



# Arbeitspapiere

zu Personalmanagement und Organisation

[www.pmg.uni-siegen.de](http://www.pmg.uni-siegen.de)

**Univ.-Prof. Dr. Volker Stein**  
Herausgeber

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Personalmanagement und Organisation

---

*Die ökologischen Herausforderungen unserer Welt sind immens – aber es scheint nicht von jedem Einzelnen verstanden zu werden, was sein unmittelbarer Beitrag zur Bewältigung dieser Herausforderungen ist. Aus diesem Grund ist persönliche Entwicklung „in Sachen Umwelt“ notwendig. Sie wird ganz allgemein in der Familie und in der Schule vermittelt. Im besonderen Hinblick auf den konkreten Unternehmensbezug umweltorientierten Verhaltens ist es sinnvoll, nicht erst im Unternehmen mit der ökologischen Personalentwicklung im Sinne eines „Green HRM“ zu beginnen: Bereits in der Vorbereitung auf die Arbeit in Unternehmen ist die entsprechende Schulung notwendig. Für Universitäten heißt dies: Die allgemeine Berufs- und Karrierevorbereitung im universitären „Career Service“ steht hier Pflicht, ihren Beitrag zu leisten.*

## **1. Nachhaltigkeit ist personenabhängig**

Die Themen Nachhaltigkeit, unternehmerische Verantwortung und Umweltorientierung sind, eingebettet in einen wirtschaftsethischen Diskurs, inzwischen selbstverständlicher Bestandteil der Betriebswirtschaftslehre sowie vieler weiterer wissenschaftlicher Disziplinen. Kritiker des modernen Finanzkapitalismus (z.B. *Forrester 1996; Stiglitz 2002; Dönhoff 2005*) zeigen, dass ungezügelt Profitstreben die soziale Solidarität und das Verantwortungsgefühl nicht nur in Gesellschaften, sondern auch in Unternehmen stören oder gar zerstören kann. Nachhaltigkeit als moralische Norm wird als unverzichtbare Voraussetzung für das Funktionieren einer sozialen Marktwirtschaft angesehen, doch zeigt sich auch, dass der Markt von sich aus keine Moral hervorbringt.

So setzt sich in den Unternehmen selbst inzwischen die Erkenntnis durch, dass auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Aktivitäten notwendig sind und Nutzen stiften können: sei es unternehmensintern, angefangen von ethischem Führungsverhalten über humane Arbeitsbedingungen bis hin zur ökonomischen Humankapitalerhaltung, sei es unternehmensextern, beginnend mit Transparenz und offener Kommunikation über Fairness und Umweltschutz bis hin zur Produktqualität. Doch bei allen normativen Bekenntnissen wird Nachhaltigkeit in der Unternehmensrealität häufig nicht engagiert genug umgesetzt: Nicht besonders glaubwürdig wirkt es beispielsweise, wenn sich Unternehmen lediglich auf gesetzlich geforderte Nachhaltigkeitsaktivitäten beschränken.

Das wahrgenommene Umsetzungsdefizit hinsichtlich einer unternehmensbezogenen Nachhaltigkeit hat in den letzten Jahren dazu geführt, dass im nationalen wie im internationalen wissenschaftlichen Diskurs Themen zur Corporate Social Responsibility in den Vordergrund gerückt sind (z.B. *Fry et al. 1982; Habisch et al. 2005; Crane et al. 2008; Lee 2008*). Seitdem die Vereinten Nationen und auch die Europäische Union den Druck auf einzelne Länder und diese wiederum auf ihre privatwirtschaftlichen Unternehmen erhöht haben, sich mit Nachhaltigkeit zu beschäftigen (*Tremmel 2003*), haben sich Minimumstandards herausgebildet. Sie beziehen sich auf den traditionellen Dreiklang, der aus dem Schutz der ökologischen Umwelt, der ökonomischen Nachhaltigkeit sowie der sozialen Verantwortlichkeit besteht (*Scherer/Palazzo 2008*).

