

Gemeinsam ökologisch nachhaltig

Die unbekanntenen Vorteile von Green HRM und Green Teams

Unternehmen spielen eine wichtige Rolle beim Umgang mit der Öko-Krise. Die Frage ist nicht nur, ob sie ein strategisch integriertes Nachhaltigkeitsmanagement haben, sondern vor allem, *wie gut und schnell* sie damit zur Erreichung der globalen Ziele beisteuern. Dabei ist die Einbindung der Mitarbeitenden in das Green Human Resource Management (GHRM) und in Green Teams (GT) ein signifikanter Vorteil.

Von Andreas Zeuch

Unternehmen tragen mit ihren Produkten und Dienstleistungen zu allen planetaren Belastungsfeldern bei: chemische Umweltverschmutzung, Flächenumwandlung, Klimawandel, Luftverschmutzung, Rückgang der Ozonschicht, Stickstoff- und Phosphorbelastung, Süßwasserverknappung, Verlust der Artenvielfalt, Versauerung der Meere. Allein die Energieindustrie war 2017 bis 2021 für rund 37 % der globalen CO₂-Emissionen verantwortlich, Transport machte rund 21 % aus, weitere industrielle Verbrennungen circa 21 % (Statista). In Summe wurden so 79 % der globalen CO₂-Emissionen unternehmerisch erzeugt. Die Privatwirtschaft ist in allen für den Klimawandel verantwortlichen Sektoren tätig, sie erzeugt die über 350.000 chemischen Stoffe, die sich global im Umlauf befinden (Persson et al. 2022) und scheidet viele von ihnen (il)legal aus, sie baut Gebäude für private Wohnungen und Unternehmen, sie produziert Autos für den Individualverkehr und Lkw zur kommerziellen Nutzung und erzeugt unsere Nahrungsmittel in einer industrialisierten Landwirtschaft mit hochproblematischen Folgen in gleich mehreren der planetaren Belastungsfeldern. Kurz: Unternehmen sind bei der Eindämmung sowie Anpassung an die Öko-Krise ein zentraler Stellhebel (Paulet et al. 2021).

Der erste Schritt besteht darin, dass die Eigentümer/innen und Geschäftsführungen die Verantwortung für die Kollateralschäden ihrer Produkte und Dienstleistungen übernehmen, indem ökologische Nachhaltigkeit zu einem zentralen und fortlaufend umgesetzten Aufgabenfeld gemacht wird, für das ausreichende Ressourcen (Personal, Finanzen, Zeit) zur Verfügung gestellt werden. Allerdings ist schon hier Kritik angebracht. Für das aktuelle KfW-Klimabarometer wurden knapp 11.000 mittelständische und 139 Großunternehmen untersucht. Die Ergebnisse sind ein repräsentatives Zeugnis davon, dass der Ernst der Lage bei den genannten Personengruppen im-

mer noch nicht angekommen ist. Bei mehr als einem Drittel (39 %) der Unternehmen ist Klimaschutz immer noch kein Teil der Unternehmensstrategie, lediglich 25 % erfüllen diesen Anspruch. Noch schwerwiegender ist, dass „gerade einmal 10 % aller Unternehmen [...] Klimaneutralität für ihr Unternehmen an[streben] – ein Drittel hat sich mit dem Thema noch gar nicht auseinandergesetzt“ (Abel-Koch et al. 2022: 4). Fraglich ist auch, wie ernsthaft das Nachhaltigkeitsmanagement betrieben wird, da 70 % der Unternehmen keine Klimaschutzinvestitionen vornahmen oder auch nur planten. Es mangelt also in erheblichem Umfang bereits an den Grundlagen. Ergänzend zu diesem Fokus auf den deutschen Mittelstand zeigte sich, dass zwar gut ein Drittel der 2.000 weltweit größten Unternehmen (G2000) ein Netto-Null-Emissionsziel haben, aber nur 8 % dieser Unternehmen ihr Ziel bis 2050 auch erreichen (accenture 2022).

Bei den Unternehmen, die ein seriöses Nachhaltigkeitsmanagement betreiben, die nötigen Ressourcen zur Verfügung stellen und ausreichend investieren, stellen sich zwei Fragen: Erstens, ob dieses gesellschaftlich hoch relevante Aufgabenfeld in die Unternehmensstrategie integriert ist und ob sie die Belegschaft konsequent in seine Gestaltung einbeziehen. Beide Punkte sind keine Automatismen, sondern müssen aktiv arrangiert werden. Für deren Bedeutung und Wichtigkeit liegen schon länger Evidenzen aus empirischer Forschung vor, die unter dem Stichwort GHRM und – ebenso lange – GT im Wissenschaftsbetrieb diskutiert werden.

