6. Arbeitsmoral und Mitarbeiterbeziehungen (Beziehungen des Unternehmens/Managements zu den Mitarbeitern; Leistungen zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und der Mitarbeitermotivation; Stabilität der Arbeitsplätze und die Zukunft des Unternehmens usw.)
7. Industrielle Beziehungen (Beziehung des Unternehmens zu Gewerkschaften und/oder Arbeitnehmern; Streiks usw.)
8. Sonstige mitarbeiterbezogene Informationen (Beschäftigung der Minderheiten oder Frauen; Initiativen für Chancen-, Rassen- und sexuelle Gleichheit; Reorganisation der Firma/Abteilungen/Filialen; Unterstützung von Tages-, Mutterschafts- und Vaterschaftsurlaub; Mitarbeiterfluktuation usw.)

Entsprechend werden zwei weitere Fragen beantwortet:

**Forschungsfrage 3:** Wie unterschiedlich berichten die „besten Unternehmen“ und Vergleichsunternehmen über diverse Bereiche des Personalwesens?

**Forschungsfrage 4:** Wie unterschiedlich berichten Unternehmen, die in einer „High-Tech“ Branche operieren und Unternehmen, die in einer „traditionellen“ Branche operieren, über diverse Bereiche des Personalwesens?

## **3.2 Untersuchungsdesign**

### **3.2.1 Inhaltsanalyse**

Um das Ausmaß der Offenlegung der Informationen hinsichtlich des Personalwesens zu untersuchen wurde die Inhaltsanalyse als Methode ausgewählt. Die Inhaltsanalyse ist ein sehr verbreitetes und zuverlässiges Werkzeug, das für die Analyse der offengelegten CSR-Informationen oft angewendet wird. Unter der Inhaltsanalyse versteht man wie folgt: *„research technique for making replicable and valid inferences*

*from texts (or other meaningful material) to the context of their use*<sup>97</sup>. Die Inhaltsanalyse ermöglicht es, aus dem Untersuchungsmaterial (z.B. aus den Texten) sinnvolle quantitative Daten zu erheben und sie für weitere statistische Analysen zu verwenden, um dadurch Antworten auf die Forschungsfragen zu finden und Hypothesen zu bestätigen oder zu widerlegen.

Der Untersuchungsablauf dieser Arbeit inklusive Inhaltsanalyse ist in **Abbildung 5** dargestellt und wird nachfolgend kurz erläutert. Die Anwendung der Inhaltsanalyse setzt voraus, dass zum Beginn der Inhaltsanalyse die Fragestellung durch Theorien, Schilderung des aktuellen Forschungsstands, Definition zentraler Begriffe und Hypothesenbildung begründet ist und die Inhaltsanalyse als beste Methode bestätigt ist. Bevor die eigentliche Kodierung erfolgt, wird zunächst Untersuchungsmaterial beschaffen, ein Kategoriensystem entwickelt oder übernommen und die Analyseeinheit definiert. Danach wird das gesamte Untersuchungsmaterial kodiert, indem die Analyseeinheit (z.B. Satz, Wort, Seite oder Bild) der entsprechenden Kategorie zugeordnet wird. Das Kodierte Material dient als Basis für die anschließende statistische Analyse, der schließlich die Interpretation der empirischen Ergebnisse folgt.

Für die Implementierung der Inhaltsanalyse als Methode sind folgende Voraussetzungen allgemein bekannt und wesentlich:

- 1) Das Kategoriensystem sollte eindeutig definiert werden;
- 2) Objektivität des Gerüsts sollte eine eindeutige Zuordnung der Informationen zu den Kategorien gewährleisten;
- 3) Informationen sollten quantifizierbar sein.

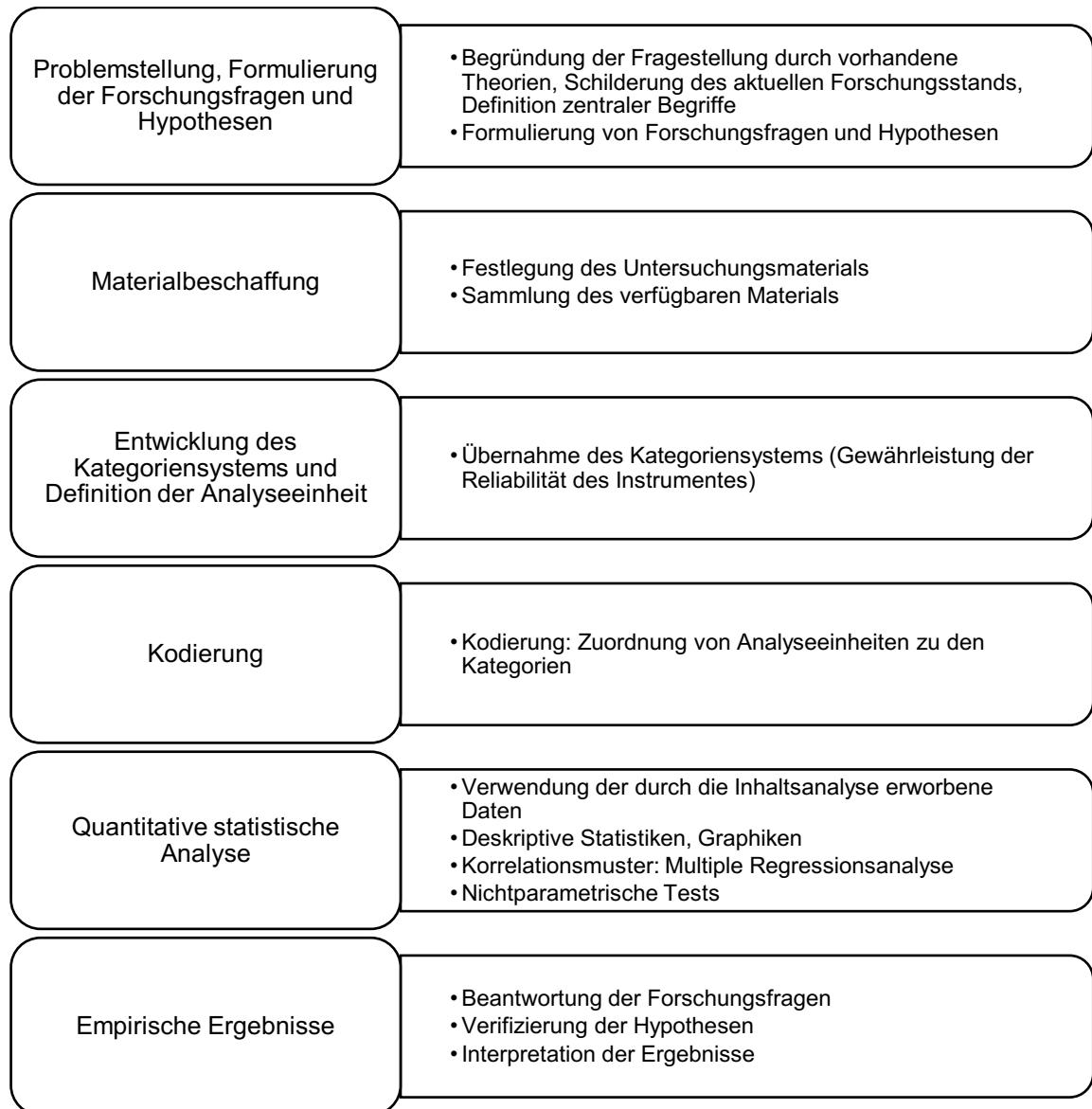
Außerdem sind Zuverlässigkeit und Gültigkeit des Messinstrumentes zwei weitere unvermeidbare Kriterien. Die Zuverlässigkeit wird oft durch den Einsatz mehrerer Codierer gewährleistet, wenn Diskrepanzen zwischen ihnen minimal sind. Die Qualität der Kodierungsregeln, gut erarbeiteten Kategorien, sowie die Einschulung der Codierer tragen ebenso zur Zuverlässigkeit bei.<sup>98</sup>

---

<sup>97</sup> Krippendorff (2004), S. 18, zitiert nach Abhayawansa und Guthrie (2016), S. 29

<sup>98</sup> vgl. Guthrie *et al.* (2004), S. 287-288

**Abbildung 5: Untersuchungsablauf**



**Quelle:** eigene Darstellung<sup>99</sup>

### 3.2.2 Stichprobe

Die endgültige Stichprobe besteht aus 48 amerikanischen öffentlichen Unternehmen (siehe **Abschnitt 7.1**). Die Entscheidung, die amerikanischen Unternehmen zu untersuchen, wird dadurch begründet, dass die ersten und die meisten Inhaltsanalysen von Jahresberichten in den Vereinigten Staaten, Australien, dem Vereinigtem Königreich und Westeuropa stattfanden.<sup>100</sup> Zusätzlich tendieren Unternehmen in den Industrieländern dazu, mehr CSR-Informationen in den Jahresberichten offenzulegen,

<sup>99</sup> auf Grundlage von Srnka und Koeszegi (2007), Rössler (2010), Früh (2015)

<sup>100</sup> vgl. Duff et al. (2016), S. 77

als Unternehmen in Entwicklungsländern.<sup>101</sup> Ein weiterer Grund für die Wahl der amerikanischen Unternehmen ist die Verfügbarkeit der Ranking-Listen von *Fortune* und *GPTW*®. Die Listen sind online abrufbar und verlangen keine Anmeldungen, Bewerbungsprozesse oder monetären Zahlungen. Aus diesen Listen konnten diverse für die Analyse notwendige Daten abgerufen werden, wie beispielsweise *total assets*, Branchenklassifizierungen und Websites. Im Einklang mit Athanasios et al. (2013) wurden die großen Unternehmen ausgewählt, denn diese Unternehmen bieten eine größere Aussicht auf Offenlegung.

Aus 48 Unternehmen wurden 24 Unternehmen aus der Liste „*Fortune* 100 Best Companies to Work For“<sup>102</sup> von 2014 entnommen. Diese Liste wird in Kooperation mit dem *GPTW*®-Institut erstellt und online auf der *Fortune*-Website zur Verfügung gestellt. Darin sind amerikanische Unternehmen enthalten, die nach der *GPTW*®-Methode als „beste Arbeitgeber“ ausgezeichnet wurden. Die Auswahl der „besten Arbeitgeber“ wurde auf 24 aus 100 Unternehmen eingeschränkt, aufgrund:

- 1) der Verfügbarkeit eines Jahresberichtes (*Annual Report*, *Form 10-K*);
- 2) der Organisationsform (öffentliche Unternehmen);
- 3) der Voraussetzung, dass sie zusätzlich auf der Liste „*Fortune* 1000“<sup>103</sup> aufscheinen. Die „*Fortune* 1000“ Liste ist eine Ranking-Liste der amerikanischen Unternehmen nach Gesamtumsätzen und inkludiert Unternehmen diverser Organisationformen sowie aus den unterschiedlichen Branchen.

Die anderen 24 Unternehmen sind die Vergleichsunternehmen, welche aus der Liste „*Fortune* 1000“ entnommen wurden und repräsentieren die Unternehmen, die nicht als „beste Arbeitgeber“ gelten, das bedeutet, dass sie nicht auf „*Fortune* 100 Best Companies to Work For“ von 2014 vorkommen. Die Vergleichsunternehmen wurden anhand der Kriterien *Größe* und *Branche* ausgesucht.

In der Literatur findet man diverse Maße für die Größe. Um nur einige zu nennen, sind das zum Beispiel *sales revenue*, *net income*, *total sales* und *market capitalization*.<sup>104</sup> Angesichts der Tatsache, dass kein Maß die Größe besser abbildet als ein anderes<sup>105</sup>,

---

<sup>101</sup> vgl. Nik Ahmad et al. (2003), S. 4-5 iVm Hackston und Milne (1996), S. 80

<sup>102</sup> Fortune.com (Zugriff: 10.12.2017a)

<sup>103</sup> Fortune.com (Zugriff: 10.12.2017b)

<sup>104</sup> vgl. Kent und Zunker (2013), S. 1086

<sup>105</sup> vgl. Hagerman und Zmijewski (1979), zitiert nach Kent und Zunker (2013), S. 1086

wurde *total assets* als Maß für die Größe ausgewählt, im Einklang mit Branco und Rodrigues (2009).

Die Branchenklassifizierung wurde von *Fortune* übernommen, denn beide Listen berufen sich auf die von *Fortune* vorgeschlagene Branchenzuordnung. Weitere implizite Voraussetzungen sind, dass die Vergleichsunternehmen öffentlich sind und über einen Jahresbericht verfügen. Die Auflistung der 48 Unternehmen, inklusive der Parameter Größe und Branchenzugehörigkeit, befindet sich im Anhang (**Abschnitt 7.1**).

### 3.2.3 Untersuchungsmaterial

Zahlreiche Studien haben die Offenlegung der Informationen über das Personalwesen in den Jahresberichten und oft mittels Inhaltsanalyse untersucht.<sup>106</sup> Die meisten Studien bis dato haben sich auf die Informationen in den Jahresberichten konzentriert, weil sie jährlich und obligatorisch für alle börsennotierten Unternehmen sind und den Vergleich zwischen den Unternehmen ermöglichen.<sup>107</sup> Im Einklang mit der Literatur begrenzt sich die Wahl im Rahmen dieser Arbeit nur auf Jahresberichte, die als „klassisches“ Mittel der Offenlegung gelten.<sup>108</sup> Der zeitliche Faktor ist ein zusätzlicher Grund für diese Einschränkung.