Eine Möglichkeit, in Unternehmen ein effektiveres Nachhaltigkeitsmanagement einzurichten, besteht darin, eine klare Verantwortlichkeit für Nachhaltigkeit zu institutionalisieren, aus der heraus systematisch auf Belange unternehmerischer Verantwortung Wert gelegt wird. Eine solche eindeutige organisationale Verankerung des Nachhaltigkeitsmanagements im Unter-

nehmen kann an verschiedenen Stellen im Unternehmen ansetzen, so an der Unternehmensleitung, an der Organisationsabteilung, der Personalabteilung oder der Marketingabteilung.

Die gelingende Verortung von Nachhaltigkeit in Unternehmen liegt aber letztlich an den Personen, die sie wahrnehmen – unabhängig von der betrieblichen Funktion. Diese Personen müssen in der Lage sein, das unscharfe Leitbild der Nachhaltigkeit und die unverbindlichen Handlungsansprüche für sich und andere in konkretes, verbindliches Handeln zu übersetzen. Dies bedeutet, eine Priorisierung der Nachhaltigkeitsinteressen aller unterschiedlichen Anspruchsgruppen vorzunehmen und deren widersprüchliche Managementrationalitäten (Müller-Christ 2010) miteinander in Einklang zu bringen. Es reicht nicht mehr aus, die Verantwortung für nachhaltiges Handeln zwischen der Unternehmensleitung, „dem Markt“ und den Mitarbeitern hin- und herzuschieben.

Die entsprechend notwendige Ausbildung ist herausfordernd. „Green HRM“ – also umweltorientiertes Human Resource Management beziehungsweise Personalmanagement – ist hierbei ein an der Personalfunktion ansetzender Weg, ökologische Nachhaltigkeit als unternehmensspezifisch konkretisierten Denk- und Handlungsrahmen in Mitarbeitern zu verankern. Wirksamer wäre es aber sicher, wenn bereits auf die Unternehmenswelt vorbereitende Institutionen wie die Universitäten die Prinzipien des Green HRM aufgriffen und ihrerseits die Grundlagen für späteres umweltorientiertes Handeln in Unternehmen legten.

Daher wird Green HRM im Folgenden als Grundmuster eines personenorientierten Schulens von Nachhaltigkeit diskutiert. Ein solches Schulen von Nachhaltigkeit obliegt gerade in Universitäten nicht allein der Fachausbildung im Rahmen unterschiedlichster Disziplinen: Auch der Career Service in Hochschulen – häufig Teil des universitären Schlüsselkompetenzangebots – übernimmt eine wichtige Rolle in der Berufsvorbereitung von Studenten.

Daher stellt sich die Frage: Kann sich auch ein universitärer Career Service des Themas „Green HRM“ annehmen – und wenn ja, welche Rolle kann er übernehmen? Die Zielsetzung des Arbeitspapiers besteht somit darin, Green HRM für die universitäre Career Service-Arbeit zu erschließen.

## **2. Green HRM**

### **2.1 Ökologische Nachhaltigkeit als Ziel**

Die Definitionen von Nachhaltigkeit sind so vielfältig wie die Perspektiven, aus denen heraus sie formuliert werden. Von der Unternehmensleitung her gedacht bezieht sie sich auf das durch interne und externe Stakeholder, vor allem durch Kunden, Öffentlichkeit und Gesellschaft wahrnehmbare, glaubwürdig eingelöste Versprechen, ethisch zu handeln, mit der Ökologie im Speziellen und der Welt im Allgemeinen verantwortlich und pfleglich umzugehen und der ökologischen Corporate Social Responsibility gerecht zu werden. Unternehmensintern bedeutet dies, die Ressourcen des Unternehmens so zu konfigurieren und einzusetzen, dass sie in sich dynamisch ändernden Kontexten Wettbewerbsfähigkeit sichern, ohne die ökologischen Nachhaltigkeitsziele zu verletzen.

Vor dem Hintergrund dieser Anforderungen hat sich die Begrifflichkeit des Green HRM herausgebildet (z.B. Wehrmeyer 1996; Renwick et al. 2008; Jackson et al. 2011):

- Green HRM bezeichnet zum einen eine „grüne“, umweltorientierte Personalarbeit, die ökologisch orientiert, darüber hinaus aber auch auf Nachhaltigkeit hin orientiert ist.

