

# Mit Nachhaltigkeit gegen den Fachkräftemangel

Eine Nachhaltigkeitsorientierung erhöht die Empfehlungsbereitschaft von Mitarbeitenden

Yannick Loeppe/Jan Zöller/Thorsten Semrau

Eine Nachhaltigkeitsorientierung zahlt sich für Unternehmen auch im Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt aus. Daten von 342 Beschäftigten zeigen, dass ein auf ökologische Nachhaltigkeit ausgerichtetes Personalmanagement die Bereitschaft von Mitarbeitenden erhöht, den eigenen Arbeitgeber weiterzuempfehlen. Der Beitrag schlägt außerdem Maßnahmen zur Implementierung einer Nachhaltigkeitsorientierung vor.

## Studiendesign

Die Daten wurden vom 17.11.2022 bis 31.12.2022 mittels einer Onlinebefragung erhoben, die über Berufs- und Businessnetzwerke im Internet sowie von etablierten Nachhaltigkeitsvertretungen (wie dem Bundesdeutschen Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management) beworben wurde. Die Stichprobe umfasste 342 Befragte zwischen 21 und 65 Jahren (Mittelwert = 43,65; Standardabweichung = 11,91), die zwischen 0 und 20 Jahren in ihren Unternehmen beschäftigt waren (Mittelwert = 9,56; Standardabweichung = 7,55). Die Untersuchungsvariablen wurden mithilfe etablierter Skalen erhoben, die ins Deutsche übersetzt wurden.

- **Empfehlungsbereitschaft:** Mittelwertindex aus einer Skala mit drei Items, z. B. »Ich würde meinen Arbeitgeber weiterempfehlen« (von 1 = »trifft in keiner Weise zu« bis 5 = »trifft in sehr hohem Maße zu«). Cronbachs  $\alpha$  = 0.94.
- **HR-Systeme:** Mittelwertindex aus einer Skala mit sechs Items, z. B. »Mein Unternehmen setzt »grüne Ziele« für seine Mitarbeiter« (von 1 = »trifft in keiner Weise zu« bis 5 = »trifft in sehr hohem Maße zu«). Cronbachs  $\alpha$  = 0.88.
- **Führung:** Mittelwertindex aus einer Skala mit sechs Items, z. B. »Meine Führungskraft inspiriert unser Team mit ökologisch nachhaltigen Vorhaben« (von 1 = »trifft in keiner Weise zu« bis 5 = »trifft in sehr hohem Maße zu«). Cronbachs  $\alpha$  = 0.97.

Kontrolliert wurden außerdem die Beschäftigungsdauer, die Unternehmensgröße, die Branche (gemäß der Klassifikation der Wirtschaftszweige in der EU, dem sogenannten NACE-Code) und der Tätigkeitsbereich. Die Hypothesen wurden mittels Regressionsanalysen im Statistikprogramm R getestet. Eine potenziell hierarchische Datenstruktur, die sich aus der Zugehörigkeit mehrerer Befragungsteilnehmer zum gleichen Unternehmen ergeben könnte, kann aufgrund nicht erhobener Informationen zum jeweiligen Arbeitgeber nicht berücksichtigt werden.

Das Thema Nachhaltigkeit, insbesondere der Umwelt- und Klimaschutz, wird zu einem immer wesentlicheren Handlungsfeld für Organisationen. So müssen mit der Einführung der EU-Richtlinie zur Unternehmensnachhaltigkeitsberichterstattung (Corporate Sustainability Reporting Directive) ab 2024 rund 15.000 Unternehmen allein in Deutschland erstmalig über die Verankerung der Nachhaltigkeit im Unternehmen berichten. Für Unternehmen geht dies mit einem zusätzlichen Aufwand einher.<sup>1</sup> Aus Unternehmensperspektive stellt sich daher die Frage, ob diesem Aufwand neben dem gesamtgesellschaftlichen Nutzen auch direkte Benefits, z. B. durch eine Beeinflussung des Verhaltens von zentralen Stakeholdern wie Kunden und Mitarbeitenden, gegenüberstehen. Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass das durchaus so sein könnte. So zeigen Studien, dass die Ausrichtung eines Unternehmens auf ökologische Nachhaltigkeit dazu führt, dass Kunden dieses gerne und vermehrt weiterempfehlen.<sup>2</sup>