Obwohl es nicht nur zahlreiche Literaturübersichten zu jahrelanger GHRM-Forschung gibt, sondern auch eine erste Meta-Übersicht (Paulet et al. 2021), und obwohl das Konzept schon vor fast zehn Jahren als Buzzword bezeichnet wurde (Ahmad 2015) sowie ab 2009 die mittlerweile wieder abgeschaltete Website „greenhrm.org“ zu finden war (Jackson et al. 2011), ist das Konzept in Deutschland in relativ aktuellen Beiträgen noch immer keine Selbstverständlichkeit. „Das sogenannte Green HRM oder umweltorientierte Personalmanagement befindet sich sowohl in der Praxis als auch in der Forschung noch in seinen Anfängen – zu diesem Themenfeld finden sich nur sehr wenige Publikationen ...“ (Lopez 2017: 11). Diese Lücke zeigt sich auch in einem Publikationsmangel in Fachzeitschriften wie dem HR Journal (keine Beiträge), dem HR Manager (drei Beiträge) oder dem Personalmagazin, in dessen Themenheft zum nachhaltigen Personalmanagement kein Artikel über GHRM/GT publiziert wurde. Auch in „Ökologisches Wirtschaften“ finden sich lediglich zwei Beiträge, von dem sich einer nicht mit GHRM, sondern mit dem Spillover-Effekt von nachhaltigen

Entwicklung grüner Fähigkeiten/Kompetenzen	Motivation grüner MA	Bereitstellung grüner Möglichkeiten
<p>Anziehen und Auswählen</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Grüne Themen in Stellenbeschreibung spezifiziert ■ Grüne Bewerber/innen wählen ■ Grünes Employer Branding (Grüner Wunscharbeitgeber) ■ Firmen rekrutieren MA mit grünem Bewusstsein und Haltungen ■ Grüne Themen in der Einarbeitung und Sozialisierung <p>Training und Entwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Umweltmanagement (UM-)Schulungen zur Verbesserung des Bewusstseins, der Fähigkeiten und des Fachwissens ■ Ausbildung für grüne Arbeitsplätze und integrierte Ausbildung, um eine emotionale Beteiligung am UM zu schaffen ■ Gewerkschaftsvertreter/innen erhalten Informationen über UM und eine UM-Schulung für Gewerkschaftsaktivist/innen ■ Grünes Wissensmanagement ■ Nutzung des impliziten Wissens der MA im UM ■ Workshops für Führungskräfte/Manager/innen ■ Grüne Berufsausbildungen ■ Grüne Führungsstile 	<p>Leistungsmanagement/-beurteilungen</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Einbeziehung grüner Leistungsindikatoren in Personalmanagement-Systeme und Beurteilungen ■ Kommunikation von Umweltprogrammen auf allen Ebenen des Personals, um einen unternehmensweiten Dialog über Umweltfragen zu etablieren ■ Selbst- oder gemeinsam gesteckte Grüne Ziele und Verantwortlichkeiten* ■ Nachteile im Personalmanagement-System bei Nichteinhaltung/-erfüllung der UM-Ziele 	<p>Lohn- und Vergütungssysteme</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Belohnung grüner Vorschläge ■ Belohnungssysteme, die an den Erwerb von EM-Fähigkeiten durch eine kompetenzbasierte Vergütung gekoppelt sind ■ Grüne Vergünstigungen (Transport/Reisen) anstelle von Vorteilskarten für den Erwerb grüner Produkte ■ Finanzielle Anreize (Jobrad, E-Autos ...) ■ Monetäres UM-Belohnungssystem ■ Vergütung von Manager/innen basiert teilweise auf UM-Treuhänderschaft ■ Anerkennungs-basierte Belohnungen in EM für Mitarbeiter/innen (öffentliche Anerkennung, Auszeichnungen, bezahlter Urlaub, Freistellung, Geschenkgutscheine)
		<p>Mitarbeiter/inneneinbindung</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Einbindungs-Praktiken in UM wie Vorschlagswesen, Problemlösungsgruppen, kohlenstoffarme Champions, Green Teams <p>Ermächtigung und Engagement</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Ermutigung zu Vorschlägen zur Verbesserungen des UM ■ Stärkung psychologischer Kompetenz der MA zur Erhöhung der Bereitschaft, Vorschläge für UM-Verbesserungen zu machen ■ Unterstützendes Verhalten von Führungskräften zur Förderung des MA Engagements im UM
		<p>Unterstützendes Klima/Kultur</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklung einer partizipativen Unternehmenskultur ■ Entwicklung entsprechender Personalentwicklung <p>Kooperation mit Betriebsräten und Gewerkschaften für MA-Einbindung und UM</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ UM-Bildungsprogramme für BR ■ Gemeinsame Ausbildungsprogramme von Management und Gewerkschaften in UM

