



Foto: Christine Bärlocher

Erfolgsfaktoren: Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung

Die Umsetzung von sozialer Verantwortung erfolgt bislang unsystematisch. Um Entscheidungsgrundlagen zu kreieren, hat die Zürcher Hochschule Winterthur ein Social Management System entwickelt, das relevante Themen identifiziert, strategisch verankert und kommunikativ bewältigt.

In den letzten Jahren hat die Wahrnehmung einer erweiterten Geschäftsverantwortung durch Unternehmen immer mehr an Bedeutung gewonnen. Sie rührt daher, dass verschiedenste Anspruchsgruppen Erwartungen an die wirtschaftliche, soziale und ökologische Leistung formulieren, mit denen sich die Unternehmen auseinandersetzen müssen. Langfristig erfolgreiche Unternehmen befassen sich mit diesen Ansprüchen und werden ihnen – wo immer unternehmerisch sinnvoll – gerecht. Um die erweiterte Verantwortung in ihrer Gesamtheit fassbar und umsetzbar zu machen, wurden verschiedene Konzepte entwickelt: Das Konzept der nachhaltigen Entwicklung basiert auf der Erhaltung der Ressourcen und konkretisiert sich durch die drei Dimensionen Wirtschaftliches, Soziales und Ökologisches. Das Konzept der sozialen Verantwortung (Corporate Social Responsibility) teilt sich auf in wirtschaftliche, rechtliche, ethische und philanthropische Verantwortung. Ein dritter Ansatz mit zunehmender Verbreitung, der das Unternehmen als verantwortungsvollen Bürger und Teil des Gemeinwesens sieht, nennt sich Corporate Citizenship.

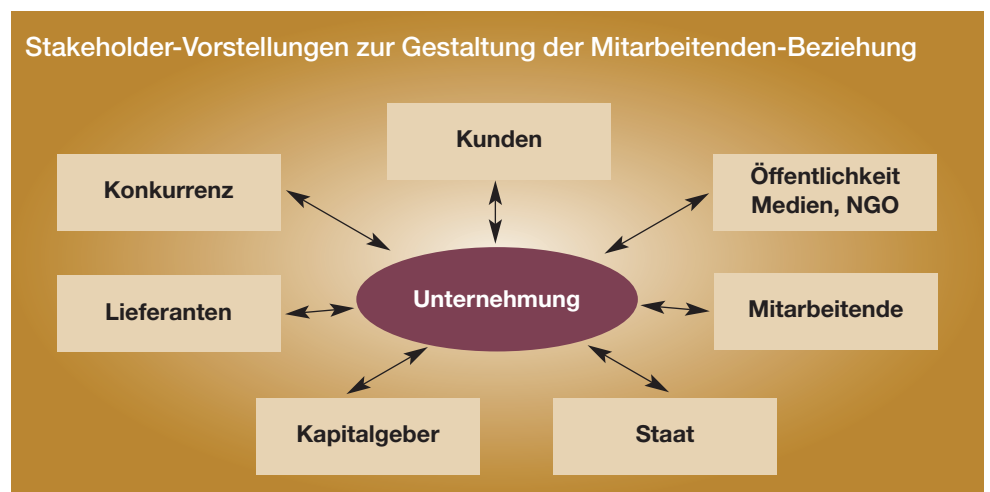
Was diese Palette an erweiterten Verantwortungen von Unternehmen für das Human Resource Management, die Beziehung zum

Stakeholder und für Mitarbeitende bedeutet, wurde bisher noch kaum thematisiert. Entsprechend wenig an konkreter Umsetzungshilfe für die Praxis liegt vor. Wie in allen Konzepten der erweiterten Geschäftsverantwortung ist auch mit dem Fokus für das HRM klar:

- Es braucht eine Orientierung an den diversen Anspruchsgruppen des Unternehmens, wenn gleich mit einem Schwerpunkt auf der Anspruchsgruppe Mitarbeitende.

- Unternehmen müssen sich im Wettbewerb behaupten können, damit sie erfolgreich ihre erweiterte Geschäftsverantwortung wahrnehmen können. Nachhaltiges und sozial verantwortliches HRM muss dazu beitragen, Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen zu schaffen.

Die Grafik unten zeigt vereinfacht verschiedene Ansprüche bezüglich der Gestaltung der Mitarbeitenden-Beziehung.





Vier Betrachtungsweisen für ein nachhaltiges und sozial verantwortliches HRM

Ziel dieses Beitrags ist es, verschiedene Zugänge zum Thema zu beleuchten, die alle aus unterschiedlicher Blickrichtung Handlungsfelder zur Gestaltung des nachhaltigen und sozial verantwortlichen HRM vorschlagen. Dabei kommen sowohl Betrachtungsweisen zum Zug, die im HRM verankert sind, als auch solche, die an die Konzepte der erweiterten Geschäftsverantwortung angelehnt sind.

1. Die Praxis eines nachhaltigen HRM

Eine Forschungsrichtung beschäftigt sich damit, was Unternehmen unter der Bezeichnung «nachhaltiges HRM» bereits tun. Dazu haben Zaugg, Blum und Thom (2001) eine empirische Befragung bei HR-Verantwortlichen aus etwa tausend Unternehmen verschiedener Branchen in acht verschiedenen Ländern durchgeführt.¹ 74 Prozent der Befragten hatten ihren Firmensitz in der Schweiz. Die Studie gibt eine breite Übersicht darüber, was unter nachhaltigem HRM verstanden wird und in welchen Formen es konkret umgesetzt wird. Sie zeigt auch eine Vielzahl an Handlungsfeldern auf. Nachhaltiges HRM fokussiert auf eine Langzeitorientierung und wird gleichzeitig mit ökonomischer Effizienz und dem Wahrnehmen einer sozialen Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden in Verbindung gebracht wird.