Die Sammlung der Jahresberichte erfolgte manuell. Auf den Websites der 48 Unternehmen wurde überprüft, ob ein Jahresbericht aus 2014 online zur Verfügung steht. Falls einer vorhanden war, wurde er heruntergeladen und gespeichert. Wenn sowohl Jahresbericht *Annual Report* als auch *Form 10-K* vorhanden waren, so wurden diese beiden in die Analyse aufgenommen.

### 3.2.4 Kategoriensystem

Das Kategoriensystem in Bezug auf das Personalwesen sowie die Kodierungsregeln wurden von Nik Ahmad et al. (2003) übernommen und adaptiert. Die übernommenen Themengebiete sind ident mit den Kategorien von Branco und Rodrigues (2009). Diese Übernahme und Implementierung ermöglichte es, den Kodierungsprozess zu vereinfachen und die Zuverlässigkeit des Messinstrumentes zu gewährleisten.<sup>109</sup>

---

<sup>106</sup> siehe beispielsweise Das (2013), Domínguez (2012), Kent und Zunker (2013), Guthrie et al. (2004)

<sup>107</sup> vgl. Duff et al. (2016), S. 77 iVm vgl. Guthrie et al. (2004), S. 287

<sup>108</sup> siehe beispielsweise Hackston und Milne (1996), Nik Ahmad et al. (2003)

<sup>109</sup> vgl. Nik Ahmad et al. (2003), S. 11

Nach der Anpassung verfügt das Kategoriensystem in der vorliegenden Arbeit über 8 Themenbereiche, mit insgesamt 53 Kategorien. Die Anzahl der Kategorien variiert zwischen 2 und 14 pro Themenbereich. Das Kategoriensystem ist dem Anhang (**Abschnitt 7.2**) zu entnehmen.

### 3.2.5 Analyseeinheit

Im Einklang mit anderen empirischen Untersuchungen wurde als Analyseeinheit der Satz ausgewählt<sup>110</sup>. Erstens stellt der Satz die zuverlässigste Einheit für die Analyse dar.<sup>111</sup> Zweitens hat der Satz den Vorteil, dass man ihn als Ganzes leicht erkennen kann.<sup>112</sup> Es wird der Arbeit von Domínguez (2012) gefolgt, indem Sätze manuell gezählt und einer der Kategorien zugeordnet werden.

### 3.2.6 Ausmaß der Offenlegung

In Übereinstimmung mit bisherigen Untersuchungen<sup>113</sup> wurde das Offenlegungsausmaß, das die Gesamtzahl der Kategorien angibt, die im Jahresbericht jedes Unternehmens offengelegt sind, folgend bemessen:

$$\text{Offenlegungsausmaß} = \sum_{i=1}^M d_i,$$

wo  $d_i$  den Wert 1 annimmt, wenn die Kategorie  $i$  im Jahresbericht gefunden wurde, und ansonsten nimmt  $d_i$  den Wert 0 an.  $M$  ist die maximale Menge an Informationen in einem Jahresbericht, in diesem Fall 53 Kategorien.

---

<sup>110</sup> siehe beispielsweise Bouten *et al.* (2011), Nik Ahmad *et al.* (2003), Hackston und Milne (1996), Das (2013), Kent und Zunker (2013), Gray *et al.* (1995)

<sup>111</sup> Milne und Adler (1999), S. 243

<sup>112</sup> Carney (1972), S. 158, zitiert nach Domínguez (2012), S. 10

<sup>113</sup> siehe beispielsweise Bukh *et al.* (2005), Alcaniz *et al.* (2015)

## 4 Ergebnisse

### 4.1 Deskriptive Statistik

Die Stichprobe in der vorliegenden Arbeit besteht aus 48 Unternehmen. 24 Unternehmen davon sind *GPTW®*-Unternehmen, die „besten Arbeitgeber“, und die anderen 24 sind Vergleichsunternehmen, die nicht als „beste Arbeitgeber“ ausgezeichnet sind.

Hinsichtlich der Branchenaufteilung (siehe **Tabelle 1**) befinden sich in der Stichprobe 16 Unternehmen (33,3%) aus einer „High-Tech“ Branche und die anderen 32 Unternehmen (66,7%) aus einer „traditionellen“ Branche.

**Tabelle 1:** Anzahl Unternehmen in Branchen

| Branche                       | Anzahl Unternehmen | „High-Tech“ |
|-------------------------------|--------------------|-------------|
| Energy                        | 8                  | nein        |
| Financials                    | 8                  | nein        |
| Food and Drug Stores          | 2                  | nein        |
| Food, Beverages & Tobacco     | 2                  | nein        |
| Health Care                   | 2                  | ja          |
| Hotels, Restaurants & Leisure | 6                  | nein        |
| Media                         | 2                  | nein        |
| Retailing                     | 4                  | nein        |
| Technology                    | 14                 | ja          |
| Gesamt                        | 48                 | -           |

Aus der **Tabelle 2** können Statistiken bezüglich der Größe der Unternehmen entnommen werden. Der kleinste gültige Wert beträgt 4359 Mio. \$, somit ist es das kleinste Unternehmen in der Stichprobe. Der größte gültige Wert beträgt 911507 Mio. \$, somit ist es das größte Unternehmen in der Stichprobe. Die durchschnittliche Unternehmensgröße beläuft sich auf 77845,65 Mio. \$ mit einer sehr hohen Standardabweichung von 181040,644 Mio. \$.

**Tabelle 2:** Deskriptive Statistik für Größe

| Deskriptive Statistik           |    |            |         |         |            |                    |                 |
|---------------------------------|----|------------|---------|---------|------------|--------------------|-----------------|
|                                 | N  | Spannweite | Minimum | Maximum | Mittelwert | Standardabweichung | Varianz         |
| Größe in Total Assets (in Mio.) | 48 | 907148     | 4359    | 911507  | 77845,65   | 181040,644         | 32775714770,000 |
| Gültige Werte (Listenweise)     | 48 |            |         |         |            |                    |                 |

In Bezug auf die offengelegten Kategorien ist in der **Tabelle 3** ersichtlich, dass die minimale Anzahl der offengelegten Kategorien 3 beträgt, das bedeutet das minimale

Offenlegungsausmaß gleich 3 ist. Das höchste Offenlegungsausmaß beträgt 17. Im Durchschnitt werden 8 Kategorien pro Jahresbericht offengelegt. Im Anhang (**Abschnitt 7.3**) befindet sich die Auflistung des Offenlegungsausmaßes.

**Tabelle 3:** Deskriptive Statistik für Offenlegungsausmaß

| Deskriptive Statistik          |    |            |         |         |            |                         |         |
|--------------------------------|----|------------|---------|---------|------------|-------------------------|---------|
|                                | N  | Spannweite | Minimum | Maximum | Mittelwert | Standard-<br>abweichung | Varianz |
| Offenlegungsausmaß             | 48 | 14         | 3       | 17      | 8,23       | 2,603                   | 6,776   |
| Gültige Werte<br>(Listenweise) | 48 |            |         |         |            |                         |         |

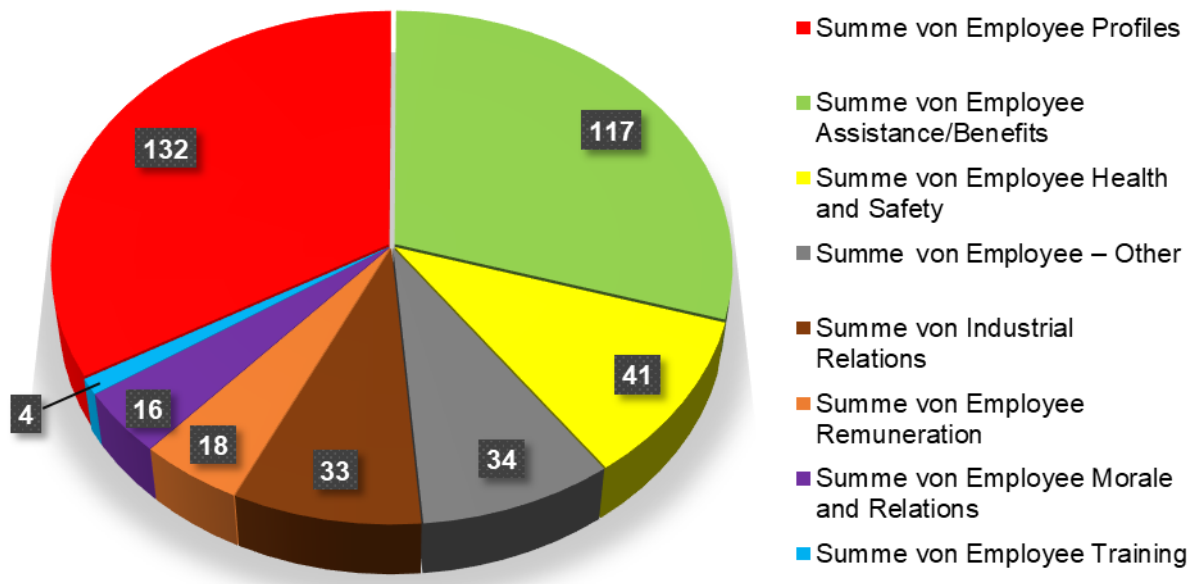
Als Zusammenfassung präsentiert folgende **Abbildung 6** die Häufigkeit der offengelegten Inhalte, gruppiert nach Personalwesenthemen. Das Ergebnis zeigt, dass „Employee Profiles“ (132 Mal wurde über „Employee Profiles“ berichtet) und „Employee Assistance/Benefits“ (117 Mal) die zwei am meisten offengelegten Themengebiete von allen Unternehmen sind, gefolgt von „Employee Health and Safety“ (41 Mal), welche deutlich weniger offengelegt wird.

Eine genauere Betrachtung dieser drei Themengebiete zeigt (siehe **Abschnitt 7.4**), dass die am meisten offengelegten Kategorien in „Employee Profiles“ die geographische Disposition von Mitarbeitern, die Angaben zu der Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter in Unternehmen/Niederlassungen/Tochtergesellschaften sowie die Angaben der involvierten Berufe und Führungsebenen sind.

Die am meisten offengelegten Kategorien in „Employee Assistance/Benefits“ sind bereitgestellte Pensionspläne, aktienbasierte Vergütung sowie Informationen darüber, dass Mitarbeitern im Rahmen eines Aktienkaufprogramms Aktien angeboten werden.

Und die am meisten offengelegten Kategorien in „Employee Health and Safety“ sind der Verweis auf Arbeitsschutzgesetze und/oder Inspektorat; die Informationen über Einhaltung der Gesundheits- und Sicherheitsstandards und -vorschriften; Einrichtung einer Sicherheitsabteilung/Ausschuss/Politik sowie die Bereitstellung einer kostengünstigen Gesundheitsversorgung für Mitarbeiter.

**Abbildung 6:** Offenlegung pro Hauptkategorie (alle Unternehmen)



Außerdem zeigen die Ergebnisse im **Abschnitt 7.4**, dass 37,74% der gesamten Kategorien (das sind 23 aus 53 Kategorien) von keinem der Unternehmen in der Stichprobe offengelegt wurden. Beispielsweise sind das Themen wie:

- Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter: Erhalt eines Gesundheits- und Sicherheitspreises; Durchführung von Forschungsarbeiten zur Verbesserung der Arbeitssicherheit.
- Mitarbeiterschulung: Einrichtung von Trainingszentren.
- Mitarbeiterunterstützung/-vorteile: Unterstützung oder Beratung von Mitarbeitern, die gerade in Ruhestand gehen oder entlassen werden; Bereitstellung von Personalunterkünften oder Beteiligungssystemen; Bereitstellung von Freizeitaktivitäten/-einrichtungen.
- Mitarbeiterprofile: Statistiken über die Anzahl der Mitarbeiter, ihre Dienstzeit und Altersgruppen; Statistiken pro Mitarbeiter (z. B. Vermögenswert pro Mitarbeiter und Umsatz pro Mitarbeiter).
- Arbeitsmoral- und beziehungen: Verfügbarkeit eines separaten Mitarbeiterberichts; Auszeichnungen für eine effektive Kommunikation mit Mitarbeitern; Kommunikation mit Mitarbeitern über Managementstile und Managementprogramme, die sich direkt auf die Mitarbeiter auswirken können.

- Andere Themen: Prozentsatz oder Anzahl von Minoritäts- und/oder Frauenangestellten in den Führungsebenen; Förderungsprogramme der Minderheiten am Arbeitsplatz; Verbesserung allgemeiner Arbeitsbedingungen; Statistiken über die Fluktuation und Weiterentwicklung der Mitarbeiter; Unterstützung von Eltern durch Kindertagesstätte, Mutterschafts- und Vaterschaftsurlaub und andere Themen.

## 4.2 Forschungsfrage 1

Forschungsfrage 1: Wie stark ist der Einfluss von GPTW®-Auszeichnung, Branchentyp und Unternehmensgröße auf das Offenlegungsverhalten hinsichtlich der Informationen über das Personalwesen?

*Hypothese 1*: Die GPTW®-Unternehmen legen mehr Informationen über das Personalwesen offen als die Vergleichsunternehmen.

*Hypothese 2*: Unternehmen in einer „High-Tech“ Branche legen mehr Informationen über das Personalwesen offen als Unternehmen, die in einer „traditionellen“ Branche tätig sind.