* Renwick et al. setzen hier ZielVORGABEN. Im Sinne partizipativer Nachhaltigkeitsentwicklung habe ich dies entsprechend geändert.

Tabelle 1: Funktionale Systematisierung von GHRM entlang der Ability-Motivation-Opportunity-Theorie [2] angelehnt an Renwick et al. 2013.

Einstellungen und Verhaltensweisen (Zeuch 2022 a) befasst, ohne daran anzuknüpfen (Harrach et al. 2014).

Insofern möchte ich mit diesem Artikel GHRM und GT in ihrer Historie kurz vorstellen und einige exemplarische Ergebnisse skizzieren. Ich hoffe, damit einen kleinen Beitrag leisten zu können, beide Konzepte innerhalb der deutschen Nachhaltigkeitsdebatte etwas bekannter zu machen.

Green HRM

Das Konzept reicht mindestens drei Dekaden zurück. Mitte der 1990er kam erstens die Frage auf, welche Rolle das Personalmanagement bei der Vermeidung von Umweltverschmutzungen spielt (Bunge et al. 1996) und zweitens wurde der Sammelband „Greening People. Human Resources and Environmental Management“ publiziert (Wehrmeyer 1996), eine der Gründungsschriften des GHRM (Paillé 2022; Tahir 2020). Der Herausgeber spricht selbst nicht von GHRM aber synonym

von „Environmental HRM“ (EHRM) und stellte schon damals verwundert fest: „Es ist ein merkwürdiger Aspekt des heutigen Umweltmanagements in Unternehmen, dass die persönlichen Werte der Mitarbeiter in Bezug auf die Umwelt nicht in vollem Umfang genutzt werden, um den Erfolg von Umweltinitiativen in Unternehmen zu maximieren, obwohl sie nachweislich positive Auswirkungen für das Management haben.“ (a. a. O.: Einleitung [1]) Er erkannte früh die Wechselwirkungen zwischen Umwelt- und HR-Management und beschrieb die drei EHRM-Funktionen „kompetentes Personal, Management der Belegschaft und Förderung der Unternehmensdynamik“, die in späteren Arbeiten variiert und ausdifferenziert wurden (Opatha/Arulrajah 2014; Renwick et al. 2013).

In Summe ist dieser Band in seiner thematischen Reichhaltigkeit bis heute ein wertvoller Beitrag, nach dem es einen Rückgang an weiteren Publikationen von 1996 bis 2008 gab. Danach folgte quasi ein zweiter Startschuss mit einer einflussreichen Literaturübersicht (Renwick et al. 2013) auf der Grund-

lage eines Diskussionspapiers fünf Jahre zuvor (Renwick et al. 2008). In dieser zweiten Phase kam es erstens zu der Begriffsnutzung GHRM sowie zweitens zu einer Vielzahl an Definitionen mit einer mittlerweile häufig zitierten Variante: „Grünes HRM [...] kann als der Teil des nachhaltigen HR-Managements bezeichnet werden, der sich mit Anforderungen befasst, die die ökologische Nachhaltigkeit betreffen. Grünes Personalmanagement ist somit eine Teilmenge des nachhaltigen Personalmanagements, wobei letzteres auch Fragen der sozialen Verantwortung der Unternehmen (CSR) umfasst (Wagner 2013: 444).“ Dazu passend wurde nachhaltiges HRM über GHRM hinaus weiter ausdifferenziert in sozial verantwortliches und Triple-Bottom-Line-HRM (Stahl et al. 2020) und Gemeinwohl-HRM (Aust et al. 2020). Im Sinne wissenschaftlicher Präzisierung mag das sinnvoll sein. Ob es für HR-Professionelle nützlich ist, sei dahingestellt.