---

Diese Personalarbeit, deren Handlungsfelder alle systematisch auf Umweltschutz hin ausgerichtet sind, trägt zur Erhaltung der personalwirtschaftlichen Substanz des Unternehmens bei.

- Green HRM beeinflusst zum anderen weitere Personen, die ihrerseits Entscheidungen treffen, in Richtung auf umweltorientiertes Verhalten hin. Green HRM verbreitet ein ökologisches und allgemeines Nachhaltigkeitsbewusstsein im Unternehmen.

Damit kommt gerade dem Personalmanagement, das an dieser Stelle Träger des Green HRM ist, eine wichtige Doppelrolle (*Ehnert 2012*) zu.

Die betriebswirtschaftliche Literatur (z.B. *Darnall et al. 2000; Ziegler/Nogareda 2009; Zoogah 2011*) unterscheidet verschiedene Ebenen, auf denen ein umweltorientiertes Personalmanagement zu finden ist:

- Auf der untersten Ebene der *Praktiken* geht es um ganz konkrete Verhaltensweisen einer Umweltorientierung wie zum Beispiel Abfallvermeidung, aktives Energiesparen und Klimaschutz sowie – stärker personalwirtschaftlich – das Vorgeben ökologischer Ziele im Rahmen der leistungsorientierten Entlohnung, das bewusste Rekrutieren unter anderem nach ökologischen Kriterien oder das Reporting mit Umweltbezug.
- Auf der mittleren Ebene der *Strukturen* werden organisationale und personalwirtschaftliche Gestaltungslösungen eingerichtet, die einen formalen Handlungsrahmen für umweltorientiertes Handeln und Führen bilden, zum Beispiel Konzepte wie das „Green Office“, das eine umweltbezogen nachhaltige Arbeitsgestaltung auf Verhalten, Gebäude, IT und Arbeitsplatz bezieht (*Spath et al. 2010*).
- Auf der übergeordneten Ebene der *Systeme* werden alle Prozesse und Vorgaben der Unternehmenspolitik sowie Unternehmenskultur betrachtet, die das Verhalten des gesamten Unternehmens und aller seiner Mitglieder auf den nachhaltigen Schutz der natürlichen Umwelt hin ausrichten, also beispielsweise eine betriebliche Umweltschutzpolitik, eine umweltorientierte Personalentwicklung oder ein umweltbezogenes Qualitätsmanagementsystem.

Soll Green HRM gelernt werden, so folgt hierfür aus der Ebenensystematik, dass es auch unterschiedlich abstrakte Vermittlungsebenen geben muss, angefangen von konkreten Fachinhalten und Handlungen über Strukturen bis hin zu übergeordneten Systemen. Darüber hinaus kann sich das Green HRM – und damit letztlich auch das Lernen von Green HRM – auf unterschiedliche Handlungskategorien richten (*Zoogah 2011, 120-122*):

- Schadenvermeidendes Handeln („*preventive*“) verhindert, dass ökologische Schädigungen eintreten, und konzentriert sich daher auf Umweltschutzverhalten, das verantwortliche Einhalten von Normen und auf das aktive Sich-Einrichten auf die Belange der natürlichen Umwelt.
- Umweltfreundliches Handeln („*promotive*“) geht einen Schritt weiter und versucht, das umweltorientierte Personalmanagement aktiv weiter zu entwickeln, beispielsweise durch eine bewusste Übernahme einer Pionierrolle in Umweltfragen, durch das Suchen nach kreativen umweltfreundlichen Lösungen sowie durch das bewusste Eingehen von Risiken, wenn sich gleichzeitig die Chance zur Generierung ökologischen Nutzens ergibt.

In diesem Zusammenhang kann von verschiedenen „Reifegraden“ eines Green HRM gesprochen werden, die es – nicht zuletzt auch durch gezielte Kompetenzausbildung – zu erreichen gilt.