*Hypothese 3*: Das Offenlegungsausmaß der personalbezogenen Informationen hängt positiv mit der Größe des Unternehmens zusammen.

Für die Beantwortung der ersten Forschungsfrage und die Verifizierung der Hypothesen wurde eine *multiple Regressionsanalyse* durchgeführt. Die Gleichung lautet:

$$\text{Offenlegungsausmaß} = \beta_0 + \beta_1 \text{GPTW} + \beta_2 \text{BRANCHE} + \beta_3 \text{GRÖSSE} + \varepsilon$$

Die erste unabhängige Variable *GPTW* nimmt den Wert 1 an, wenn das Unternehmen in die Stichprobe als „beste Arbeitgeber“ aufgenommen wurde, also es kommt auf der „*Fortune* 100 Best Companies to Work For“ Liste vor, sonst nimmt die Variable den Wert 0 an, was bedeutet, dass Unternehmen nur auf der „*Fortune* 1000“ Liste vorkommt und wurde nicht als „bester Arbeitgeber“ ausgezeichnet. Weitere unabhängige Variable *BRANCHE* nimmt den Wert 1 an, wenn das Unternehmen zu einer „High-Tech“ Branche gehört. Sonst nimmt sie den Wert 0 an, wenn das Unternehmen zu einer „traditionellen“ Branche gehört. In der vorliegenden Arbeit basiert die Gruppierung in „High-Tech“ und „traditionelle“ Branchen auf der vorgeschlagenen Klassifizierung von Kile und Phillips (2009). Als Ergebnis sind

folgende Branchen im Rahmen dieser Arbeit als „High-Tech“ Branchen eingestuft: Computer-Software, Netzwerk und andere Kommunikationsgeräte, Computer-Peripheriegeräte, medizinische Produkte und Ausrüstung. Die restlichen Branchen sind als „traditionell“ eingestuft, wie zum Beispiel Bergbau-, Öl-, Bank-, Versicherungs- oder Hotelbranche usw. Die genaue Dokumentation kann aus dem Anhang (**Abschnitt 7.1**) entnommen werden. Die letzte unabhängige Variable *GRÖSSE* steht für *total assets* (Gesamtvermögen des Unternehmens) und wird in Millionen US-Dollar (gekürzt Mio. \$) gemessen. Damit die *multiple Regression* durchgeführt werden konnte, wurden die rechtsschief verteilten Daten der unabhängigen Variablen *GRÖSSE* mit Logarithmus transformiert.

Der *F-Test* in der **Tabelle 4** zeigt, dass das aufgestellte Modell als Ganzes signifikant ( $p=0,024 < 0,05$ ) ist und somit einen Erklärungsbeitrag leistet.

**Tabelle 4:** Signifikanz des Regressionsmodells

| ANOVA <sup>a</sup>                                                                                                                                          |                                |              |    |                     |       |                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------|----|---------------------|-------|-------------------|
| Modell                                                                                                                                                      |                                | Quadratsumme | df | Mittel der Quadrate | F     | Sig.              |
| 1                                                                                                                                                           | Regression                     | 60,823       | 3  | 20,274              | 3,462 | ,024 <sup>b</sup> |
|                                                                                                                                                             | Nicht standardisierte Residuen | 257,657      | 44 | 5,856               |       |                   |
|                                                                                                                                                             | Gesamt                         | 318,479      | 47 |                     |       |                   |
| a. Abhängige Variable: Offenlegungsausmaß<br>b. Einflußvariablen: (Konstante), logGRÖSSE, GPTW-Unternehmen (1=ja; 0=nein), High-Tech BRANCHE (1=ja; 0=nein) |                                |              |    |                     |       |                   |

Aus der **Tabelle 5** kann entnommen werden, dass *T-Tests* für die Konstante ( $p=0,000 < 0,05$ ) und den Regressionskoeffizienten von *GPTW* ( $p=0,033 < 0,05$ ) und *logGRÖSSE* ( $p=0,024 < 0,05$ ) signifikant ausfallen, was für einen signifikanten Einfluss von *GPTW* und *logGRÖSSE* auf das Offenlegungsausmaß spricht.

**Tabelle 5:** Signifikanz der Regressionskoeffizienten

| Koeffizienten <sup>a</sup>                |                                  |                                     |                |                               |        |      |                         |       |
|-------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|----------------|-------------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
| Modell                                    |                                  | Nicht standardisierte Koeffizienten |                | Standardisierte Koeffizienten | T      | Sig. | Kollinearitätsstatistik |       |
|                                           |                                  | Regressionskoeffizient B            | Standardfehler | Beta                          |        |      | Toleranz                | VIF   |
| 1                                         | (Konstante)                      | 13,689                              | 2,698          |                               | 5,073  | ,000 |                         |       |
|                                           | GPTW-Unternehmen (1=ja; 0=nein)  | 1,537                               | ,699           | ,298                          | 2,200  | ,033 | 1,000                   | 1,000 |
|                                           | High-Tech BRANCHE (1=ja; 0=nein) | -,531                               | ,758           | -,097                         | -,700  | ,487 | ,955                    | 1,047 |
|                                           | logGRÖSSE                        | -,604                               | ,258           | -,325                         | -2,339 | ,024 | ,955                    | 1,047 |
| a. Abhängige Variable: Offenlegungsausmaß |                                  |                                     |                |                               |        |      |                         |       |

Der Koeffizient der unabhängigen Variable *GPTW* weist ein positives Vorzeichen aus. Das bedeutet: Wenn das Unternehmen ein *GPTW*®-Unternehmen ist, dann steigt das Offenlegungsausmaß um 1,537, wenn alle anderen unabhängigen Variablen konstant gehalten werden.

Der Koeffizient der unabhängigen Variable *logGRÖSSE* weist ein negatives Vorzeichen auf. Das bedeutet: Wenn die Größe des Unternehmens um eine Einheit (Mio. \$) steigt, so sinkt das Offenlegungsausmaß um 0,604.

Das Vorzeichen der unabhängigen Variable *BRANCHE* ist zwar negativ ausgefallen, aber nicht signifikant, was für einen geringen Einfluss der Branchenzugehörigkeit („High-Tech“ oder „traditionell“) auf das Offenlegungsausmaß spricht und die Variable kann schlecht für die Vorhersage verwendet werden.

Das korrigierte *R-Quadrat* in der **Tabelle 6** beträgt 0,136, was bedeutet, dass 13,6% der Gesamtstreuung in der abhängigen Variable Offenlegungsausmaß durch unabhängige Variablen *GPTW*, *BRANCHE* und *logGRÖSSE* erklärt werden kann. *R-Quadrat* kann einen Wert zwischen 0 und 1 annehmen. 0 würde bedeuten, dass das aufgestellte Modell unbrauchbar ist, und 1 würde bedeuten, dass das Modell eine perfekte Erklärungskraft besitzt. In dem gegebenen Fall ist von einer eher geringeren Erklärungskraft auszugehen.

**Tabelle 6:** Güte des Regressionsmodells

| Modellzusammenfassung <sup>b</sup>                                                                              |                   |           |                        |                              |                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|------------------------|------------------------------|-------------------------|
| Modell                                                                                                          | R                 | R-Quadrat | Korrigiertes R-Quadrat | Standardfehler des Schätzers | Durbin-Watson-Statistik |
| 1                                                                                                               | ,437 <sup>a</sup> | ,191      | ,136                   | 2,420                        | 2,077                   |
| a. Einflußvariablen : (Konstante), logGRÖSSE, GPTW-Unternehmen (1=ja; 0=nein), High-Tech BRANCHE (1=ja; 0=nein) |                   |           |                        |                              |                         |
| b. Abhängige Variable: Offenlegungsausmaß                                                                       |                   |           |                        |                              |                         |

Auch mittels *T-Tests für unabhängige Stichproben* konnte bestätigt werden, dass sich das Offenlegungsverhalten hinsichtlich der Informationen über das Personalwesen der *GPTW*®-Unternehmen signifikant ( $p=0,039 < 0,05$ ) von den Unternehmen unterscheidet, die keine *GPTW*®-Unternehmen sind. *GPTW*®-Unternehmen legen mehr Kategorien (Mittelwert=9,00) offen als keine *GPTW*®-Unternehmen (Mittelwert=7,46).

Auf der Basis der vorgestellten Ergebnisse kann somit die *Hypothese 1* bestätigt werden.

Mit dem *Mann-Whitney Test* für die abhängige Variable *Offenlegungsmaß* und *BRANCHE* konnte zudem gezeigt werden, dass es hinsichtlich des Offenlegungsverhaltens keinen signifikanten Unterschied ( $p=0,764 > 0,05$ ) zwischen den Unternehmen gibt, die in einer „High-Tech“ Branche operieren, und solchen, die in einer „traditionellen“ Branche operieren.

Deshalb kann die *Hypothese 2* endgültig verworfen werden.

Mit der Durchführung von *Rangkorrelation nach Spearman* wurde zusätzlich überprüft, ob ein Zusammenhang zwischen dem Offenlegungsmaß den Personalwesen relevanten Informationen und der Größe des Unternehmens besteht. Der Test zeigt, dass die Korrelation zwischen Offenlegungsmaß und Größe des Unternehmens bei  $r_s = -0,320$  liegt. Der  $p$ -Wert beträgt 0,027 und somit ist die Korrelation statistisch signifikant ( $p < 0,05$ ). Das negative Vorzeichen des Korrelationskoeffizienten bestätigt einen negativen signifikanten Zusammenhang zwischen Offenlegungsmaß und Größe des Unternehmens.

Entsprechend kann die *Hypothese 3* verworfen werden, die einen positiven Zusammenhang der beiden Variablen behauptet.

### 4.3 Forschungsfrage 2

Forschungsfrage 2: Gibt es einen Zusammenhang zwischen dem Offenlegungsmaß der personalbezogenen Informationen der GPTW®-Unternehmen und ihrer Ranking-Position in „*Fortune* 100 Best Companies to Work For“ Liste?

Die Durchführung der *Rangkorrelation nach Spearman* zeigt, dass die Korrelation zwischen der Ranking-Position des GPTW®-Unternehmens auf der „*Fortune* 100 Best Companies to Work For“ Liste und dem Offenlegungsmaß bei  $r_s = -0,063$  liegt (**Tabelle 7**). Das negative Vorzeichen des Korrelationskoeffizienten deutet auf einen negativen Zusammenhang zwischen diesen beiden Variablen. Das würde bedeuten: Je höher die Ranking-Position, desto kleiner das Offenlegungsmaß. Vice versa: Je niedriger das Offenlegungsmaß, desto höher die Ranking-Position. Dieser Zusammenhang ist allerdings nicht signifikant ausgefallen ( $p = 0,771 > 0,05$ ).

**Tabelle 7:** Korrelation nach Spearman (Offenlegungsausmaß und Ranking-Position von GPTW®-Unternehmen)

| Korrelationen |                       |                         | „Fortune 100“-<br>Ranking | Offenlegungs-<br>ausmaß |
|---------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------|
| Spearman-Rho  | „Fortune 100“-Ranking | Korrelationskoeffizient | 1,000                     | -,063                   |
|               |                       | Sig. (2-seitig)         | .                         | ,771                    |
|               |                       | N                       | 24                        | 24                      |
|               | Offenlegungsausmaß    | Korrelationskoeffizient | -,063                     | 1,000                   |
|               |                       | Sig. (2-seitig)         | ,771                      | .                       |
|               |                       | N                       | 24                        | 24                      |

#### 4.4 Forschungsfrage 3

Forschungsfrage 3: Wie unterschiedlich berichten die „besten Unternehmen“ und Vergleichsunternehmen über diverse Bereiche des Personalwesens?

Das Histogramm in der **Abbildung 7** zeigt, dass in sechs aus acht Personalwesenbereichen, die in das Kategoriensystem aufgenommen wurden, GPTW®-Unternehmen verhältnismäßig mehr Informationen als Vergleichsunternehmen offenlegen. Beispielsweise legen GPTW®-Unternehmen durchschnittlich 41,07% Unterkategorien in der Hauptkategorie „Employee Profiles“ offen. Im Vergleich dazu legen andere Unternehmen durchschnittlich 37,50% Unterkategorien in der Hauptkategorie „Employee Profiles“ offen.