Hinsichtlich des Fokus auf partizipative organisationale Nachhaltigkeitsentwicklung sind zwei Literaturüberblicke interessant. Erstens „Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management“ (Tariq et al. 2016), dessen grundlegendes Ziel „die Untersuchung und Zusammenfassung der vorhandenen Literatur bezüglich der vermittelnden Wirkung grüner Mitarbeiterermächtigung in Bezug auf die Neigung der Mitarbeiter [ist], GHRM zu praktizieren.“ (a. a. O.: 239) Abgesehen von konzeptuellen Unschärfen, wenn Empowerment als Befähigung verstanden wird, „grüne Aufgaben der Organisation zu erfüllen“, spricht weiter als Verrichtungsgehilfe im Auftrag des Dienstherren tätig zu sein sowie dem damit verbundenen Widerspruch zum Verständnis von Empowerment als Partizipation an Entscheidungen und Problemlösungen, also überhaupt erst zu entscheiden, welche Aufgaben zu erfüllen sind, bietet der Beitrag einen interessanten Überblick zur Bedeutung der Mitarbeitenden-Partizipation für das GHRM. Und er zeigt, dass es selbst zu diesem Ausschnitt aus dem GHRM Vorarbeiten gibt, die mehr als drei Dekaden zurückreichen (Enander/Pannullo 1990; Laabs 1992). Nach der Analyse von 104 Studien kommen die Autor/innen zu dem Ergebnis, dass die „Mitarbeiterermächtigung ... der Schlüssel zur Verbesserung der Ergebnisse einer Organisation [ist], in der die Mitarbeiter motiviert sind, grüne Ziele effektiver und effizienter zu verfolgen.“ (a. a. O.: 267)

Zweitens ist eine aktuellere Übersicht bedeutsam, in der 31 empirische Studien untersucht wurden (Faisal 2023). In den untersuchten Arbeiten fanden sich sieben GHRM-Funktionen, die dort als Variablen/Faktoren untersucht wurden: jeweils grüne

Arbeitsplatzgestaltung/Analyse, Recruiting/Auswahl, Training/Entwicklung, Leistungsmanagement, Lohn/Vergütung, Einbindung/Partizipation und Organisationskultur/Management. Bezüglich der Partizipation kam die Autorin zu dem Ergebnis, dass die „Leistung der Mitarbeiter verbessert werden [könnte], wenn sie vollständig in die grünen Initiativen des Unternehmens einbezogen werden. Die Vorgesetzten müssen die grünen Vorschläge der Mitarbeiter begrüßen und eine effektive Beteiligung an den Sitzungen sicherstellen.“ (a. a. O.: 6)

Green Teams

Erste Spuren finden sich kurz vor 1990. „In einer der größten Kommunalbehörden des Vereinigten Königreichs, dem Kent County Council, wurde ein ‚Green Team‘-Netzwerk eingesetzt, um Ideen zu entwickeln, Lernerfahrungen zu verbessern, Probleme zu erforschen, Konflikte zu erkennen und Maßnahmen zu bündeln, um das Verständnis dafür zu verbessern, warum, was, wie, wo und wann die besten praktikablen Umweltoptionen zu verfolgen sind.“ (Beard/Reas 2000: 27)

1993 bis 1996 folgte in Dänemark das Forschungs- und Entwicklungsprojekt *Mitarbeiterbeteiligung bei der Einführung sauberer Technologien*, das in fünf Firmen aus verschiedenen Branchen durchgeführt wurde. „Ziel des Projekts war es, eine aktivere Rolle der Arbeitnehmer bei den Aktivitäten der Unternehmen im Hinblick auf die Einführung neuer umweltfreundlicherer Technologien und/oder eines Umweltmanagementsystems zu entwickeln.“ (Remmen/Lorentzen 2000: 365) Es sollten praktische Ergebnisse erreicht und Fragen zur Rolle der Mitarbeitenden und ihrer Repräsentanten beantwortet werden. Dabei wurden drei Partizipationstypen angewendet: individuell (Mitarbeitende mit persönlichem Engagement oder spezifischen Wissens- und Erfahrungsressourcen), repräsentativ (Arbeitnehmervertretung/Beauftragte für Arbeitssicherheit und Gesundheit) und kollektiv (Belegschaft/Gewerkschaft). Partizipation zeigte sich als „Garant dafür, dass das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter sowie Konsultationen und Verhandlungen der Dreh- und Angelpunkt der Umweltaktivitäten waren.“ (a. a. O.: 371)