---

## 2.2 Verankerung von Green HRM im Denken und Handeln

Es ist bekannt, dass eine auf Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit ausgerichtete Unternehmensführung umso effizienter ist, je stärker Führungskräfte ein solches Verhalten in der Praxis selbst vorleben (Nienaber et al. 2012, 86): Die Voraussetzung hierzu ist eine entsprechende verbindliche Einstellung („Commitment“). Ebenfalls weiß man, dass Lernen von Commitment langfristig geschieht, wobei es möglichst frühzeitig, also in jungen Jahren, beginnen muss.

Der passende Einstieg in unternehmensbezogenes umweltorientiertes Verhalten wäre es daher, wenn bereits der universitäre Career Service sowohl Kompetenzen als auch Commitment im Hinblick auf umweltorientiertes Personalmanagement und Verhalten stärken würde – ganz im Sinne des Green HRM.

Die Kernfrage lautet also: Wie kann bereits ein Student in der Universität ein umfassendes „grünes Denken“ lernen und es vielleicht sogar so verstetigen, dass es die Grundlage eines späteren Personalführens im Sinne von Green HRM bildet? Hierzu kann an dieser Stelle ein Schrittmmodell zur Verankerung von Green HRM im Verhalten von Mitarbeitern, das von Zoogah (2011) detailliert beschrieben wird, vereinfacht dargestellt werden:

1. Die *Umweltsituation* ist so beschaffen, dass zu lösende ökologische Probleme bestehen oder ein ökologisches Verhalten erfolgssteigernd sein kann, beispielsweise bezogen auf Kunden.
2. Die verantwortlichen *Personen* haben Erwartungen über das Geschehen in der Umwelt sowie über die Wirksamkeit ihres eigenen ökologischen Handelns. So erwarten sie sowohl, was ohne ihr Zutun geschehen könnte, als auch, wie sie dieses Geschehen durch ihr Eingreifen zum Besseren wenden können. Zudem verfügen sie über Emotionen, Werte und Zielsetzungen, die sich auch auf ökologische Aspekte richten.
3. Auf dieser Basis treffen sie situativ *Entscheidungen*, die schadenvermeidendes oder umweltfreundliches Handeln beinhalten.
4. Die tatsächliche *Entscheidungsumsetzung* hängt dann davon ab, inwieweit die Personen vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Arbeitssituation in der Lage sind, sich selbst durch entsprechende Strategien, Kompetenzen, Ressourcen und Verhaltensschemata zum Handeln zu bringen.
5. Eine *Verstetigung* grünen Verhaltens setzt ein, wenn es Informationen zum Nutzen des umweltbezogenen Verhaltens sowie Motivation und Belohnung gibt.

Dieses Schrittmmodell zeigt, dass erfolgreiches umweltorientiertes Handeln neben der konkreten Situation auch von der Selbstregulationsfähigkeit der Personen (Schritt 2) abhängt. Hier besteht ein wichtiger Ansatzpunkt für die universitäre Career Center-Arbeit, denn diese Selbstregulationsfähigkeit – also wie eine Person mit ihren Erwartungen, Zielen, Werten und Emotionen umgeht – lässt sich frühzeitig, d.h. bereits vor einem Berufseinstieg, beeinflussen. In dem oben beschriebenen Modell wird zudem davon ausgegangen, dass es auf die mentalen Repräsentationen der Komponenten aller Schritte 1 bis 5 ankommt sowie darauf, wie diese untereinander verknüpft sind. Auch hier besteht für die Career Service-Arbeit ein Einfallstor, weil sie Studenten für den systemischen Gesamtzusammenhang des umweltorientierten Handlungsmodells sensibilisieren kann.

### **3. Green HRM in der universitären Career Service-Arbeit**

Eine Verankerung von Green HRM in der universitären Career Service-Arbeit muss sich an den zentralen Anspruchsgruppen des Career Service orientieren: den Studenten und Absolventen, den unternehmensinternen Vertretern sowie den universitätsexternen Kooperationspartnern (Kaymak 2011, 9).

#### **3.1 Fokus auf Studenten und Absolventen**

Eine der Kernaufgaben der universitären Career Service-Arbeit besteht darin, Studenten und Absolventen bei ihrer Suche nach einer Beschäftigung zu unterstützen. Dies geschieht durch Beratungen zum Berufseinstieg sowie durch direkte Vermittlung von Beschäftigung, aber auch durch die vorbereitende Vermittlung berufsbezogener Kompetenzen.