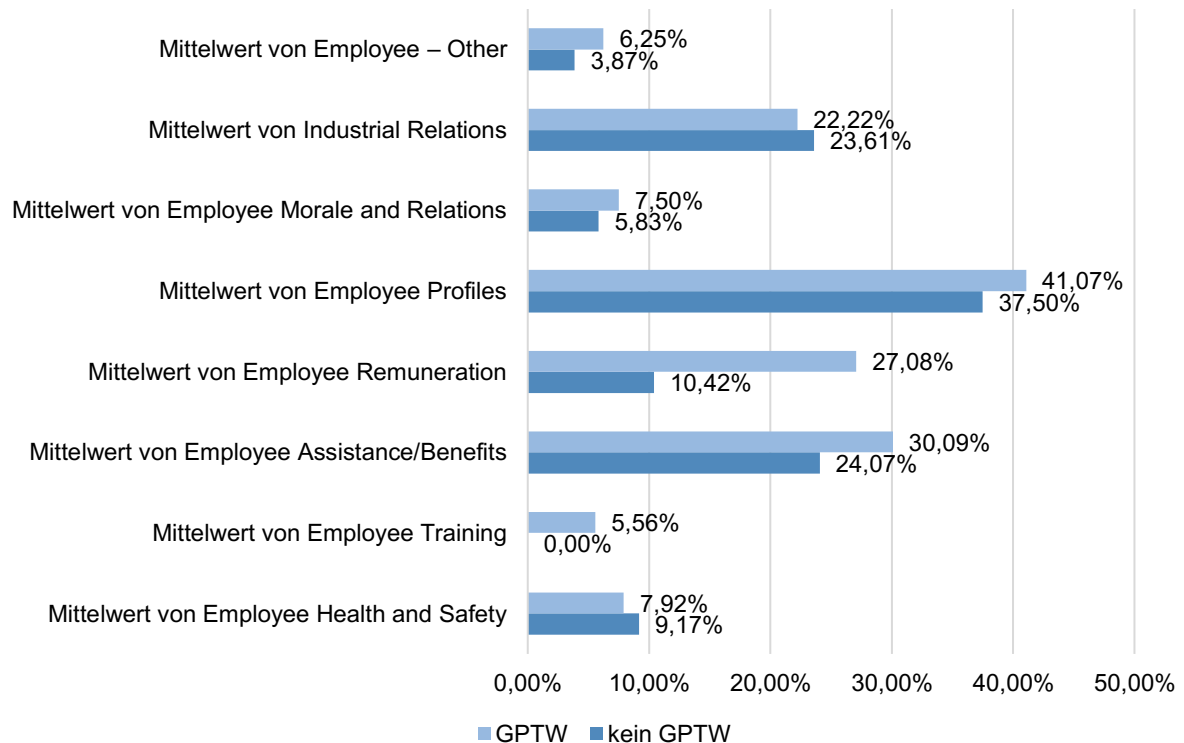
Mit der Durchführung von *Mann-Whitney Test* für jede Hauptkategorie wurde zusätzlich überprüft, ob die Offenlegungsunterschiede zwischen GPTW®-Unternehmen und Vergleichsunternehmen signifikant sind. Die Ergebnisse zeigen, dass Offenlegungsunterschiede in folgenden Personalwesen-Hauptthemen signifikant sind: „Employee Training“ ( $p=0,039 < 0,05$ ), „Employee Assistance/Benefits“ ( $p=0,017 < 0,05$ ) und „Employee Remuneration“ ( $p=0,018 < 0,05$ ) (siehe dazu das Offenlegungsmaß pro Unterkategorie in **Abschnitt 7.5**, ausgedrückt in absoluten Zahlen und gruppiert nach Unternehmenstyp).

Hinsichtlich „Employee Training“ berichten GPTW®-Unternehmen mehr über Fortbildungsmöglichkeiten (wie In-House Programme oder finanzielle Unterstützung) als andere Unternehmen.

In Bezug auf „Employee Assistance/Benefits“ veröffentlichen GPTW®-Unternehmen wesentlich mehr Informationen über die Existenz oder die Höhe und den Wert von Aktien an, die den Mitarbeitern im Rahmen eines Aktienkaufprogramms angeboten werden. Außerdem tendieren GPTW®-Unternehmen dazu, mehr über die

Bereitstellung der Dienstleistungen für die Mitarbeiter mit einer schwächeren Gesundheit, die Bereitstellung regionaler Arbeitsplätze und die Unterstützung der Mitarbeiter, die aufgrund unerwarteter Notfälle oder Katastrophen finanziell schwer belastet sind zu berichten.

**Abbildung 7:** Durchschnittliche Offenlegung pro Hauptkategorie (GPTW)



Im Hinblick auf „Employee Remuneration“ nennen *GPTW*®-Unternehmen öfter einen Grund, die Politik oder Zielsetzung für die Vergütungspläne und die Beträge und/oder Prozentzahlen für Löhne und Gehälter der Mitarbeiter als Vergleichsunternehmen.

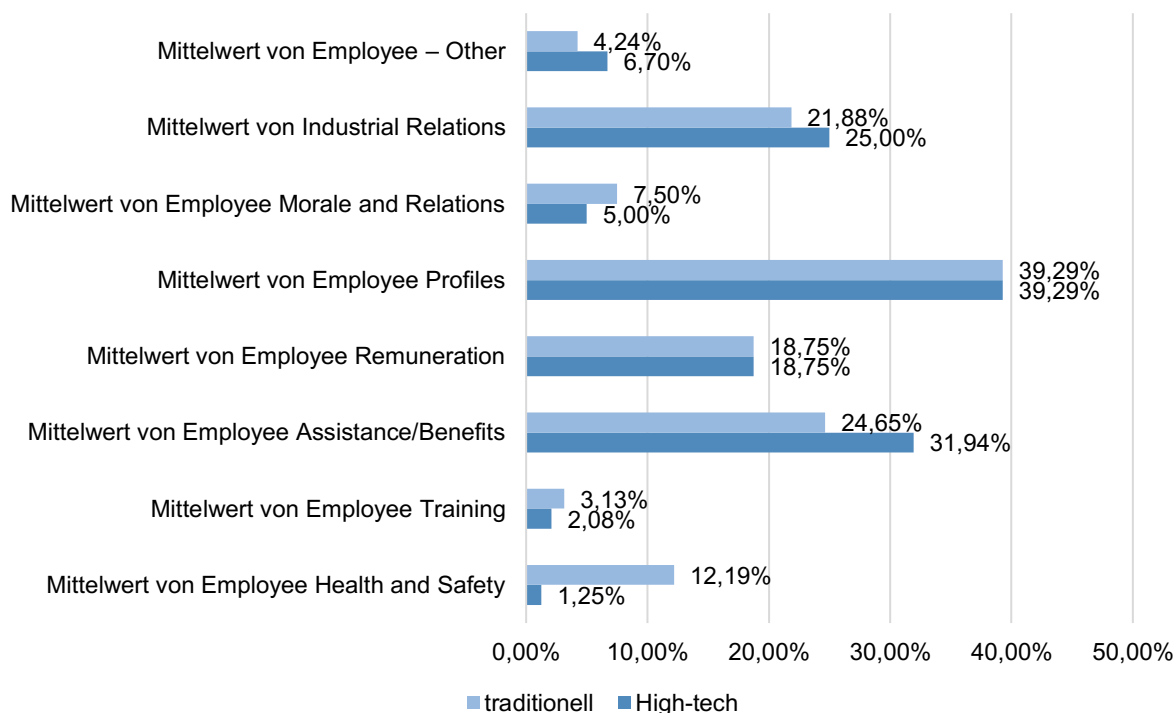
## 4.5 Forschungsfrage 4

Forschungsfrage 4: Wie unterschiedlich berichten Unternehmen, die in einer „High-Tech“ Branche operieren und Unternehmen, die in einer „traditionellen“ Branche operieren, über diverse Bereiche des Personalwesens?

Die **Abbildung 8** zeigt die durchschnittliche Offenlegung der Personalwesenthemen, gruppiert nach Branchentyp „High-Tech“ und „traditionell“. Beide Unternehmensgruppen legen verhältnismäßig gleich viel Informationen über „Employee Profiles“ (39,29% der Unterkategorien werden offengelegt) und „Employee Remuneration“ (18,75%). Unternehmen, die in einer „traditionellen“ Branche operieren, legen durchschnittlich mehr Informationen über „Employee Health and

Safety“, „Employee Morale and Relations“ und „Employee Training“ offen als Unternehmen, die in einer „High-Tech“ Branche operieren. Im Gegensatz legen Unternehmen, die zu einer „High-Tech“ Branche gehören“, mehr Informationen über „Employee Assistance/Benefits“, „Industrial Relations“ und „Employee – Other“ offen als Unternehmen, die zu einer „traditionellen“ Branche gehören.

**Abbildung 8:** Durchschnittliche Offenlegung pro Hauptkategorie (Branchentyp)



Die Durchführung von *Mann-Whitney Test* für jede Hauptkategorie hat gezeigt, dass nur die Offenlegungsunterschiede hinsichtlich „Employee Health and Safety“ ( $p=0,001 < 0,05$ ), „Employee Assistance/Benefits“ ( $p=0,003 < 0,05$ ) und „Employee – Other“ ( $p=,015 < 0,05$ ) signifikant sind.

Die **Tabelle 8** zeigt, dass verhältnismäßig mehr Unternehmen aus einer „traditionellen“ Branche über „Employee Health and Safety“ berichten. Die Unterkategorie „Reduzierung oder Beseitigung von Schadstoffen, Reizstoffen oder Gefahren in der Arbeitsumgebung“ stellt eine Ausnahme dar.

**Tabelle 8:** Durchschnittliche Offenlegung pro Unterkategorie in „Employee Health and Safety“ (Branchentyp)

| Employee Health and Safety                                                           | „traditionelle“<br>Branche | „High-Tech“<br>Branche |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------|
| 1. Reducing or eliminating pollutants, irritants, or hazards in the work environment | 0,00%                      | 6,25%                  |
| 2. Promoting employee safety and physical or mental health                           | 3,13%                      | 0,00%                  |
| 3. Disclosing accident statistics                                                    | 3,13%                      | 0,00%                  |
| 4. Compliance with health and safety standards and regulations                       | 28,13%                     | 0,00%                  |
| 5. Receiving a health and safety award                                               | 0,00%                      | 0,00%                  |
| 6. Establishment of a safety department/committee/ policy                            | 12,50%                     | 0,00%                  |
| 7. Conducting research to improve work safety                                        | 0,00%                      | 0,00%                  |
| 8. Information/education/training of employees on safety and health related matters  | 9,38%                      | 0,00%                  |
| 9. Providing low cost health care for employees                                      | 12,50%                     | 0,00%                  |
| 10. Reference to health and safety law and/or inspectorate                           | 53,13%                     | 6,25%                  |

Die **Tabelle 9** zeigt, dass verhältnismäßig mehr Unternehmen aus einer „High-Tech“ Branche über folgende Personalwesen-Themen in „Employee Assistance/Benefits“ offenlegen: Bereitstellung regionaler Arbeitsplätze; Bereitstellung von Informationen über die Existenz oder die Höhe und den Wert von Aktien, die Mitarbeitern im Rahmen eines Aktienkaufprogramms oder eines Rentenprogramms angeboten werden; und Bereitstellung von Pflegediensten für die Mitarbeiter mit einer schwächeren Gesundheit.

**Tabelle 9:** Durchschnittliche Offenlegung pro Unterkategorie in „Employee Assistance/Benefits“ (Branchentyp)

| Employee Assistance/Benefits                                                                                                       | „traditionelle“<br>Branche | „High-Tech“<br>Branche |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------|
| 1. Providing assistance or guidance to employees who are in the process of retiring or who have been made redundant                | 0,00%                      | 0,00%                  |
| 2. Providing staff accommodation or ownership schemes                                                                              | 0,00%                      | 0,00%                  |
| 3. Provision of low health care services                                                                                           | 3,13%                      | 6,25%                  |
| 4. Providing recreational activities/facilities                                                                                    | 0,00%                      | 0,00%                  |
| 5. Providing regional jobs                                                                                                         | 3,13%                      | 12,50%                 |
| 6. Provision of diverse pension and postretirement plans                                                                           | 93,75%                     | 93,75%                 |
| 7. Provision of assistance to employees experiencing severe financial need due to unexpected emergencies or catastrophic disasters | 3,13%                      | 0,00%                  |
| 8. Providing information on the existence of, or the amount and value of shares offered to employees under a share purchase scheme | 31,25%                     | 87,50%                 |
| 9. Providing any other stock-based compensation plans                                                                              | 87,50%                     | 87,50%                 |