Im selben Zeitraum kam Hart in seinem Beitrag *A Natural Resource Based View of the Firm* (1995), einem der am häufigsten zitierten Paper im Bereich nachhaltiger Unternehmen, zu dem Schluss, dass die erfolgreiche Prävention von Umweltverschmutzungen eine „extensive“ Einbindung der Belegschaft und die Arbeit in GT erfordert. Interessanterweise findet sich eine frühe Buchveröffentlichung drei Jahre nach Hart und zwei Jahre nach Wehrmeyers Sammelband im selben Verlag mit einem offensichtlich gewollt ähnlichen Cover: *Managing Green Teams* (Moxen/Strachan 1998). Diese Publikation ist das Pendant zu Wehrmeyers *Greening People* mit dem erklärten Ziel, zu zeigen, dass GT ein hocheffektives

Fokus	Ergebnis des GHRM	Kombination aus HRM-Praxis und Umweltmanagement	Change der Belegschafts-Kapazität und -Verhalten als Konsequenz oder Ziel von GHRM
Quellen	Jabbour et al. 2010	Mandip 2012	Mathapati 2013
	Opatha/Arulrajah 2014	Prasad 2013	Opatha/Arulrajah 2014
	Wagner 2013	Ren et al. 2018	
		Renwick et al. 2008	

Kategorisierung der Definitionen nach Tahir 2020

Tabelle 2: Überblick über verschiedene Kategorien von GHRM-Definitionen [3]

ves Instrument sind, um mit organisationalen Umweltagenden voranzukommen. Dazu fokussierten sich die Herausgeber auf empirische Beiträge und erfassen mit der Strukturierung in drei Sektionen wegweisend drei unterschiedliche Perspektiven auf GT: die Mikroebene (individuelle Probleme bei der Formierung und Entwicklung von GT), die Mesoebene (Interaktionen zwischen GT und Beeinflussung von anderen Bereichen der Organisation durch GT) und schließlich die Makroebene (Umweltnetzwerke und ihre Rolle als zwischenorganisationale Koordinatoren). „Die in diesem Buch präsentierten Erkenntnisse sind eindeutig: Das erfolgreiche Management von Umweltproblemen erfordert ein partizipatives organisatorisches Umfeld und ein multidisziplinäres Team – ein grünes Team.“ (a. a. O.: Introduction/Conclusion) Dieser Befund wurde kurz darauf durch eine Studie zur Verschmutzungskontrolle gestützt: „Eine gute Planung und Beteiligung der Mitarbeiter ist der Schlüssel zum Umweltmanagement. Eine Managementinitiative ohne Beteiligung der Arbeitnehmer ist nutzlos.“ (Denton 1999)

Diese Evidenz zeigte sich ebenso in späteren empirischen Studien in Verbindung mit dem breiteren Konzept von GHRM anhand einer Untersuchung mit über 90 brasilianischen Firmen: „Es ist wichtig, dass die Anpassung der Praktiken im Bereich der Humanressourcen systematisch in Betracht gezogen wird, damit die Arbeitnehmer die Kontrolle über das Umweltmanagement übernehmen können. Die zweite Schlussfolgerung betrifft die geringe Formalisierung der Einbeziehung von Umweltaspekten in die traditionellen Personalpraktiken, was sich später negativ auf die guten Leistungen auswirken kann, die bei der Bildung von Teams, der Organisationskultur und dem Lernen beobachtet werden, was zu einem negativen Kreislauf führt.“ (Jabbour 2011: 98; ergänzend Jabbour et al. 2013)

Darüber hinaus zeigte sich, dass GT der unternehmerischen Reputation dienlich sind und damit für das Employer Branding genutzt werden können (Dangelico 2015). In einer umfassenden weiteren Studie wurden 682 australische Unternehmen mit mindestens 20 Mitarbeitenden (und deutlich mehr) untersucht, ergänzt um 1.329 Betriebsvereinbarungen, die zumindest eine Umweltklausel enthielten (Markey et al. 2016). Mithilfe eines Vergleichs zwischen 14 Branchen zeigte sich ein teils deutlicher Unterschied in der Reduktion von Emissionen. Insbesondere wurde deutlich, dass Bemühungen zur Emissionsreduktion dort wahrscheinlicher sind, wo die Partizipation der Belegschaft eine starke Rolle spielt. Die Branchen mit den größten Nachhaltigkeitsbemühungen praktizierten ausnahmslos weitreichendere Formen der Partizipation und wiesen in den meisten Fällen deutlich höhere durch Mitarbeitende oder Gewerkschaften angeregte Nachhaltigkeitsbemühungen auf.