Bezüglich der Weiterempfehlungsbereitschaft<sup>3</sup> der Mitarbeitenden gibt es hier allerdings noch keine empirischen Ergebnisse. Dies stellt eine bedeutende Lücke dar. Denn es geht um eine strategische Herausforderung, die derzeit fast alle Unternehmen beschäftigt: das Gewinnen und Binden von Fachkräften vor dem Hintergrund des Wettbewerbs am Arbeitsmarkt. Hier zeigt sich möglicherweise ein großer Wettbewerbsvorteil für Unternehmen, die sich im Kern nachhaltig aufstellen.<sup>4</sup>

Dieser Artikel geht der Frage nach, ob die Verankerung der ökologischen Nachhaltigkeit in zentralen Elementen des Personalmanagements einen Einfluss darauf hat, ob Mitarbeitende ihr Unternehmen weiterempfehlen und somit aktiv zur Personalgewinnung beitragen. Konkret soll die Frage beantwortet werden, inwieweit HR-Systeme und Führung mit dem Fokus auf ökologische Nachhaltigkeit zur Steigerung der Empfehlungsbereitschaft der Mitarbeitenden beitragen.

**Regressionsanalysen**

Eine Regression gibt einen Zusammenhang zwischen Variablen an. Bei der Regressionsanalyse wird ein Set von statistischen Prozessen dazu genutzt, die Beziehungen zwischen Variablen einzuschätzen. Ziel ist es herauszufinden, wie sich Veränderungen einer oder mehrerer unabhängiger Variablen auf eine abhängige Variable auswirken.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage werden im Folgenden zunächst Hypothesen aufgestellt und anschließend auf Basis der Daten von 342 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern aus einer offenen Onlinebefragung mittels **Regressionsanalysen** getestet.

**Die Hypothesen**

Der Fachkräftemangel machte es für Unternehmen in den letzten Jahren zunehmend schwierig, ihren Personalbedarf zu decken. Weiterempfehlung durch die eigenen Mitarbeitenden ist eine Möglichkeit, um Personal auch in Zeiten knapper Fachkräfte effektiv zu gewinnen.<sup>5</sup> Mitarbeitende empfehlen ihren Arbeitgeber vor allem dann aktiv weiter, wenn sie mit diesem zufrieden sind und ihn unterstützen möchten.<sup>6</sup>

Einer großen Mehrheit ist Umweltschutz sehr wichtig und sie will, dass Unternehmen sich stärker für ökologische Nachhaltigkeit einsetzen.

Umfragen deuten gleichzeitig darauf hin, dass das Thema ökologische Nachhaltigkeit nicht nur medial präsent ist, sondern auch in den Einstellungen und Präferenzen der Erwerbsbevölkerung und ihrer Erwartung an Unternehmen einen zentralen Stellenwert einnimmt. So gaben in einer Umfrage der Europäischen Kommission im Jahr 2019 mit 27.498 Teilnehmenden 94% der Befragten an, dass ihnen der Schutz der Umwelt persönlich wichtig ist, und 80% fanden, dass sich große Unternehmen und Industrien nicht genug für den Umweltschutz einsetzen.<sup>7</sup> Vor diesem Hintergrund erscheint die Annahme plausibel, dass sich die ökologische Nachhaltigkeitsorientierung des eigenen Arbeitgebers grundsätzlich positiv auf die Weiterempfehlungsbereitschaft der Mitarbeitenden auswirkt. Da das Personalmanagement ein Bindeglied zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden darstellt,<sup>8</sup> vermuten wir, dass die Verankerung von ökologischer Nachhaltigkeit in der Gestaltung der HR-Systeme<sup>9</sup> und im Führungsverhalten<sup>10</sup> die Empfehlungsbereitschaft der Mitarbeitenden positiv beeinflussen sollte.