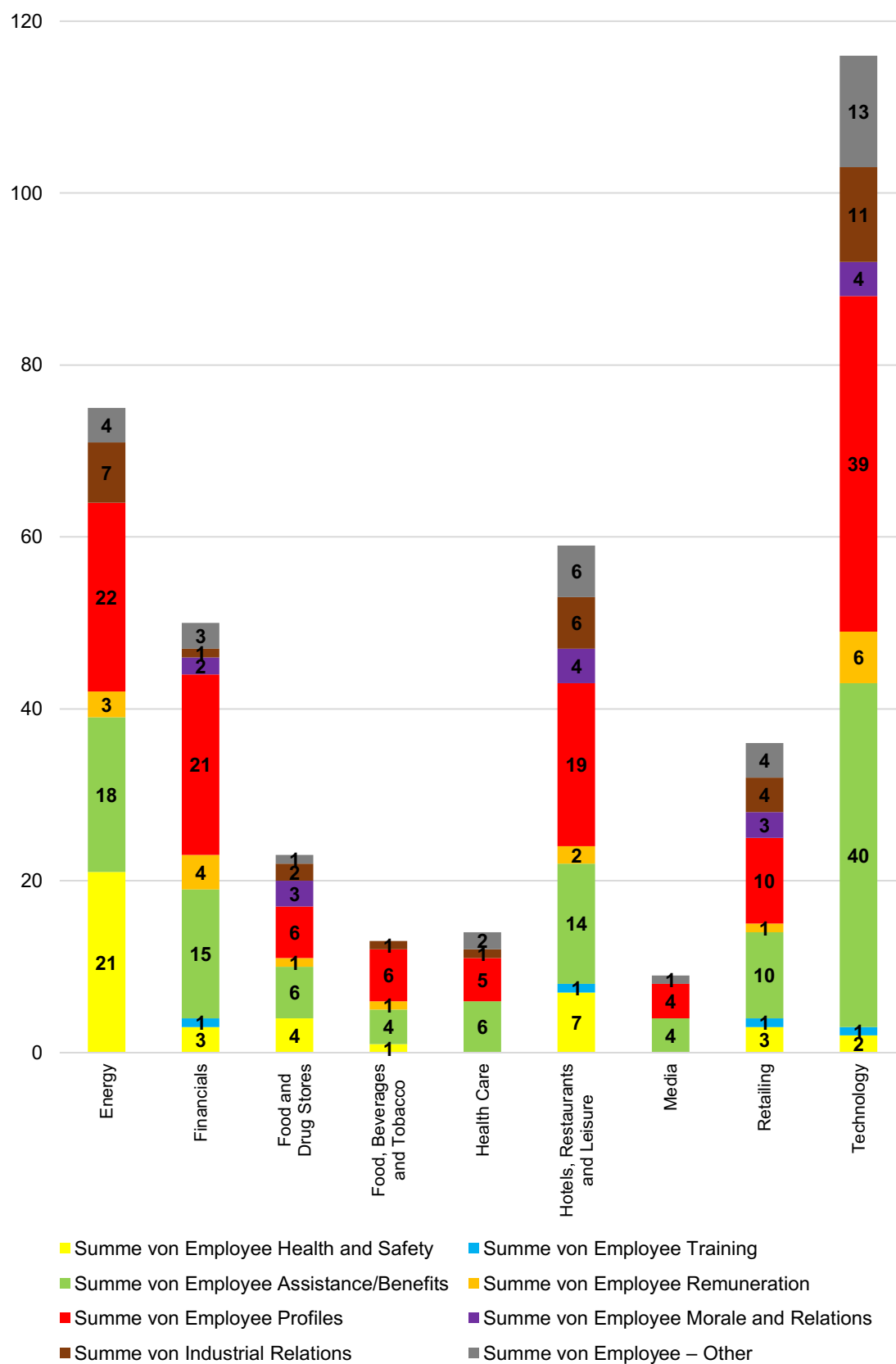
Die **Tabelle 10** zeigt verhältnismäßig mehr Unternehmen aus einer „High-Tech“ Branche über folgende Themen in „Employee – Other“ offenlegen: Informationen über die Reorganisation von Unternehmen/ Abteilungen/Niederlassungen, die das Personal in irgenwelcher Weise betrifft; Informationen über Gerichtsverfahren in Beschäftigungsangelegenheiten.

**Tabelle 10:** Durchschnittliche Offenlegung pro Unterkategorie in „Employee – Other“ (Branchentyp)

| Employee – Other                                                                                                                                                     | „traditionelle“<br>Branche | „High-Tech“<br>Branche |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------|
| 1. Employment of minorities or women                                                                                                                                 | 3,13%                      | 0,00%                  |
| 2. Recruiting or employing minorities and/or women                                                                                                                   | 3,13%                      | 0,00%                  |
| 3. Disclosing the percentage or number of minority and/or women employees in the workforce and/or in the various managerial levels                                   | 0,00%                      | 0,00%                  |
| 4. Establishing goals for minority representation in the workforce                                                                                                   | 0,00%                      | 0,00%                  |
| 5. Program for the advancement of minorities in the workplace                                                                                                        | 0,00%                      | 0,00%                  |
| 6. Employment of other special interest groups, e.g., the handicapped, ex-convicts or former drug addicts                                                            | 3,13%                      | 0,00%                  |
| 7. Disclosures about internal advancement statistics                                                                                                                 | 0,00%                      | 0,00%                  |
| 8. Proposals, plans or initiated actions for equal opportunity, racial equality and sexual equality                                                                  | 0,00%                      | 0,00%                  |
| 9. Improving the general working conditions – both in the factories and in the office                                                                                | 0,00%                      | 0,00%                  |
| 10. Information on the re-organization of the company/divisions/branches, which affect the staff in any way                                                          | 25,00%                     | 81,25%                 |
| 11. The closing down of any part of the organization, the resultant redundancies created, and any relocation/ retraining effort, made by the company to retain staff | 0,00%                      | 0,00%                  |
| 12. Information and statistics on employee turnover                                                                                                                  | 0,00%                      | 0,00%                  |
| 13. Information about support for day-care, maternity and paternity leaves                                                                                           | 0,00%                      | 0,00%                  |
| 14. Information about legal proceedings concerning employment-related matters                                                                                        | 25,00%                     | 12,50%                 |

Das gestapelte Säulendiagramm in **Abbildung 9** zeigt die Offenlegungsunterschiede in einzelnen Branchen. Die Branchen „Technology“, „Energy“, „Hotels, Restaurants and Leisure“ und „Financials“ berichten am meisten über das Personalwesen. Besonders auffälliges Ergebnis ist, dass das am dritt häufigsten offengelegte Gebiet „Employee Health and Safety“, von Unternehmen aus der Energiebranche am meisten offengelegt wird (fast jede Kategorie von „Employee Health and Safety“ wird offengelegt).

**Abbildung 9: Offenlegung pro Hauptkategorie (9 Branchen)**



## 5 Zusammenfassung und Ausblick

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass das Ausmaß der offengelegten Kategorien hinsichtlich des Personalwesens davon abhängt, ob ein Unternehmen zu den „besten Arbeitgebern“ zählt oder nicht. Empirisch wurde bestätigt, dass *GPTW®*-Unternehmen signifikant mehr über das Personalwesen berichten als ihre Vergleichsunternehmen, die nicht als „beste Arbeitgeber“ ausgezeichnet wurden.

Somit lässt sich feststellen, dass *GPTW®*-Unternehmen die Offenlegung bezüglich des Personalwesens als Kommunikationsinstrument bei den internen (z.B. Angestellte) und bei externen (z.B. Investoren, potenzielle Mitarbeiter) Stakeholdern benutzen. Das impliziert, dass diese Unternehmen über ein gutes Personalwesen verfügen und mit der Offenlegung versuchen, ihre Reputation als „bester Arbeitgeber“ aufzubauen, zu verbessern oder zu erhalten. Sie benutzen die Offenlegung über das nachhaltige Personalwesen auch aus den internen Gründen des Personalwesens (wie z.B. Rekrutierung, Bindung und Erhaltung der Mitarbeiter, Erhöhung der Mitarbeitermotivation, -loyalität und des Engagements usw.), wodurch sie wiederum finanzielle Vorteile gegenüber der Konkurrenz erreichen können.

Die Überprüfung auf die Signifikanz der Offenlegungsunterschiede zwischen *GPTW®*-Unternehmen und anderen Unternehmen hat ergeben, dass *GPTW®*-Unternehmen signifikant mehr über Mitarbeiterschulungen (z.B. In-House Programme, finanzielle Unterstützung), Mitarbeiterunterstützung/-vorteile (z.B. Aktienkaufprogramme, Pensionspläne, Pflegedienste für Mitarbeiter mit schwächerer Gesundheit) sowie Mitarbeitervergütung (z.B. Grund, Politik oder Zielsetzung für Vergütungspläne, Beträge/Prozentzahlen für Löhne und Gehälter) berichten als andere Unternehmen.

Trotz dieser Ergebnisse, legen die *GPTW®*-Unternehmen im Durchschnitt relativ wenige Informationen über das Personalwesen in ihren Jahresberichten offen – im Durchschnitt sind das 9 Kategorien (aus 53 möglichen Kategorien im vordefinierten System). Ungefähr 38% der gesamten Kategorien wurden weder von „besten Unternehmen“ noch von ihren Vergleichsunternehmen offengelegt, was einem relativ hohen Prozentsatz entspricht.

Ein potenzieller Grund dafür wäre, dass das zur Grunde liegende Kategoriensystem mit 53 Kategorien ein ziemlich detailliertes System darstellt, unter Berücksichtigung der

Tatsache, dass keine gesetzlichen Vorschriften bezüglich vieler Kategorien existieren und Unternehmen auf einer freiwilligen Basis darüber zu berichten entscheiden.

Ein weiteres Ergebnis in der vorliegenden Arbeit ist, dass das Offenlegungsausmaß durch die Größe des Unternehmens negativ beeinflusst wird – je größer das Unternehmen, desto weniger Informationen hinsichtlich des Personalwesens werden in den Jahresberichten offengelegt. Aufgrund des negativen Zusammenhanges zwischen dem Offenlegungsausmaß und der Größe des Unternehmens finden die verwendeten theoretischen Konstrukte keine Erklärungskraft unter den aufgestellten Bedingungen.

Es konnte empirisch nicht bestätigt werden, dass das Offenlegungsverhalten bei den Unternehmen aus einer „High-Tech“ Branche größer ausfällt, als bei den Unternehmen aus einer „traditionellen“ Branche. Es wäre für zukünftige Forschungen sehr interessant herauszufinden, ob die Heranziehung anderer Definitionen von „High-Tech“ Branche einen empirisch signifikanten Einfluss auf die Offenlegung hat.

Weil die Stichprobe sich nur auf amerikanische Unternehmen bezieht, ist der Vergleich mit den anderen Studien, die sich auf andere Länder beziehen, sehr schwer. Um die erworbenen Erkenntnisse zu erweitern, könnte die Analyse auf andere Länder (z.B. europäische Länder) ausgedehnt werden.

Eine weitere potenzielle Erweiterung wäre die Aufnahme anderer Plattformen in die Analyse, über die Unternehmen die Informationen hinsichtlich des Personalwesens offenlegen (z.B. Websites der Unternehmen). Interessant wäre herauszufinden, welche der Quellen von den Unternehmen bevorzugt wird.

## 6 Literaturverzeichnis

- Abeysekera, I.; Guthrie, J. (2004) Human capital reporting in a developing nation. *The British Accounting Review* 36 (3), 251-268.
- Abhayawansa, S.; Guthrie, J. (2016) Does intellectual capital disclosure in analysts' reports vary by firm characteristics? *Advances in Accounting* 35, 26-38.
- Adams, C.A.; Hill, W.; Roberts, V.B. (1998) Corporate social reporting practices in Western Europe: legitimating corporate behaviour? *The British Accounting Review* 30 (1), 1-21.
- Aguinis, H.; Glavas, A. (2012) What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management* 38 (4), 932-968.
- Albinger, H.S.; Freeman, S.J. (2000) Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. *Journal of Business Ethics* 28 (3), 243-253.
- Alcaniz, L.; Gomez-Bezares, F.; Ugarte, J.V. (2015) Firm characteristics and intellectual capital disclosure in IPO prospectuses. *Academia Revista Latinoamericana de Administración* 28 (4), 461-483.
- Andrew, B.H.; Gul, F.A.; Guthrie, J.E.; Teoh, H.Y. (1989) A note on corporate social disclosure practices in developing countries: The case of Malaysia and Singapore. *The British Accounting Review* 21 (4), 371-376.
- App, S.; Merk, J.; Büttgen, M. (2012) Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management Revue* 23 (3), 262-278.
- Aquino, K.; Reed, A II. (2002) The Self-Importance of Moral Identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83 (6), 1423–1440.
- Asrar-ul-Haq, M.; Kuchinke, K.P.; Iqbal, A. (2017) The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production* 142 (Part 4), 2352-2363.
- Athanasios, V.; Antonios, S.; Despina, G. (2013) Company Characteristics and Human Resource Disclosure in Greece. *Procedia Technology* 8, 112-221.
- Ballou, B.; Godwin, N.H.; Shortridge, R.T. (2003) Firm Value and Employee Attitudes on Workplace Quality. *Accounting Horizons* 17 (4), 329-341.
- Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17 (1), 99-120.
- Barney, J.; Wright, M.; Ketchen, D.J. (2001) The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management* 27 (6), 625-641.

- Bhattacharyya, S.S. (2010) Exploring the concept of strategic corporate social responsibility for an integrated perspective. *European Business Review* 22 (1), 82-101.
- Bouten, L.; Everaert, P.; van Liedekerke, L.; de Moor, L.; Christiaens, J. (2011) Corporate social responsibility reporting: A comprehensive picture? *Accounting Forum* 35 (3), 187-204.
- Bowen, F. (2007) Corporate Social Strategy: Competing Views from Two Theories of the Firm. *Journal of Business Ethics* 75 (1), 97-113.
- Bowen, H.R. (1953) *Social responsibilities of the businessman*. Harper, New York.
- Bozzolan, S.; Favotto, F.; Ricceri, F. (2003) Italian annual intellectual capital disclosure: An empirical analysis. *Journal of Intellectual Capital* 4 (4), 543-558.
- Bozzolan, S.; O'Regan, P.; Ricceri, F. (2006) Intellectual capital disclosure (ICD): A comparison of Italy and the UK. *Journal of Human Resource Costing & Accounting* 10 (2), 92-113.
- Bramer, S.; Pavelin, S. (2004) Building a Good Reputation. *European Management Journal* 22 (6), 704-713.
- Branco, M.C.; Rodrigues, L.L. (2006) Corporate social responsibility and resource based perspectives. *Journal of Business Ethics* 69 (2), 111-32.
- Branco, M.C.; Rodrigues, L.L. (2008) Factors Influencing Social Responsibility Disclosure by Portuguese Companies. *Journal of Business Ethics* 83 (4), 685-701.
- Branco, M.C.; Rodrigues, L.L. (2009) Exploring the importance of social responsibility disclosure for human resources. *Journal of Human Resource Costing & Accounting* 13 (3), 186-205.
- Brüggen, A.; Vergauwen, P.; Dao, M. (2009) Determinants of intellectual capital disclosure: evidence from Australia. *Management Decision* 47 (2), S. 233-245.
- Bukh, P.N.; Nielsen, C.; Gormsen, P.; Mouritsen, J. (2005) Disclosure of information on intellectual capital in Danish IPO prospectuses. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 18 (6), 713-732.
- Carmeli, A.; Gilat, G.; Waldman, D.A. (2007) The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job Performance. *Journal of Management Studies* 44 (6), 972-992.
- Carney, T.F. (1972) *Content Analysis: A Technique for Systematic Inference from Communications*. University of Manitoba Press, Winnipeg.
- Carroll, A.B. (1979) A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review* 4 (4), 497-505.