Diese Ergebnisse werden, wenn wir den Blick etwas weiten, durch den *European Participation Index (EPI)* gestützt. Er kommt in einem Länder- statt eines Branchenvergleichs zum gleichen Ergebnis. Der 2009 geschaffene und 2010 überarbeitete Index (Vitols 2010) liefert einen interessanten Vergleich verschiedener EU-Länder hinsichtlich des Verhältnisses repräsentativer Partizipation in Organisationen und zweier Nachhal-

tigkeitsdimensionen. Dabei bezieht sich die Partizipation auf repräsentative Formen wie kollektive Interessenvertretungen in Betrieben, auf die Ebene von Geschäftsleitungen und Aufsichtsräten sowie kollektive Verhandlungen. Länder mit stärker rechtlich verankerter Partizipation hatten über 10% weniger Emission von Treibhausgasen in CO₂-Äquivalenten als die Ländergruppe mit schwächerer Partizipation. Noch wesentlich größer war die Differenz zwischen beiden Ländergruppen beim inländischen Gesamtenergieverbrauch geteilt durch das BIP (gemessen in Kilogramm Öläquivalent pro 1.000 Euro). Stärkere Partizipation korrelierte mit einem knapp 35% geringeren Energieverbrauch.

Fazit

Die eng verwandten Konzepte GHRM und GT weisen eine mindestens drei Jahrzehnte währende Historie auf mit einem erheblichen Anteil an empirischen Studien und daraus entstandenen Evidenzen. Insbesondere das GHRM kann als ausdifferenziertes Konzept betrachtet werden, das als fundierte Grundlage zur Entwicklung unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien und des Nachhaltigkeitsmanagements genutzt werden kann und sollte. Das Konzept der GT als Teilmenge des GHRM verweist dabei eindrücklich auf die Bedeutung der Ermächtigung und Einbindung der Mitarbeitenden bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien und Maßnahmen zur stetigen Verbesserung unternehmerischer Nachhaltigkeit.

Bezüglich zukünftiger Forschung scheint insbesondere die Verbindung mit kontextuellen Spillover-Effekten eine fruchtbare Option, sowohl bezüglich der Übertragung von ökologischen Haltungen/Wissens und umweltbezogener Kompetenzen von Unternehmen ins Privatleben als auch umgekehrt (Blazejewski et al. 2018). Zudem ist die Verbindung mit demokratischen Spillover-Effekten als Kollateralnutzen partizipativ-demokratischer Nachhaltigkeitsentwicklung eine interessante Perspektive (Zeuch 2023). Denn sie könnte hilfreich sein bei der Erarbeitung von Lösungen für Probleme infolge der kritischen Entwicklung von Demokratien im Zusammenhang mit der zunehmenden Öko-Krise.

Anmerkungen

- [1] Kindle-Version, deshalb nur Kapitel/Abschnittsangabe gemäß APA-Zitation.
- [2] Dem AMO-Modell zufolge erbringen Mitarbeitende gute Leistungen, sofern sie über entsprechende Fähigkeiten verfügen [Ability], angemessen motiviert sind [Motivation] und ihr Arbeitsumfeld Möglichkeiten zur Partizipation bietet [Opportunity]. Das Modell wurde von Appelbaum et al. 2000 in die HRM-Forschung eingebracht und wird dort gerne verwendet. Es scheint ein geeignetes Rahmenwerk für ein gutes Verständnis der Beziehung von HRM und Leistung zu sein (Marin-Garcia/Martinez Tomas 2016).
- [3] Die Quellen in der Tabelle entnehmen Sie bitte Tahir 2020.

Literatur

- Abel-Koch, J. et al. (2022): KfW-Klimabarometer 2022. KfW Research. Frankfurt, Kreditanstalt für Wiederaufbau.