**Ökologische Nachhaltigkeit als Teil von HR-Systemen**

Ein zentrales Element des HR-Managements zur Verankerung ökologischer Nachhaltigkeit stellt die Gestaltung der HR-Systeme dar.<sup>11</sup> Ist das Thema ökologische Nachhaltigkeit in HR-Systemen präsent, dann bietet das Unternehmen z.B. Schulungen

**Impulse für die Praxis**

- Eine Nachhaltigkeitsorientierung im Unternehmen steigert die Weiterempfehlungsbereitschaft der Mitarbeitenden und bezieht diese so aktiv in die Personalgewinnung ein.
- Nachhaltigkeitsorientierung kann in den HR-Systemen im Unternehmen verankert werden.
- Führungskräfte können einen ökologischen Nachhaltigkeitsfokus umsetzen und diesen den Mitarbeitenden näherbringen.
- Die Nachweispflicht der Corporate Sustainability Reporting Directive der EU bietet Unternehmen somit die Chance, sich aktiv für die Umwelt einzusetzen und zugleich gegen den Fachkräftemangel vorzugehen.

Die Nachhaltigkeit des Unternehmens kann durch den Fragebogen des Green Workplace Index (unternehmensübergreifend) oder des Green Culture Check (unternehmensindividuell) erfasst werden. Die Ergebnisse können als Ausgangspunkt für die Verankerung ökologischer Nachhaltigkeit verwendet werden.

und Trainings an, die das ökologisch nachhaltige Verhalten der Mitarbeitenden fördern, und berücksichtigt die ökologische Nachhaltigkeit im Rahmen von Zielvereinbarung und Vergütung, gegebenenfalls sogar bei Beförderungentscheidungen.<sup>12</sup> Durch eine solche Gestaltung der HR-Systeme signalisiert ein Unternehmen seinen Mitarbeitenden, dass ökologische Nachhaltigkeit für das Unternehmen von hoher Bedeutung ist. Dies wird von den Mitarbeitenden wahrgenommen und sollte vor dem Hintergrund des Stellenwerts des Themas dazu beitragen, dass sich Mitarbeitende eher mit dem eigenen Unternehmen identifizieren<sup>13</sup> und es aktiv weiterempfehlen. Dementsprechend wird folgende Hypothese aufgestellt:

**Hypothese 1** Die Verankerung von ökologischer Nachhaltigkeit in HR-Systemen hat einen positiven Einfluss auf die Empfehlungsbereitschaft der Mitarbeitenden.

**Ökologisch nachhaltiges Führungsverhalten**

Neben den HR-Systemen ist die Führung von Mitarbeitenden ein weiteres zentrales Element des HR-Managements, in dem das Thema ökologische Nachhaltigkeit eine Rolle spielen kann.<sup>14</sup> Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion und sind zentrale Repräsentanten der Organisation.<sup>15</sup> Führungskräfte können ihren Mitarbeitenden ökologisch nachhaltiges Verhalten aktiv vorleben, sie dazu inspirieren und dabei unterstützen, Nachhaltigkeitsziele zu verfolgen. Mit ihrem Verhalten können Führungskräfte ihren Mitarbeitenden signalisieren, dass das Thema ökologische Nachhaltigkeit im Unternehmen eine zentrale Bedeutung hat. Da ökologische Nachhaltigkeit Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern wichtig ist, sollte ein ökologisch nachhaltiges Führungsverhalten daher ebenfalls dazu beitragen können, dass sich die Mitarbeitenden mit dem Unternehmen identifizieren und es aktiv weiterempfehlen. Daraus leitet sich folgende zweite Hypothese ab:

**Hypothese 2** Ein von ökologischer Nachhaltigkeit geprägtes Führungsverhalten hat einen positiven Einfluss auf die Empfehlungsbereitschaft der Mitarbeitenden.

### Ergebnisse der Studie

Abbildung 1 zeigt die Ergebnisse der Regressionsanalysen. Die Verankerung ökologischer Nachhaltigkeit in HR-Systemen wird durch die Variable HR-Systeme dargestellt. Sie gibt an, als wie stark die Mitarbeitenden die Verankerung ökologischer Nachhaltigkeit im Unternehmen (z.B. durch Prämien, grüne Ziele oder Schulungen) bewerten. Die Variable Führungsverhalten beschreibt, wie stark die Verankerung der ökologischen Nachhaltigkeit im Verhalten der direkten Führungskraft wahrgenommen wird, z.B. indem sie zu ökologisch nachhaltigen Vorhaben motiviert oder den Mitarbeitenden umweltfreundliches Verhalten vorlebt.