- Carroll, A.B. (1991) The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* 34 (4), 39-48.
- Carroll, A.B. (1999) Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society* 38 (3), 268-295.
- Carroll, A.B.; Shabana, K.M. (2010) The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews* 12 (1), 85-105.
- Cohen, E.; Taylor, S.; Müller-Camen, M. (2012) *HRM's role in corporate social and environmental sustainability*. Alexandria: SHRM Foundation.
- Cordazzo, M. (2007) Intangibles and Italian IPO prospectuses: a disclosure analysis. *Journal of Intellectual Capital* 8 (2), 288-305.
- CR Corporate Responsibility Magazine (2018) *The 2017 100 Best Corporate Citizens*, <http://thecro.com/100-best/the-100-best-corporate-citizen/> (Zugriff: 07.03.2018)
- Dahlsrud, A. (2008) How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15 (1), 1-13.
- Das, S.C. (2013) Corporate social reporting and human resource disclosures: experiences from insurance companies in India. *Social Responsibility Journal* 9 (1), 19-32.
- Domínguez, M.A.A. (2012) Company characteristics and human resource disclosure in Spain. *Social Responsibility Journal* 8 (1), 1747-1117.
- Doyé, T. (2016) CSR als Leitprinzip für Human Resource Management. In: Doyé, T. (Hrsg.) *CSR und Human Resources Management*. Berlin: Springer-Verlag.
- Drucker, P. (1984) The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review* 26, 53-63.
- Duff, A. (2016) Corporate social responsibility reporting in professional accounting firms. *The British Accounting Review* 48 (1), 74-86.
- Ehnert, I. (2008) Strategien und Praktiken eines Nachhaltigen Human Resource Management. *uwf* 16 (4), 187-192.
- Elkington, J. (1997) *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing Ltd.
- Fortune.com (2017) *Best companies 2014*, <http://fortune.com/best-companies/2014/> (Zugriff: 10.12.2017a)
- Fortune.com (2017) *Fortune 500 2014*, <http://fortune.com/fortune500/2014/> (Zugriff: 10.12.2017b)
- Früh, W. (2015) *Inhaltsanalyse: Theorie und Praxis*. 8. überarb. Aufl., Konstanz: UVK-Verl.-Ges.

- Fulmer, I.S.; Gerhart, B.; Scott, K.S. (2003) Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance. *Personnel Psychology* 56 (4), 965-993.
- Galbreath, J. (2005) Which Resources Matter the Most to Firm Success? An Exploratory Study of Resource-Based Theory. *Technovation* 25 (9), 979-987.
- Garriga, E.; Melé, D. (2004) Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics* 53 (1-2), 51-71.
- Gray, R.; Kouhy, R.; Lavers, S. (1995) Methodological themes: constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 8 (2), 78-101.
- Great Place to Work® Institute (2017) *Was ist eine ausgezeichnete Arbeitsplatzkultur?* <http://www.greatplacetowork.at/unser-ansatz/was-bedeutet-ausgezeichnete-arbeitsplatzkultur> (Zugriff: 10.12.2017)
- Greening, D.W.; Turban, D.B. (2000) Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business and Society* 39 (3), 254-280.
- Gully, S.M.; Phillips, J.M.; Castellano, W.G.; Han, K.; Kim, A. (2013) A mediated moderation model of recruiting socially and environmentally responsible job applicants. *Personnel Psychology* 66 (4), 935-973.
- Guthrie, J.; Petty, R.; Yongvanich, K.; Ricceri, F. (2004) Using content analysis as a research method to inquire into intellectual capital reporting. *Journal of Intellectual Capital* 5 (2), 282-293.
- Hackston, D.; Milne, M.J. (1996) Some determinants of social and environmental disclosures in New Zealand companies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 9 (1), 77-108.
- Hagerman, R.L.; Zmijewski, M. (1979) Some economic determinants of accounting policy choice. *Journal of Accounting and Economics* 1 (2), 141-161.
- Hasseldine, J.; Salama, A.I.; Toms, J.S. (2005) Quantity versus quality: the impact of environmental disclosures on the reputations of UK Plcs. *The British Accounting Review* 37 (2), 231-248.
- Hooghiemstra, R. (2000) Corporate Communication and Impression Management – New Perspectives Why Companies Engage in Corporate Social Reporting. *Journal of Business Ethics* 27 (1-2), 55-68.
- Hughes, S.B.; Anderson, A.; Golden, S. (2001) Corporate environmental disclosures: are they useful in determining environmental performance? *Journal of Accounting and Public Policy* 20 (3), 217-240.
- ISO (2010) *ISO 26000: Guidance on Social Responsibility*. International Organization for Standardization, Geneva.

- Kent, P.; Zunker, T. (2013) Attaining legitimacy by employee information in annual reports. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 26 (7), 1072-1106.
- Khan, M.H.-U.-Z.; Khan, M.R. (2010) Human capital disclosure practices of top Bangladeshi companies. *Journal of Human Resource Costing & Accounting* 14 (4), 329-349.
- Kile, C.O.; Phillips, M.E. (2009) Using industry classification codes to sample high-technology firms: Analysis and Recommendations. *Journal of Accounting, Auditing & Finance* 24 (1), 35-58.
- Krippendorff, K. (2004) *Content analysis – An introduction to its methodology*. California: Sage Publication, Inc.
- Lado, A.A.; Wilson, M.C. (1994) Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *The Academy of Management Review* 19 (4), 699-727.
- Lee, M.P. (2008) A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews* 10 (1), 53-73.
- Levitt, T. (1958) The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review* 36 (5), 41-50.
- Lis, B. (2012) The relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource management: An analysis of organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a (potential) employer, *Management Revue* 23 (3), 279-295.
- Marom, I.Y. (2006) Toward a Unified Theory of the CSP-CFP Link. *Journal of Business Ethics* 67 (2), 191-200.
- Maurer, I. und Müller-Camen, M. (2016) Nachhaltiges Personalmanagement. In: Doyé, T. (Hrsg.) *CSR und Human Resources Management*. Berlin: Springer-Verlag.
- McWilliams, A.; Siegel, D.; Wright, P.M. (2006) Corporate social responsibility: strategic implications. *Journal of Management Studies* 43 (1), 1-18.
- Michelon, G.; Boesso, G.; Kumar, K. (2013) Examining the Link between Strategic Corporate Social Responsibility and Company Performance: An Analysis of the Best Corporate Citizens. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 20 (2), 81-94.
- Milne, M.; Adler, R. (1999) Exploring the reliability of social and environmental disclosures content analysis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 12 (2), 237-56.
- Nik Ahmad, N.N.; Sulaiman, M.; Siswantoro, D. (2003) Corporate social responsibility disclosure in Malaysia: an analysis of annual reports of KLSE listed companies. *IIUM Journal of Economics and Management* 11 (1), 1-37.

- Orlitzky, M. (2005) Social Responsibility and Financial Performance: Trade-off or Virtuous Circle? *University of Auckland Business Review* 7 (1), 37-43.
- Orlitzky, M.; Schmidt, F.L.; Rynes, S.L. (2003) Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organization Studies* 24 (3), 403-441.
- Perrini, F.; Russo, A.; Tencati, A.; Vurro, C. (2011) Deconstructing the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance. *Journal of Business Ethics* 102 (Supplement 1), 59-76.
- Riordan, C.M.; Gatewood, R.D.; Bill, J.B. (1997) Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics* 16 (4), 401-412.
- Rössler, P. (2010) *Inhaltsanalyse*. 2. überarb. Aufl., Konstanz: UVK-Verl.-Ges.
- Ruf, B.M.; Muralidhar, K.; Brown, R.M.; Janney, J.J.; Paul, K. (2001) An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective. *Journal of Business Ethics* 32 (2), 143-156.
- Rupp, D.E.; Shao, R.; Thornton, M.A.; Skarlicki, D.P. (2013) Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology* 66 (4), 895-933.
- Sarkar, S.; Searcy, C. (2016) Zeitgeist or chameleon? A quantitative analysis of CSR definitions. *Journal of Cleaner Production* 135, 1423-1435.
- Sonnier, B.M. (2008) Intellectual capital disclosure: high-tech versus traditional sector companies. *Journal of Intellectual Capital* 9 (4), 705-722.
- Sozialministerium, *Soziale Unternehmensverantwortung/CSR*, [https://www.sozialministerium.at/site/Soziales\\_und\\_KonsumentInnen/Soziale\\_Temen/Soziale\\_Innovation/Soziale\\_Unternehmensverantwortung/](https://www.sozialministerium.at/site/Soziales_und_KonsumentInnen/Soziale_Temen/Soziale_Innovation/Soziale_Unternehmensverantwortung/) (Zugriff: 04.09.2017).
- Srnka, K.J.; Koeszegi, S.T. (2007) From Words to Numbers: How to Transform Qualitative Data into Meaningful Quantitative Results. *Schmalenbach Business Review* 59 (1), 29-57.
- Surroca, J.; Tribó, J.A.; Waddock, S. (2010) Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic Management Journal* 31 (5), 463-490.
- Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18 (7), 509-533.
- Turban, D.B.; Greening, D.W. (1997) Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal* 40 (3), 658-672.

- Van Beurden, P.; Gössling, T. (2008) The Worth of Values – A Literature Review on the Relation Between Corporate Social and Financial Performance. *Journal of Business Ethics* 82 (2), 407-424.
- Van Marrewijk, M. (2003) Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics* 44 (2-3), 95-105.
- Voegtlin, C.; Greenwood, M. (2016) Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review* 26 (3), 181-197.
- Waddock, S.A.; Graves, S.B. (1997) The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal* 18 (4), 303-319.
- Wang, Q.; Dou, J.; Jia, S. (2016) A Meta-Analytic Review of Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance: The Moderating Effect of Contextual Factors. *Business and Society* 55 (8), 1083-1121.
- WBCSD (2000) *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. World Business Council for Sustainable Development, Geneva.
- Wirttenberg, J.; Harmon, J.; Russell, W.G.; Fairfield K.D. (2007) HR's Role in Building a Sustainable Enterprise: Insights From Some of the World's Best Companies. *Human Resource Planning* 30 (1), 10-20.
- Wright, P.M.; Dunford, B.B.; Snell, S.A. (2001) Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management* 27 (6), 701-721.
- Wright, P.M.; McMahan, G.C. (1992) Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management* 18 (2), 295-320.

## 7 Anhang

### 7.1 Analysierte Unternehmen

| #  | GPTW®-Unternehmen<br>(Fortune 100) | total<br>assets<br>(Mio. \$) | #  | Vergleichsunternehmen, keine<br>GPTW®-Unternehmen<br>(Fortune 1000) | total<br>assets<br>(Mio. \$) | sector                                | industry                                         | high-<br>tech |
|----|------------------------------------|------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------|
| 1  | salesforce.com, Inc.               | 9153                         | 25 | Activision Blizzard, Inc.                                           | 14012                        | Technology                            | Computer Software                                | ja            |
| 2  | Intuit, Inc.                       | 5486                         | 26 | Electronic Arts Inc.                                                | 5070                         | Technology                            | Computer Software                                | ja            |
| 3  | NuStar Energy, L.P.                | 5032                         | 27 | Magellan Midstream Partners, L.P.                                   | 4821                         | Energy                                | Pipelines                                        | nein          |
| 4  | Qualcomm, Inc.                     | 45516                        | 28 | Corning Incorporated                                                | 28478                        | Technology                            | Network and Other<br>Communications<br>Equipment | ja            |
| 5  | NetApp, Inc.                       | 11242                        | 29 | Western Digital Corporation                                         | 14036                        | Technology                            | Computer Peripherals                             | ja            |
| 6  | Stryker Corporation                | 15743                        | 30 | Boston Scientific Corporation                                       | 16571                        | Health Care                           | Medical Products and<br>Equipment                | ja            |
| 7  | Whole Foods Market, Inc.           | 5538                         | 31 | Rite Aid Corporation                                                | 7079                         | Food and<br>Drug Stores               | Food and Drug Stores                             | nein          |
| 8  | Goldman Sachs Group, Inc.          | 911507                       | 32 | Morgan Stanley                                                      | 832702                       | Financials                            | Commercial Banks                                 | nein          |
| 9  | Chesapeake Energy Corporation      | 41782                        | 33 | Newmont Mining Corporation                                          | 24764                        | Energy                                | Mining, Crude-Oil<br>Production                  | nein          |
| 10 | CarMax, Inc.                       | 9889                         | 34 | AutoNation, Inc.                                                    | 7914                         | Retailing                             | Automotive Retailing,<br>Services                | nein          |
| 11 | Devon Energy Corporation           | 42877                        | 35 | Anadarko Petroleum Corporation                                      | 55781                        | Energy                                | Mining, Crude-Oil<br>Production                  | nein          |
| 12 | Marriott International, Inc.       | 6794                         | 36 | Boyd Gaming Corporation                                             | 5742                         | Hotels,<br>Restaurants<br>and Leisure | Hotels, Casinos, Resorts                         | nein          |
| 13 | Aflac, Inc.                        | 121307                       | 37 | Genworth Financial, Inc.                                            | 108045                       | Financials                            | Insurance: Life, Health<br>(stock)               | nein          |
| 14 | General Mills, Inc.                | 22658                        | 38 | Kraft Foods Group, Inc.                                             | 23148                        | Food,<br>Beverages<br>and Tobacco     | Food Consumer Products                           | nein          |