- accenture (2022): Accelerating global companies toward net zero by 2050. Dublin, accenture.
- Anlesinya, A./Susomrith, P. (2020): Sustainable Human Resource Management: A Systematic Review of a Developing Field. In: *Journal of Global Responsibility* 11/3: 295–324. DOI: 10.1108/JGR-04-2019-0038
- Appelbaum, E. et al. (2000): *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. London, ILR Press.
- Arulrajah, A. (2015): Green Human Resource Management Practices: A Review. In: *Sri Lankan Journal of Human Resource Management* 5/1: 1–16. DOI: 10.4038/sljhrm.v5i1.5624
- Aust, I. et al. (2020): Common good HRM: a paradigm shift in sustainable HRM? In: *Human Resource Management Review* 30/3: 100705. DOI: 10.1016/j.hrmmr.2019.100705
- Beard, C./Rees, S. (2000): Green Teams and the Management of Environmental Change in a UK County Council. In: *Environmental Management and Health* 11/1: 27–38. DOI: 10.1108/09566160010314161
- Blazejewski, S. et al. (2018): Enabling Green Spillover. How Firms Can Benefit from Employees' Privat Green Activism. In: Renwick, D. (Hrsg.): *Contemporary Developments in Green Human Resource Management Research: Towards Sustainability in Action?* London und New York, Routledge. 73–94. DOI: 10.4324/9781315768953-5
- Bunge, J. et al. (1996): Employee Participation in Pollution Reduction: Preliminary Analysis of the Toxics Release Inventory. In: *Journal of Cleaner Production* 4/1: 9–16. DOI: 10.1016/S0959-6526(96)00006-6
- del Brio, J. et al. (2007): Management and employee involvement in achieving an environmental action-based competitive advantage: an empirical study. In: *International Journal of Human Resource Management* 18/4: 491–522. DOI: 10.1080/09585190601178687
- Dangelico, R. (2015): Improving Firm Environmental Performance and Reputation: The Role of Employee Green Teams. In: *Business Strategy and the Environment* 24/8: 735–749. DOI: 10.1002/bse.1842
- Denton, D. (1999): Employee involvement, pollution control and pieces to the puzzle. In: *Environmental Management and Health* 10/2: 105–111. DOI: 10.1108/09566169910259769
- Enander, R./Pannullo, D. (1990): Employee involvement and pollution prevention. In: *The Journal for Quality and Participation* 1/3: 50–53.
- Faisal, S. (2023): Green Human Resource Management – A Synthesis. In: *Sustainability* 15/3: 2259. DOI: 10.3390/su15032259
- Harrach, C. et al. (2014): Nachhaltige Werte am Arbeitsplatz lohnen sich. In: *Ökologisches Wirtschaften* 29/1: 12–13. DOI: 10.14512/OEW290112
- Hart, S. (1995): A Natural-Resource-Based View of the Firm. In: *Academy of Management Review* 20/4: 986–1014. DOI: 10.2307/258963
- Jabbour, C. et al. (2013): Green teams: understanding their roles in the environmental management of companies located in Brazil. In: *Journal of Cleaner Production* 46: 58–66. DOI: 10.1016/j.jclepro.2012.09.018
- Jabbour, C. (2011): How Green are HRM Practices, Organizational Culture, Learning and Teamwork? A Brazilian Study. In: *Industrial and Commercial Training* 43/2: 98–105. DOI: 10.1108/00197851111108926
- Jackson, S. et al. (2011): State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *Zeitschrift für Personalforschung* 25/2: 99–116. DOI: 10.1177/239700221102500203
- Laabs, J. (1992): The greening of HR. In: *Personnel Journal* 71/8: 60.
- Labella-Fernández, A./Martínez-del-Río, J. (2019): Green Human Resource Management. In: Leal Filho, W. et al. (Hrsg.): *Responsible Consumption and Production. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals*. Cham, Springer International Publishing. 1–12. DOI: 10.1007/978-3-319-71062-4_113-1
- Marin-García, J./Martínez Tomas, J. (2016): Deconstructing AMO Framework: A Systematic Review. In: *Intangible Capital* 12/4: 1040–1087. DOI: 10.3926/ic.838
- Markey, R. et al. (2016): Employee participation and carbon emissions reduction in Australian workplaces. In: *International Journal of Human Resource Management* 27/2: 173–191. DOI: 10.1080/09585192.2015.1045009