Der Career Service kann hier mittels des Themas Green HRM die Studenten auf ein wichtiges Zukunftsthema hin sensibilisieren. Absolventen, die über eine allgemeine Nachhaltigkeitskompetenz oder sogar speziell über eine Kompetenz im umweltbezogenen Personalmanagement und in umweltbezogener Personalführung verfügen, sind für Arbeitgeber vergleichsweise attraktiver als Absolventen ohne eine solche Kompetenz. Die Studenten müssen allerdings darüber hinaus in der Lage versetzt werden, eine solche Kompetenz, so sie vorhanden ist, spätestens in ihrem Bewerbungsprozess entsprechend zu kommunizieren.

Daraus ergeben sich folgende konkrete Aufgaben für die Career Service-Arbeit:

- Sensibilisierung der Studenten hin auf die Green HRM-Kompetenz im Sinne einer berufsbezogenen Nachhaltigkeitskompetenz
- Vermittlung dieser Green HRM-Kompetenz an Studenten
- Stärkung der Kommunikationskompetenz mit Bezug auf Green HRM
- Beibringen der Kompetenz, anderen Personen später Green HRM-Kompetenz vermitteln zu können und damit effektives umweltbezogenes Personalmanagement zu gestalten
- Ermutigung der Studenten, Green HRM später auch einzusetzen

Methodisch kommen hier inhaltliche Schulungen zum Green HRM in Frage, aber auch gezielte Selbstregulations-, Kommunikations- sowie Didaktiktrainings.

#### **3.2 Fokus auf universitätsinterne Vertreter**

Die universitätsinterne Career Service-Arbeit richtet sich zudem an die Universität selbst, also an die Fachstudienberater, Fakultäten und Fachbereiche, die Mitarbeiter, den Studentenrat, die Fachschaften sowie die Hochschulleitung. Sie alle dienen als mögliche Multiplikatoren für die Career Service-Arbeit und als Koordinatoren für die studentische Nachfrage nach Beratungsleistung.

In diesem Zusammenhang besteht das Ziel der Arbeit darin, diese Multiplikations- und Koordinationsschnittstelle zwischen den Studenten und dem Career Service zu stärken. Auf der einen Seite sollen die angesprochenen universitätsinternen Partner Studenten zum Career Service schicken, wenn diese Fragen zum Thema des Berufseinstiegs haben. Auf der anderen Seite hat der Career Service ein starkes Interesse daran, die Verfügbarkeit berufsbezogener Informations- und Beratungsangebote zu stärken und in diesem Zusammenhang entweder Veranstaltungen gemeinsam mit den universitätsinternen Vertretern durchzuführen oder aber das dezentrale Hervorbringen neuer Angebote anzustoßen.

Daraus ergeben sich folgende konkrete Aufgaben für die universitäre Career Service-Arbeit:

- 
- Sensibilisierung der universitätsinternen Vertreter hin auf Green HRM-Kompetenz im Sinne eines universitären Profilierungsfeldes
  - Bewusstmachung und Stärkung von Green HRM-Kompetenz der Karriereberater für die Berufsberatung
  - Ermutigung universitätsinterner Akteure dazu, vom Career Service universitäre Schulungsangebote im Bereich des Green HRM aktiv einzufordern
  - Stärkung der Kooperation zwischen internen Anspruchsgruppen und Career Service zwecks gemeinsamem Angebot von Green HRM-Kompetenzschulungen

Methodisch steht hier die fachliche interne Weiterbildung von Karriereberatern im Vordergrund, was durch Gespräche mit den universitätsinternen Vertretern über zeitgemäße Felder der Kompetenzschulung zu ergänzen ist.

### 3.3 Fokus auf universitätsexterne Kooperationspartner

In Bezug auf die universitätsexternen Kooperationspartner – dies sind vor allem Unternehmen in ihrer Eigenschaft als Arbeitgeber – konzentriert sich die Career Service-Arbeit unter anderem darauf, Kontakte zu potenziellen Arbeitgebern herzustellen und Referenten aus Unternehmen in die Universität einzuladen.