**Ergebnis zu Hypothese 1** Im Einklang mit Hypothese 1 zeigt sich in Abbildung 1 ein positiver Effekt der HR-Systeme auf die Empfehlungsbereitschaft ( $b = 0.17, p < .05$ ).

**Ergebnis zu Hypothese 2** Wie in Hypothese 2 postuliert wurde, weist Abbildung 1 einen signifikant positiven Effekt des Führungsverhaltens auf die Empfehlungsbereitschaft auf ( $b = 0.27, p < .001$ ).

	Abhängige Variable: Empfehlungsbereitschaft	
Konstante	2.75 (0.22)	***
Beschäftigungsdauer	0.01 (0.01)	
Unternehmensgröße	0.01 (0.01)	
HR-Systeme	0.17 (0.07)	*
Führungsverhalten	0.27 (0.06)	***
R <sup>2</sup>	0.32	
R <sup>2</sup> <sub>korr</sub>	0.26	

Anmerkungen: N = 342. Angegeben sind unstandardisierte Regressionskoeffizienten; Standardfehler in Klammern.  
\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .

Abb. 1 Ergebnisse der Regressionsanalyse

## Ökologische Nachhaltigkeit im Unternehmen verankern

Die Verankerung von ökologischer Nachhaltigkeit in zentralen Elementen des Personalmanagements kann folglich dabei helfen, die Weiterempfehlungsbereitschaft der Mitarbeitenden zu steigern. Sie kann bei der Personalgewinnung unterstützen und dazu beitragen, dem Fachkräftemangel auf Unternehmensebene zu begegnen.

### In den HR-Systemen

Um ökologische Nachhaltigkeit in HR-Systemen zu implementieren, bieten sich vor allem die Personalentwicklung sowie der Einsatz von Anreizsystemen an. Eine der prominenten und besonders sichtbaren Dienstleistungen von HR ist die Analyse und zielgruppenspezifische Übersetzung von Aus- und Weiterbildungsbedarf in Lernangebote. Dieser Prozess stützt sich unter anderem auf Personalentwicklungskonzepte und Kompetenzmodelle, die mit dem Thema Nachhaltigkeit angereichert werden können. Dabei gilt es, die Frage zu beantworten, welche Nachhaltigkeitskompetenzen gefördert werden (und wie diese in vorhandene Kompetenzmodelle einfließen) und welche Lerninhalte dazu in welchem Lernformat angeboten werden sollten.

Um ökologische Nachhaltigkeit in HR-Systemen zu implementieren, bieten sich vor allem die Personalentwicklung sowie der Einsatz von Anreizsystemen an.

Unterschieden werden kann in der Praxis dabei zwischen Lernangeboten, die den Wert von Nachhaltigkeit im Unternehmen ganz allgemein betonen, und Lernangeboten mit Fokus auf Wissensvermittlung. Hier gibt es unterschiedliche Anforderungen:

- Funktionsübergreifende Angebote zur Vermittlung von Basiswissen zum Thema Nachhaltigkeit (z.B. Grundlagen der Nachhaltigkeit in Bezug auf die Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen und die drei Säulen Environment, Social und Government zur Bewertung einer nachhaltigen Unternehmensführung)
- Fachspezifische Vertiefungsweiterbildungen, die sich mit Themen wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit oder Nachhaltigkeit in der Lieferkette beschäftigen (z.B. Klimaschutzpotenziale im Bereich des Facility Managements oder Weiterbildungen zu Green Coding für Softwareentwickler)

Zusätzlich zur Personalentwicklung bietet es sich an, Anreizsysteme für die Verankerung eines ökologisch nachhaltigen Verhaltens zu nutzen. Diese können sich unter anderem in Prämien für umweltfreundliches Verhalten niederschlagen, z.B. für papierfreie Büros, virtuelle Meetings statt ressourcenbelastender Anfahrten oder Energiesparmaßnahmen hinsichtlich Licht und Elektrogeräten. Außerdem kann umweltfreundliches Verhalten am Arbeitsplatz bei Beförderungen berücksichtigt werden. Ebenfalls ist die Unterstützung nachhaltiger Projektideen und Initiativen mit zeitlichen oder materiellen Ressourcen oder die

sicht- und erlebbare Unterstützung dieser Ideen durch das Management sehr wirkungsvoll. Aber auch über die Gewährung nachhaltiger Benefits kann nachhaltiges Verhalten bestärkt werden, z. B. in den Bereichen Mobilität, Verpflegung, Geschenke und Gesundheit.