- Moxen, J./Strachan, P. (Hrsg.) (1998/2017): *Managing Green Teams: Environmental Change in Organisations and Networks*. London und New York, Routledge. DOI: 10.4324/9781351283281
- Opatha, H./Arulrajah, A. (2014): Green Human Resource Management: Simplified General Reflections. *International Business Research* 7/8: 101–112. DOI: 10.5539/ibr.v7n8p101
- Paillé, P. (Hrsg.) (2022): *Green Human Resource Management Research. Issues, Trends, and Challenges*. Cham, palgrave macmillan. DOI: 10.1007/978-3-031-06558-3
- Paulet, R. et al. (2021): A Meta-review of 10 Years of Green Human Resource Management: Is Green HRM Headed towards a Roadblock or a Revitalisation? *Asia Pacific Journal of Human Resources* 59/2: 159–183. DOI: 10.1111/1744-7941.12285
- Persson, L. et al. (2022): Outside the Safe Operating Space of the Planetary Boundary for Novel Entities. In: *Environmental Science & Technology* 56/3: 1510–1521. DOI: 10.1021/acs.est.1c04158
- Remmen, A./Lorentzen, B. (2000): Employee Participation and Cleaner Technology: Learning Processes in Environmental Teams. In: *Journal of Cleaner Production* 8/5: 365–373. DOI: 10.1016/S0959-6526(00)00039-1
- Renwick, D. et al. (2008): Green HRM: A Review, Process Model, and Research Agenda. Discussion Paper Series. University of Sheffield Management School.
- Renwick, D. et al. (2013) Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda: Green Human Resource Management. In: *International Journal of Management Reviews* 15/1: 1–14. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x
- Schäfer, M./Süßbauer, E. (2019): Unternehmensstrategien zur Gestaltung nachhaltiger Arbeitsplätze. In: *Ökologisches Wirtschaften* 33/4: 30–36. DOI: 10.14512/OEW340430
- Stahl et al. (2020): Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: a multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. In: *Human Resource Management Review* 30/3: 100708. DOI: 10.1016/j.hrmmr.2019.100708
- Tahir, M. (2020): *Green Human Resource Management: Theory & Practical Issues*. Ohne Ort, Selbstverlag.
- Tariq, S. et al. (2016): Green Employee Empowerment: A Systematic Literature Review on State-of-Art in Green Human Resource Management. In: *Quality & Quantity* 50/1: 237–269. DOI: 10.1007/s11135-014-0146-0
- Vitols, S. (2010): The European Participation Index (EPI): A Tool for Cross-National Quantitative Comparison. European Trade Union Institute, ETUI.
- Wagner, M. (2013): ‚Green‘ Human Resource Benefits: Do they Matter as Determinants of Environmental Management System Implementation? In: *Journal of Business Ethics* 114/3: 443–456. DOI: 10.1007/s10551-012-1356-9
- Wehrmeyer, W. (Hrsg.) (1996/2017): *Greening People. Human Resources and Environmental Management*. London und New York, Routledge. DOI: 10.4324/9781351283045
- Zeuch, A. (2022 a): Spillover-Effekt: Von der beruflichen zur privaten Nachhaltigkeit. <https://unternehmensdemokraten.de/2022/06/20/spillover-effekt-von-der-beruflichen-zur-privaten-nachhaltigkeit>
- Zeuch, A. (2022 b): Organisationale Nachhaltigkeit: Erfolgreicher mit Partizipation. <https://unternehmensdemokraten.de/2022/01/18/organisationale-nachhaltigkeit-erfolgreicher-mit-partizipation>
- Zeuch, A. (2023): Partizipative Nachhaltigkeitsentwicklung – Wie wir Nachhaltigkeit und Demokratie zugleich entwickeln können. In: Sommer, J. (Hrsg.): *Kursbuch Bürgerbeteiligung*, Band 5. Berlin, Republik Verlag. 522–537.

AUTOR + KONTAKT

Dr. Andreas Zeuch ist Gründer und Kollege des Berliner Beraternetzwerks unternehmensdemokraten. Er fokussiert sich mit seinen Kolleg/innen auf die Begleitung von Menschen und Organisationen auf dem Weg zu nachhaltiger Partizipation und partizipativer Nachhaltigkeit.



die unternehmensdemokraten.

E-Mail: andreas.zeuch@unternehmensdemokraten.de,
Internet: www.unternehmensdemokraten.de