Daraus ergeben sich folgende konkrete Aufgaben für die universitäre Career Service-Arbeit:

- Sensibilisierung der universitätsexternen Kooperationspartner darauf hin, dass das umweltbezogene Verhalten von Unternehmen für die Studenten und Absolventen ein latenter Imagefaktor ist, der die Wahl des Arbeitgebers beeinflusst (*Bauer/Aiman-Smith 1996*)
- Aufzeigen, dass Unternehmen neben eigenem Commitment die Green HRM-Kompetenz ihrer Bewerber brauchen, um selbst nachhaltiger agieren zu können, was sich letztlich in Form von Wertschöpfung und Innovation auszahlen kann
- Vortragseinladung von Vertretern solcher Unternehmen, die sich im Bereich des Green HRM beispielhaft verhalten
- Stärkung des positiven Images der Universität über das Belegen eines aktuellen und betrieblich relevanten Themas und damit durch das Signalisieren von Modernität

Methodisch können Exkursionen zu Unternehmen, die Green HRM glaubwürdig leben, unternommen werden; zudem lässt sich Filmmaterial zu solchen Unternehmen einsetzen. Den konzeptionellen Rahmen bildet die Professionalisierung des Personalmanagements (*Stein 2010*): Sie bietet unternehmensbezogene Ansatzpunkte dafür, Green HRM-Kompetenz systematisch in das betriebliche Personalmanagement zu integrieren und dort zu verankern.

## 4. Ergebnis

Green HRM eröffnet dem universitären Career Service die Chance, sich für neue berufsbezogene Kompetenzfelder mit Nachhaltigkeitsbezug zu öffnen. In ihnen gilt es nicht nur, professionell zu beraten, sondern auch, die Schnittstellenfunktion zu Unternehmen und letztlich zur Gesellschaft bewusster wahrzunehmen. Dies kann der Career Service-Arbeit dadurch gelingen, dass sie sich selbst inhaltliche wie auch methodische Green HRM-Kompetenz aufbaut, beispielsweise durch Literaturarbeit, Diskussion mit Experten und Beobachtung beispielhafter Unternehmensführung.

Es ist absehbar, dass Green HRM mehr ist als eine kurzfristige Mode, in deren Rahmen mittels „Greenwashing“ alles einen oberflächlichen grünen, umweltfreundlichen Anstrich erhält: Die realen Probleme mit Umwelt- und Klimaschutz werden die Menschheit auch weiter intensiv beschäftigen, sodass entsprechende Nachhaltigkeitskompetenzen zur Lösung dieser Probleme zukünftig eher stärker nachgefragt werden dürften.

Die Diskussion um Green HRM als Feld der universitären Career Service-Arbeit kann als modellhafte Diskussion für jegliche Erörterung von Kompetenzstärkungen hinsichtlich Corporate Social Responsibility angesehen werden. Damit muss es nicht genau Green HRM sein, auf das sich Career Services konzentrieren: Verwandte Themenbereiche aus dem weiten Feld der Nachhaltigkeit sind sicherlich ähnlich geeignet.

Anhand des Green HRM lässt sich allerdings exemplarisch zeigen, dass in der Nachhaltigkeit ein wichtiges Aufgabenfeld für einen universitären Career Service entsteht. Dabei kann ein Career Service durch seine Arbeit nicht nur – dem Auftrag einer Universität entsprechend – unmittelbaren Einfluss auf Studenten, Absolventen, universitätsinterne sowie universitätsexterne Zielgruppen nehmen: Vielmehr bietet sich hier die Chance, indirekt sogar auf die Bewahrung der ökologischen Umwelt einzuwirken. Mit der Zeit wird dank einer frühzeitigen Vorbereitung von Absolventen nicht nur die Effektivität eines umweltorientierten Personalmanagements in Unternehmen steigen, sondern die auf Green HRM hin geschulten Verantwortungsträger in Unternehmen können dann den Wert einer solchen „grünen“ Personalarbeit demonstrieren und damit nachhaltig in den Unternehmen verankern. Hierdurch werden Unternehmen nicht nur effektiver, sondern es wird auch die Lebenswelt aller Menschen geschont.