|    |                                      |        |    |                                           |        |                                       |                                 |      |
|----|--------------------------------------|--------|----|-------------------------------------------|--------|---------------------------------------|---------------------------------|------|
| 15 | American Express Company             | 153375 | 39 | Ally Financial Inc.                       | 151167 | Financials                            | Diversified Financials          | nein |
| 16 | Autodesk, Inc.                       | 4595   | 40 | Synopsys, Inc.                            | 4359   | Technology                            | Computer Software               | ja   |
| 17 | Darden Restaurants, Inc.             | 6937   | 41 | Yum! Brands, Inc.                         | 8695   | Hotels,<br>Restaurants<br>and Leisure | Food Services                   | nein |
| 18 | Discovery Communications,<br>L.L.C.  | 14979  | 42 | Viacom Inc.                               | 23829  | Media                                 | Entertainment                   | nein |
| 19 | Adobe Systems Incorporated           | 10380  | 43 | CA, Inc.                                  | 11811  | Technology                            | Computer Software               | ja   |
| 20 | Capital One Financial<br>Corporation | 297048 | 44 | The PNC Financial Services<br>Group, Inc. | 320296 | Financials                            | Commercial Banks                | nein |
| 21 | Microsoft Corporation                | 142431 | 45 | Oracle Corporation                        | 81812  | Technology                            | Computer Software               | ja   |
| 22 | Nordstrom, Inc.                      | 8574   | 46 | Dollar General Corporation                | 10868  | Retailing                             | General Merchandisers           | nein |
| 23 | Hyatt Hotels Corporation             | 8177   | 47 | Wynn Resorts, Limited                     | 8377   | Hotels,<br>Restaurants<br>and Leisure | Hotels, Casinos, Resorts        | nein |
| 24 | EOG Resources, Inc.                  | 30574  | 48 | Marathon Oil Corporation                  | 35620  | Energy                                | Mining, Crude-Oil<br>Production | nein |

## 7.2 Kategoriensystem<sup>114</sup>

| Kategorien                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Employee Health and Safety</b>                                                                                                 |
| 1. Reducing or eliminating pollutants, irritants, or hazards in the work environment;                                                |
| 2. Promoting employee safety and physical or mental health;                                                                          |
| 3. Disclosing accident statistics;                                                                                                   |
| 4. Compliance with health and safety standards and regulations;                                                                      |
| 5. Receiving a health and safety award;                                                                                              |
| 6. Establishment of a safety department/committee/ policy;                                                                           |
| 7. Conducting research to improve work safety;                                                                                       |
| 8. Information/education/training of employees on safety and health related matters;                                                 |
| 9. Providing low cost health care for employees;                                                                                     |
| 10. Reference to health and safety law and/or inspectorate.                                                                          |
| <b>2. Employee Training</b>                                                                                                          |
| 11. Training employee through in-house programs;                                                                                     |
| 12. Giving financial assistance to employees in educational institutions; continuing education courses;                              |
| 13. Establishing training centres.                                                                                                   |
| <b>3. Employee Assistance/Benefits</b>                                                                                               |
| 14. Providing assistance or guidance to employees who are in the process of retiring or who have been made redundant;                |
| 15. Providing staff accommodation or ownership schemes;                                                                              |
| 16. Provision of low health care services;                                                                                           |
| 17. Providing recreational activities/facilities;                                                                                    |
| 18. Providing regional jobs;                                                                                                         |
| 19. Provision of diverse pension and postretirement plans;                                                                           |
| 20. Provision of assistance to employees experiencing severe financial need due to unexpected emergencies or catastrophic disasters; |
| 21. Providing information on the existence of, or the amount and value of shares offered to employees under a share purchase scheme; |

<sup>114</sup> vgl. Nik Ahmad *et al.* (2003), S. 32-35

|                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 22. Providing any other stock-based compensation plans.                                                                                                  |
| <b>4. Employee Remuneration</b>                                                                                                                          |
| 23. Providing amount and/or percentage figures for salaries, wages. PAYE taxes super-annuation;                                                          |
| 24. Any policy/objective/reason for the company's remuneration package/schemes.                                                                          |
| <b>5. Employee Profiles</b>                                                                                                                              |
| 25. Providing the number of employees in the company and/or at each branch/subsidiary;                                                                   |
| 26. Providing the occupations/managerial levels involved;                                                                                                |
| 27. Providing the disposition of staff – where the staff are stationed and the number involved;                                                          |
| 28. Providing statistics on the number of staff members, the length of service in the company and their age groups;                                      |
| 29. Providing per employee statistics, e.g., asset per employee and sales per employee;                                                                  |
| 30. Providing detailed information on the qualifications and experience of employees recruited;                                                          |
| 31. Providing the geographical disposition of staff.                                                                                                     |
| <b>6. Employee Morale and Relations</b>                                                                                                                  |
| 32. Providing information on the company/management's relationships with the employees, and efforts to improve job satisfaction and employee motivation; |
| 33. Providing information on the stability of the worker's jobs and the company's future.                                                                |
| 34. Providing information on the availability of a separate employee report;                                                                             |
| 35. Providing information about any award for effective communication with employees;                                                                    |
| 36. Providing information about communication with employees on management styles and management programs which may directly affect the employees.       |
| <b>7. Industrial Relations</b>                                                                                                                           |
| 37. Reporting on the company's relationship with trade union and/or workers;                                                                             |
| 38. Reporting on any strikes, industrial actions/activities and the resultant losses in terms of time and productivity;                                  |
| 39. Providing information on how industrial action was reduced/negotiated.                                                                               |
| <b>8. Employee – Other</b>                                                                                                                               |
| 40. Employment of minorities or women;                                                                                                                   |
| 41. Recruiting or employing minorities and/or women;                                                                                                     |
| 42. Disclosing the percentage or number of minority and/or women employees in the workforce and/or in the various managerial levels;                     |
| 43. Establishing goals for minority representation in the workforce;                                                                                     |
| 44. Program for the advancement of minorities in the workplace;                                                                                          |
| 45. Employment of other special interest groups, e.g., the handicapped, ex-convicts or former drug addicts;                                              |
| 46. Disclosures about internal advancement statistics;                                                                                                   |
| 47. Proposals, plans or initiated actions for equal opportunity, racial equality and sexual equality;                                                    |
| 48. Improving the general working conditions – both in the factories and in the office;                                                                  |
| 49. Information on the re-organization of the company/divisions/branches, which affect the staff in any way;                                             |

|                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 50. The closing down of any part of the organization, the resultant redundancies created, and any relocation/ retraining effort, made by the company to retain staff; |
| 51. Information and statistics on employee turnover;                                                                                                                  |
| 52. Information about support for day-care, maternity and paternity leaves;                                                                                           |
| 53. Information about legal proceedings concerning employment-related matters.                                                                                        |

### 7.3 Offenlegungsausmaß

| #  | GPTW®-Unternehmen (Fortune 100)   | Offenlegungsausmaß | #  | Vergleichsunternehmen,<br>keine GPTW®-Unternehmen (Fortune 1000) | Offenlegungsausmaß |
|----|-----------------------------------|--------------------|----|------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 1  | salesforce.com, Inc.              | 9                  | 25 | Activision Blizzard, Inc.                                        | 6                  |
| 2  | Intuit, Inc.                      | 9                  | 26 | Electronic Arts Inc.                                             | 8                  |
| 3  | NuStar Energy, L.P.               | 9                  | 27 | Magellan Midstream Partners, L.P.                                | 8                  |
| 4  | Qualcomm, Inc.                    | 6                  | 28 | Corning Incorporated                                             | 9                  |
| 5  | NetApp, Inc.                      | 8                  | 29 | Western Digital Corporation                                      | 7                  |
| 6  | Stryker Corporation               | 8                  | 30 | Boston Scientific Corporation                                    | 6                  |
| 7  | Whole Foods Market, Inc.          | 13                 | 31 | Rite Aid Corporation                                             | 10                 |
| 8  | Goldman Sachs Group, Inc.         | 8                  | 32 | Morgan Stanley                                                   | 6                  |
| 9  | Chesapeake Energy Corporation     | 11                 | 33 | Newmont Mining Corporation                                       | 13                 |
| 10 | CarMax, Inc.                      | 12                 | 34 | AutoNation, Inc.                                                 | 8                  |
| 11 | Devon Energy Corporation          | 9                  | 35 | Anadarko Petroleum Corporation                                   | 8                  |
| 12 | Marriott International, Inc.      | 8                  | 36 | Boyd Gaming Corporation                                          | 5                  |
| 13 | Aflac, Inc.                       | 6                  | 37 | Genworth Financial, Inc.                                         | 6                  |
| 14 | General Mills, Inc.               | 7                  | 38 | Kraft Foods Group, Inc.                                          | 6                  |
| 15 | American Express Company          | 7                  | 39 | Ally Financial Inc.                                              | 3                  |
| 16 | Autodesk, Inc.                    | 10                 | 40 | Synopsys, Inc.                                                   | 7                  |
| 17 | Darden Restaurants, Inc.          | 17                 | 41 | Yum! Brands, Inc.                                                | 8                  |
| 18 | Discovery Communications, L.L.C.  | 5                  | 42 | Viacom Inc.                                                      | 4                  |
| 19 | Adobe Systems Incorporated        | 10                 | 43 | CA, Inc.                                                         | 8                  |
| 20 | Capital One Financial Corporation | 9                  | 44 | The PNC Financial Services Group, Inc.                           | 5                  |
| 21 | Microsoft Corporation             | 8                  | 45 | Oracle Corporation                                               | 11                 |
| 22 | Nordstrom, Inc.                   | 8                  | 46 | Dollar General Corporation                                       | 8                  |
| 23 | Hyatt Hotels Corporation          | 13                 | 47 | Wynn Resorts, Limited                                            | 8                  |
| 24 | EOG Resources, Inc.               | 6                  | 48 | Marathon Oil Corporation                                         | 11                 |

## 7.4 Offenlegung pro Kategorie (alle Unternehmen)

| Kategorien                                                                                                                           | Offenlegende Unternehmen (Anzahl) | Offenlegende Unternehmen (%) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|
| <b>1. Employee Health and Safety</b>                                                                                                 |                                   |                              |
| 1. Reducing or eliminating pollutants, irritants, or hazards in the work environment;                                                | 1                                 | 2,08%                        |
| 2. Promoting employee safety and physical or mental health;                                                                          | 1                                 | 2,08%                        |
| 3. Disclosing accident statistics;                                                                                                   | 1                                 | 2,08%                        |
| 4. Compliance with health and safety standards and regulations;                                                                      | 9                                 | 18,75%                       |
| 5. Receiving a health and safety award;                                                                                              | 0                                 | 0,00%                        |
| 6. Establishment of a safety department/committee/ policy;                                                                           | 4                                 | 8,33%                        |
| 7. Conducting research to improve work safety;                                                                                       | 0                                 | 0,00%                        |
| 8. Information/education/training of employees on safety and health related matters;                                                 | 3                                 | 6,25%                        |
| 9. Providing low cost health care for employees;                                                                                     | 4                                 | 8,33%                        |
| 10. Reference to health and safety law and/or inspectorate.                                                                          | 18                                | 37,50%                       |
| <b>2. Employee Training</b>                                                                                                          |                                   |                              |
| 11. Training employee through in-house programs;                                                                                     | 3                                 | 6,25%                        |
| 12. Giving financial assistance to employees in educational institutions; continuing education courses;                              | 1                                 | 2,08%                        |
| 13. Establishing training centres.                                                                                                   | 0                                 | 0,00%                        |
| <b>3. Employee Assistance/Benefits</b>                                                                                               |                                   |                              |
| 14. Providing assistance or guidance to employees who are in the process of retiring or who have been made redundant;                | 0                                 | 0,00%                        |
| 15. Providing staff accommodation or ownership schemes;                                                                              | 0                                 | 0,00%                        |
| 16. Provision of low health care services;                                                                                           | 2                                 | 4,17%                        |
| 17. Providing recreational activities/facilities;                                                                                    | 0                                 | 0,00%                        |
| 18. Providing regional jobs;                                                                                                         | 3                                 | 6,25%                        |
| 19. Provision of diverse pension and postretirement plans;                                                                           | 45                                | 93,75%                       |
| 20. Provision of assistance to employees experiencing severe financial need due to unexpected emergencies or catastrophic disasters; | 1                                 | 2,08%                        |
| 21. Providing information on the existence of, or the amount and value of shares offered to employees under a share purchase scheme; | 24                                | 50,00%                       |