### Im Verhalten der Führungskräfte

Eine wesentliche Rolle bei der Verankerung von ökologischer Nachhaltigkeit stellt außerdem das Verhalten der direkten Führungskraft dar. Auch hier hat HR die Möglichkeit, zielgerichtete Impulse zu setzen. Folgende Maßnahmen sind hier denkbar:

- Befähigung von Führungskräften durch eine zielgruppenangepasste Weiterbildung, z. B. durch Kommunikationstraining oder Aufgreifen von führungsspezifischen Spannungsfeldern im Kontext von Nachhaltigkeit
- Ermöglichung von Rollenerweiterungen durch »Job Crafting« bei besonders nachhaltigkeitsbefähigten und interessierten Mitarbeitenden
- Kopplung von Belohnungen an das Erreichen von Nachhaltigkeitszielen – auch unterhalb des Topmanagements
- Auswahl von Mitarbeitenden in Talentpools auch unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsengagement
- Unternehmensinterne Nachhaltigkeitswettbewerbe

Führungskräfte können natürlich auch ohne weitere Unterstützung durch HR ihre Mitarbeitenden unmittelbar durch beispielhaftes Handeln beeinflussen. Sie können ökologisch nachhaltige Vorhaben anregen und umweltfreundliche Ziele setzen, welche auf die Teams abgestimmt und koordiniert umgesetzt werden können.

**Wichtig ist, dass Nachhaltigkeit nicht als »Beiwerk«, sondern wertstiftend für die operative Aufgabe wirkt.**

Damit dies gelingt, sollten sich Führungskräfte mit den im Unternehmen vorhandenen Grundlagen zum Thema Nachhaltig-

keit, etwa den Nachhaltigkeitsstrategien oder Nachhaltigkeitsberichten, befassen. So können Ziele abgeleitet und formuliert werden, die strategische Vorgaben für einzelne operative Bereiche und Abteilungen konkretisieren. Wichtig ist dabei, dass Nachhaltigkeit nicht als »Beiwerk«, sondern als im Kern wertstiftend für die operative Aufgabe wirkt. Um dies zu unterstützen, kann Nachhaltigkeit auch als Tagesordnungspunkt und Kriterium bei Besprechungen und Projektentscheidungen etabliert werden.

### Fazit

Eine Nachhaltigkeitsorientierung im Unternehmen kann ein Mittel gegen den Fachkräftemangel darstellen, denn sie erhöht die Weiterempfehlungsbereitschaft der Mitarbeitenden. Nachhaltigkeit in Unternehmen kann auf unterschiedlichen Ebenen vorangetrieben werden. Das gewählte Vorgehen sollte dabei zur Unternehmenskultur passen. Unabhängig von der Vorgehensweise lässt sich auf Basis der vorliegenden Untersuchung jedoch empfehlen, dass die Zielsetzung von Maßnahmen insbesondere auf das Erleben und Verhalten von Mitarbeitenden im Arbeitsalltag ausgerichtet ist – und hier hat HR nicht nur einen starken Hebel, sondern auch einen umfassenden Erfahrungsschatz.

### Anmerkung zum Begriffskasten

Regressionsanalysen – Olavsrud, T./Maier, F.: Was ist Data Analytics?, Computerwoche, 12.12.2022, [www.computerwoche.de/a/was-ist-data-analytics,3550603](http://www.computerwoche.de/a/was-ist-data-analytics,3550603) (letzter Zugriff: 06.03.2024).

### Anmerkungen

- 1 Vgl. Amerland, A./Breinrich-Schilly, A.: »CSRD-Berichterstattung erfordert Vorbereitungszeit«, 12.07.2022, ([www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de)), <https://tinyurl.com/mr2t4bz4> (letzter Zugriff: 04.03.2024).
- 2 Vgl. Wang, J. et al.: Green Image and Consumers' Word-of-Mouth Intention in the Green Hotel Industry: The Moderating Effect of Millennials. In: Journal of Cleaner Production, 181. Jg., 2018, H. 6, S. 426–436.