Hierzu beizutragen sollte im Selbstverständnis der universitären Career Service-Arbeit einen herausgehobenen Platz einnehmen.

## Literatur

- Bauer, T. N., Aiman-Smith, L.*; 1996: Green Career Choices: The Influence of Ecological Stance on Recruiting. In: *Journal of Business and Psychology* 10, 445-458.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., Siegel, D. S.* (Hrsg.); 2008: *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford – New York: Oxford University Press.
- Darnall, N., Gallagher, D., Andrews, R., Amaral, D.*; 2000: Environmental Management Systems: Opportunities for Improved Environmental and Business Strategy. In: *Environmental Quality Management* 9 (3), 1-9.
- Dönhoff, M. G.*; 2005: *Zivilisiert den Kapitalismus. Zwölf Thesen gegen die Maßlosigkeit*. München: DVA.
- Ehnert, I.*; 2012: Nachhaltiges Personalmanagement: Konzeption und Implementierungsansätze. In: *Kaiser, S., Kozica, A.* (Hrsg.), *Ethik im Personalmanagement. Zentrale Konzepte, Ansätze und Fragestellungen*. München – Mering: Rainer Hampp, 131-158.
- Forrester, V.*; 1996: *L'Horreur Économique*. Paris: Fayard.
- Fry, L. W., Keim, G. D., Meiners R. E.*; 1982: Corporate Contributions: Altruistic or for Profit? In: *Academy of Management Journal* 25, 94-106.

- 
- Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M., Schmidpeter, R.* (Hrsg.); 2005: Corporate Social Responsibility Across Europe. Heidelberg: Springer.
- Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., Müller-Camen, M.*; 2011: State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. In: *Personalwirtschaft* 25, 99-116.
- Kaymak, I.*; 2011: Qualitätssicherung im Career Service. Ein Vorschlag eines Untersuchungsdesigns zur Messung. In: *career service papers* 9, 9-13.
- Lee, M. P.*; 2008: A Review of the Theories of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Path and the Road Ahead. In: *International Journal Management Reviews* 10, 53-73.
- Müller-Christ, G.*; 2010: Nachhaltiges Management. Einführung in Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten. Baden-Baden: Nomos.
- Nienaber, A.-M., Liesenkötter, B., Adolphs, C., Völker, M.*; 2012: Green Leadership in DAX-30-Unternehmen. In: *Zeitschrift Führung + Organisation* 81 (2), 86-90.
- Renwick, D., Redman, T., Maguire, S.*; 2008: Green HRM: A Review, Process Model, and Research Agenda. University of Sheffield Working Paper. <http://www.sheffield.ac.uk/content/1/c6/08/70/89/2008-01.pdf>.
- Scherer, A. G., Palazzo, G.* (Hrsg.); 2008: Handbook of Research on Global Corporate Citizenship. Cheltenham: Edward Elgar.
- Spath, D.* (Hrsg.), *Bauer, W., Rief, S., Jurecic, M.*, 2010: Studie „Green Office“. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Stein, V.*; 2010: Professionalisierung des Personalmanagements: Selbstverpflichtung als Weg. In: *Zeitschrift für Management* 5, 201-205.
- Stiglitz, J. E.*; 2002: Globalization and Its Discontents. London: Norton.
- Tremmel, J.*; 2003: Nachhaltigkeit als politische und analytische Kategorie. Der deutsche Diskurs um nachhaltige Entwicklung im Spiegel der Interessen der Akteure. München: Ökom.
- Wehrmeyer, W.* (Hrsg.); 1996: Greening People. Human Resources and Environmental Management. Sheffield: Greenleaf.
- Ziegler, A., Nogareda, J.*; 2009: Environmental Management Systems and Technological Environmental Innovations: Exploring the Causal Relationship. In: *Research Policy* 38, 885-893.
- Zoogah, D. B.*; 2011: The Dynamics of Green HRM Behaviors: A Cognitive Social Information Processing Approach. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 25, 117-139.

## **Autor**

Univ.-Prof. Dr. Volker Stein,  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation,  
Universität Siegen,  
[volker.stein@uni-siegen.de](mailto:volker.stein@uni-siegen.de).