|                                                                                                                                                          |    |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---------|
| 22. Providing any other stock-based compensation plans.                                                                                                  | 42 | 87,50%  |
| <b>4. Employee Remuneration</b>                                                                                                                          |    |         |
| 23. Providing amount and/or percentage figures for salaries, wages. PAYE taxes super-annuation;                                                          | 1  | 2,08%   |
| 24. Any policy/objective/reason for the company's remuneration package/schemes.                                                                          | 17 | 35,42%  |
| <b>5. Employee Profiles</b>                                                                                                                              |    |         |
| 25. Providing the number of employees in the company and/or at each branch/subsidiary;                                                                   | 45 | 93,75%  |
| 26. Providing the occupations/managerial levels involved;                                                                                                | 22 | 45,83%  |
| 27. Providing the disposition of staff – where the staff are stationed and the number involved;                                                          | 10 | 20,83%  |
| 28. Providing statistics on the number of staff members, the length of service in the company and their age groups;                                      | 0  | 0,00%   |
| 29. Providing per employee statistics, e.g., asset per employee and sales per employee;                                                                  | 0  | 0,00%   |
| 30. Providing detailed information on the qualifications and experience of employees recruited;                                                          | 7  | 14,58%  |
| 31. Providing the geographical disposition of staff.                                                                                                     | 48 | 100,00% |
| <b>6. Employee Morale and Relations</b>                                                                                                                  |    |         |
| 32. Providing information on the company/management's relationships with the employees, and efforts to improve job satisfaction and employee motivation; | 1  | 2,08%   |
| 33. Providing information on the stability of the worker's jobs and the company's future.                                                                | 15 | 31,25%  |
| 34. Providing information on the availability of a separate employee report;                                                                             | 0  | 0,00%   |
| 35. Providing information about any award for effective communication with employees;                                                                    | 0  | 0,00%   |
| 36. Providing information about communication with employees on management styles and management programs which may directly affect the employees.       | 0  | 0,00%   |
| <b>7. Industrial Relations</b>                                                                                                                           |    |         |
| 37. Reporting on the company's relationship with trade union and/or workers;                                                                             | 28 | 58,33%  |
| 38. Reporting on any strikes, industrial actions/activities and the resultant losses in terms of time and productivity;                                  | 4  | 8,33%   |
| 39. Providing information on how industrial action was reduced/negotiated.                                                                               | 1  | 2,08%   |
| <b>8. Employee – Other</b>                                                                                                                               |    |         |
| 40. Employment of minorities or women;                                                                                                                   | 1  | 2,08%   |
| 41. Recruiting or employing minorities and/or women;                                                                                                     | 1  | 2,08%   |
| 42. Disclosing the percentage or number of minority and/or women employees in the workforce and/or in the various managerial levels;                     | 0  | 0,00%   |
| 43. Establishing goals for minority representation in the workforce;                                                                                     | 0  | 0,00%   |
| 44. Program for the advancement of minorities in the workplace;                                                                                          | 0  | 0,00%   |
| 45. Employment of other special interest groups, e.g., the handicapped, ex-convicts or former drug addicts;                                              | 1  | 2,08%   |
| 46. Disclosures about internal advancement statistics;                                                                                                   | 0  | 0,00%   |

|                                                                                                                                                                      |    |        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------|
| 47. Proposals, plans or initiated actions for equal opportunity, racial equality and sexual equality;                                                                | 0  | 0,00%  |
| 48. Improving the general working conditions – both in the factories and in the office;                                                                              | 0  | 0,00%  |
| 49. Information on the re-organization of the company/divisions/branches, which affect the staff in any way;                                                         | 21 | 43,75% |
| 50. The closing down of any part of the organization, the resultant redundancies created, and any relocation/retraining effort, made by the company to retain staff; | 0  | 0,00%  |
| 51. Information and statistics on employee turnover;                                                                                                                 | 0  | 0,00%  |
| 52. Information about support for day-care, maternity and paternity leaves;                                                                                          | 0  | 0,00%  |
| 53. Information about legal proceedings concerning employment-related matters.                                                                                       | 10 | 20,83% |

## 7.5 Offenlegung pro Kategorie (nach GPTW)

| Kategorien                                                                                                                           | kein GPTW®-Unternehmen | GPTW®-Unternehmen | Gesamtergebnis |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------|----------------|
| <b>1. Employee Health and Safety</b>                                                                                                 |                        |                   |                |
| 1. Reducing or eliminating pollutants, irritants, or hazards in the work environment;                                                | 1                      | 0                 | 1              |
| 2. Promoting employee safety and physical or mental health;                                                                          | 1                      | 0                 | 1              |
| 3. Disclosing accident statistics;                                                                                                   | 1                      | 0                 | 1              |
| 4. Compliance with health and safety standards and regulations;                                                                      | 4                      | 5                 | 9              |
| 5. Receiving a health and safety award;                                                                                              | 0                      | 0                 | 0              |
| 6. Establishment of a safety department/committee/ policy;                                                                           | 3                      | 1                 | 4              |
| 7. Conducting research to improve work safety;                                                                                       | 0                      | 0                 | 0              |
| 8. Information/education/training of employees on safety and health related matters;                                                 | 1                      | 2                 | 3              |
| 9. Providing low cost health care for employees;                                                                                     | 1                      | 3                 | 4              |
| 10. Reference to health and safety law and/or inspectorate.                                                                          | 10                     | 8                 | 18             |
| <b>2. Employee Training</b>                                                                                                          |                        |                   |                |
| 11. Training employee through in-house programs;                                                                                     | 0                      | 3                 | 3              |
| 12. Giving financial assistance to employees in educational institutions; continuing education courses;                              | 0                      | 1                 | 1              |
| 13. Establishing training centres.                                                                                                   | 0                      | 0                 | 0              |
| <b>3. Employee Assistance/Benefits</b>                                                                                               |                        |                   |                |
| 14. Providing assistance or guidance to employees who are in the process of retiring or who have been made redundant;                | 0                      | 0                 | 0              |
| 15. Providing staff accommodation or ownership schemes;                                                                              | 0                      | 0                 | 0              |
| 16. Provision of low health care services;                                                                                           | 0                      | 2                 | 2              |
| 17. Providing recreational activities/facilities;                                                                                    | 0                      | 0                 | 0              |
| 18. Providing regional jobs;                                                                                                         | 1                      | 2                 | 3              |
| 19. Provision of diverse pension and postretirement plans;                                                                           | 22                     | 23                | 45             |
| 20. Provision of assistance to employees experiencing severe financial need due to unexpected emergencies or catastrophic disasters; | 0                      | 1                 | 1              |
| 21. Providing information on the existence of, or the amount and value of shares offered to employees under a share purchase scheme; | 7                      | 17                | 24             |
| 22. Providing any other stock-based compensation plans.                                                                              | 22                     | 20                | 42             |

|                                                                                                                                                          |    |    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|
| <b>4. Employee Remuneration</b>                                                                                                                          |    |    |    |
| 23. Providing amount and/or percentage figures for salaries, wages. PAYE taxes super-annuation;                                                          | 0  | 1  | 1  |
| 24. Any policy/objective/reason for the company's remuneration package/schemes.                                                                          | 5  | 12 | 17 |
| <b>5. Employee Profiles</b>                                                                                                                              |    |    |    |
| 25. Providing the number of employees in the company and/or at each branch/subsidiary;                                                                   | 21 | 24 | 45 |
| 26. Providing the occupations/managerial levels involved;                                                                                                | 11 | 11 | 22 |
| 27. Providing the disposition of staff – where the staff are stationed and the number involved;                                                          | 5  | 5  | 10 |
| 28. Providing statistics on the number of staff members, the length of service in the company and their age groups;                                      | 0  | 0  | 0  |
| 29. Providing per employee statistics, e.g., asset per employee and sales per employee;                                                                  | 0  | 0  | 0  |
| 30. Providing detailed information on the qualifications and experience of employees recruited;                                                          | 2  | 5  | 7  |
| 31. Providing the geographical disposition of staff.                                                                                                     | 24 | 24 | 48 |
| <b>6. Employee Morale and Relations</b>                                                                                                                  |    |    |    |
| 32. Providing information on the company/management's relationships with the employees, and efforts to improve job satisfaction and employee motivation; | 1  | 0  | 1  |
| 33. Providing information on the stability of the worker's jobs and the company's future.                                                                | 6  | 9  | 15 |
| 34. Providing information on the availability of a separate employee report;                                                                             | 0  | 0  | 0  |
| 35. Providing information about any award for effective communication with employees;                                                                    | 0  | 0  | 0  |
| 36. Providing information about communication with employees on management styles and management programs which may directly affect the employees.       | 0  | 0  | 0  |
| <b>7. Industrial Relations</b>                                                                                                                           |    |    |    |
| 37. Reporting on the company's relationship with trade union and/or workers;                                                                             | 14 | 14 | 28 |
| 38. Reporting on any strikes, industrial actions/activities and the resultant losses in terms of time and productivity;                                  | 2  | 2  | 4  |
| 39. Providing information on how industrial action was reduced/negotiated.                                                                               | 1  | 0  | 1  |
| <b>8. Employee – Other</b>                                                                                                                               |    |    |    |
| 40. Employment of minorities or women;                                                                                                                   | 0  | 1  | 1  |
| 41. Recruiting or employing minorities and/or women;                                                                                                     | 0  | 1  | 1  |
| 42. Disclosing the percentage or number of minority and/or women employees in the workforce and/or in the various managerial levels;                     | 0  | 0  | 0  |

|                                                                                                                                                                       |   |    |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|
| 43. Establishing goals for minority representation in the workforce;                                                                                                  | 0 | 0  | 0  |
| 44. Program for the advancement of minorities in the workplace;                                                                                                       | 0 | 0  | 0  |
| 45. Employment of other special interest groups, e.g., the handicapped, ex-convicts or former drug addicts;                                                           | 0 | 1  | 1  |
| 46. Disclosures about internal advancement statistics;                                                                                                                | 0 | 0  | 0  |
| 47. Proposals, plans or initiated actions for equal opportunity, racial equality and sexual equality;                                                                 | 0 | 0  | 0  |
| 48. Improving the general working conditions – both in the factories and in the office;                                                                               | 0 | 0  | 0  |
| 49. Information on the re-organization of the company/divisions/branches, which affect the staff in any way;                                                          | 8 | 13 | 21 |
| 50. The closing down of any part of the organization, the resultant redundancies created, and any relocation/ retraining effort, made by the company to retain staff; | 0 | 0  | 0  |
| 51. Information and statistics on employee turnover;                                                                                                                  | 0 | 0  | 0  |
| 52. Information about support for day-care, maternity and paternity leaves;                                                                                           | 0 | 0  | 0  |
| 53. Information about legal proceedings concerning employment-related matters.                                                                                        | 5 | 5  | 10 |

## 7.6 Abstrakt – Deutsch

Diese Arbeit vergleicht die objektive Auszeichnung amerikanischer Unternehmen durch das *GPTW®*-Institut als „beste Arbeitgeber“ mit ihrer eigenen Selbstdarstellung in den Jahresberichten. Hierfür wurde ihr Offenlegungsverhalten bezüglich des Personalwesens mittels Inhaltsanalyse untersucht. Mit der Durchführung von diversen statistischen Tests wurde analysiert, ob die *GPTW®*-Auszeichnung, die Branche und die Größe des Unternehmens das Offenlegungsausmaß der personalbezogenen Informationen signifikant beeinflussen. Die Ergebnisse zeigen, dass *GPTW®*-Unternehmen signifikant mehr über das Personalwesen berichten als andere Unternehmen, die nicht als „beste Arbeitgeber“ ausgezeichnet wurden. Das bedeutet, dass Unternehmen mit den besten Arbeitsplatzkulturen die Offenlegung bezüglich des Personalwesens als Kommunikationsinstrument bei ihren Stakeholdern benutzen. Sie zielen darauf ab, ihren Platz mittels Offenlegung in der Gesellschaft zu legitimieren und ihre Reputation als „bester Arbeitgeber“ aufzubauen, zu verbessern oder zu erhalten. Die „besten“ Unternehmen berichten über das Personalwesen auch aus internen Gründen des Personalwesens (z.B. Erhöhung der Mitarbeitermotivation, Gewinnung und Bindung der Mitarbeiter). Weitere Ergebnisse zeigen, dass die Branche („High-Tech“ oder „traditionelle“) keinen signifikanten Einfluss auf die Offenlegung hat. In Bezug auf die Größe des Unternehmens zeigt sich, dass größere Unternehmen weniger über das Personalwesen berichten.

## 7.7 Abstrakt – Englisch

This thesis compares the objective award as “best employers” by *GPTW®*-Institute of American companies with their own self-presentation in annual reports. For this purpose, their disclosure behaviour regarding human resources had been examined using content analysis. Various statistical tests have been used to analyse whether the *GPTW®* award, the industry, and the size of the company have a significant impact on the level of disclosure of employee-related information. The results show that *GPTW®* companies report significantly more on human resources than other companies that had never been rated as “best employers”. This means that companies with the best workplace cultures use human resources disclosure as a communication tool with their stakeholders. Through disclosure, they aim to legitimize their position in the society and to build, improve or maintain their reputation as the “best employer”. The “best” companies also report on human resources for their internal human resources reasons (such as increasing employee motivation, attracting and retaining employees). Further results show that the industry (high-tech or traditional) has no significant impact on disclosure. Finally, regarding the size of the company, the results show that larger companies report less on human resources.