### Zusammenfassung

Die Corporate Sustainability Reporting Directive der EU fordert von Unternehmen eine Transformation in Richtung ökologischer Nachhaltigkeit. Vor diesem Hintergrund wird untersucht, ob eine Nachhaltigkeitsorientierung im Unternehmen und ihre Verankerung in zentralen Elementen des Personalmanagements auch ein Instrument zum Gewinnen und Binden von Fachkräften sein kann. Die Frage lautet: Inwiefern beeinflussen HR-Systeme und das Verhalten der Führungskräfte, die auf ökologische Nachhaltigkeit ausgerichtet sind, die Empfehlungsbereitschaft der Mitarbeitenden? Anhand einer Onlinebefragung unter 342 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern wird diese Beziehung mit statistischen Methoden analysiert. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass HR-Systeme und Führungskräfte mit Fokus auf ökologische Nachhaltigkeit die Empfehlungsbereitschaft der Mitarbeitenden steigern. Der Beitrag schlägt außerdem Maßnahmen zur Gestaltung von HR-Systemen und Führung vor.

### Abstract

The implementation of the Corporate Sustainability Reporting Directive of the EU will require companies to undergo far-reaching transformations in the direction of ecological sustainability. Against this backdrop, we examine whether a sustainability orientation can also be a tool for attracting and retaining skilled workers. To this end, the extent to which HR systems and management behavior focusing on environmental sustainability influence employees' willingness to recommend the company is examined. This relationship is analyzed using statistical methods based on an online survey of 342 employees. The results indicate that HR systems and managers with a focus on environmental sustainability increase employees' willingness to make recommendations. Specific suggestions for the design of HR systems and management are then proposed.

- 3 Vgl. Price, L. L./Arnould, E. J.: Commercial Friendships: Service Provider-Client Relationships in Context. In: Journal of Marketing, 63. Jg., 1999, H. 4, S. 38–56
- 4 Vgl. Greening, D. W./Turban, D. T.: Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in attracting a Quality Workforce. In: Business and Society, 39. Jg., 2000, H. 3, S. 254–280.
- 5 Vgl. Schlachter, S. D./Pieper, J. R.: Employee Referral Hiring in Organizations: An Integrative Conceptual Review, Model, and Agenda for Future Research. In: Journal of Applied Psychology, 104. Jg., 2019, H. 11, S. 1325–1346.
- 6 Vgl. Schlachter, S. D./Pieper, R., a. a. O.
- 7 Vgl. Europäische Kommission, Generaldirektion Umwelt: Attitudes of Europeans Towards the Environment: Report, 2020, <https://data.europa.eu/doi/10.2779/902489> (letzter Zugriff: 04.03.2024).
- 8 Vgl. Stock-Homburg, R./Groß, M.: Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente, 4. Aufl., Wiesbaden 2019.
- 9 Vgl. Dumont, J./Shen, J./Deng, X.: Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. In: Human Resource Management, 56. Jg., 2017, H. 4, S. 613–627.
- 10 Vgl. Chen, Y.-S./Chang, C.-H.: The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity. In: Journal of Business Ethics, 116. Jg., 2013, H. 1, S. 107–119.
- 11 Vgl. Dumont, J./Shen, J./Deng, X., a. a. O.
- 12 Vgl. Kramar, R.: Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the Next Approach? In: International Journal of Human Resource Management, 25. Jg., 2014, H. 8, S. 1069–1089.
- 13 Vgl. Chaudhary, R.: Green Human Resource Management and Employee Green Behavior: An Empirical Analysis. In: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27. Jg., 2019, H. 2, S. 630–641.
- 14 Vgl. Chen, Y.-S./Chang, C.-H., a. a. O.
- 15 Vgl. Wang, X./Zhou, K./Liu, W.: Value Congruence: A Study of Green Transformational Leadership and Employee Green Behavior. In: Frontiers in Psychology, 9. Jg., 2018, Artikel 01946.



**Yannick Loeppke, M. A.**  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter,  
Professur für Management,  
Universität Trier  
loepcke@uni-trier.de



**Jan Zöller**  
Geschäftsführer,  
HR4GREEN GmbH  
j.zoeller@hr4green.com



**Prof. Dr. Thorsten Semrau**  
Professur für Management,  
Universität Trier  
semrau@uni-trier.de