2. Wettbewerbsförderliche Möglichkeiten des HRM

Nachhaltiges und sozial verantwortliches Verhalten kann durchaus Wettbewerbsvorteile generieren. Das gilt auch, wenn die beiden Konzepte auf das HRM angewendet werden. Pfeffer (1994) beispielsweise zeigt in einer Langzeitstudie anhand von fünf erfolgreichen Unternehmen auf, dass durch entsprechende HR-Praktiken klare

Wettbewerbsvorteile erzielt werden können.² Als Beispiele für die HR-Praktiken lassen sich Formen der bereichsübergreifenden Kooperation, überdachende Philosophie oder bestimmte Anforderungen an die Gestaltung des Lohnsystems nennen. In einzelnen Themenfeldern geben einschlägige Studien weitere Hinweise für Unterstützung der Wettbewerbsvorteile durch HRM.

3. Kernelemente der sozialen Nachhaltigkeit

Postulate aus den theoretischen Konzepten der erweiterten gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen können auf die Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden fokussiert werden. So haben etwa Empacher & Wehling³ Kernelemente sozialer Nachhaltigkeit identifiziert, die für das HRM konkretisiert werden können:

- Existenzsicherung aller Gesellschaftsmitglieder (Existenzsicherung aller Mitarbeitenden)
- Partizipation an gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen (Kooperations- und Partizipationsmöglichkeiten im Unternehmen)
- Erhaltung und Weiterentwicklung der Sozialressourcen (Weiterbildung und lebenslanges Lernen)
- Chancengleichheit im Zugang zu Ressourcen (keine Unterschiede bei der Entlohnung zwischen den Geschlechtern)

4. Ethisch-normative Forderungen eines sozial verantwortlichen HRM

Letztendlich müssen bei der Identifikation von Handlungsfeldern für ein nachhaltiges und sozial verantwortliches HRM anerkannte, ethisch-normative Forderungen im Zusammenhang mit der Gestaltung der sozialen Dimension unternehmerischen Handelns beachtet werden:

- die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte (AEMR) von 1948, die den Grundstein für den internationalen Menschenrechtsschutz darstellt,
- die Konventionen für Sozialstandards und Arbeiterrechte der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), zuständig für Sozialstandards im Rahmen der Vereinten Nationen (Gewerkschaftsfreiheit, Recht auf Kollektivverhandlungen, Recht auf Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz, Diskriminierungsverbot, Verbot der Kinderarbeit, Verbot der Zwangsarbeit usw.) und der darauf beruhende Standard SA8000⁴,
- die Kriterien und Indikatoren der Global Reporting Initiative (GRI 2002) für qualitativ hoch stehende Berichterstattung von Unternehmen über die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit⁵,
- spezifisch für die Schweiz die Kriterien für ein Sozillabel Schweiz des Netzwerks für sozial verantwortliche Wirtschaft (NSW-RSE 2002)⁶.

Literaturangaben

¹ Zaugg, R. J., Blum, A., & Thom, N. (2001). Sustainability in Human Resource Management. Evaluation Report, Survey in European Companies and Institutions. Bern: IOP-Press.

² Pfeffer, J. (1994). Competitive Advantage through People. Boston: Harvard Business School Press.

³ Empacher, C., & Wehling, P. (1999). Indikatoren sozialer Nachhaltigkeit. Grundlagen und Konkretisierungen, Studentexte des Instituts für sozial-ökologische Forschung, Nr. 11.

⁴ SAI (1997): Social Accountability 8000 (SA8000). International Standard, Social Accountability International 1997.

⁵ GRI (2002): Sustainability Reporting Guidelines. Deutsche Übersetzung: Global Reporting Initiative, Amsterdam.

⁶ NSW-RSE (2002): Sozillabel Schweiz, Fragebogen für Unternehmen mit Bewertungsmethode, Netzwerk für sozial verantwortliche Wirtschaft NSW.RSE, Juli 2002.

Die praktische Ausgestaltung bei ABB Schweiz

Letztlich kann es nicht das Ziel sein, diese Vielfalt an Einzelmöglichkeiten zu einer endlosen Liste des richtigen Vorgehens zusammenzufassen. Aber es soll darüber Transparenz geschaffen werden, welche Themenfelder sich unter nachhaltigem und sozial verantwortlichem HRM verbergen. Zu diesem Zweck wurde ein Bezugssystem zur erfolgreichen Gestaltung von nachhaltigem und sozial verantwortlichem HRM, bestehend aus zehn Themengebieten, entwickelt. Es vereint die vier zuvor eingeführten Betrachtungsweisen. Im Rahmen eines interdisziplinären Forschungsprojekts der Zürcher Hochschule Winterthur in Zusammenarbeit der Zentren Sustainability und Human Capital Management wurde das beschriebene Bezugssystem versuchsweise eingesetzt, um den Stand der Umsetzung eines nachhaltigen HRM zu erfassen. Dabei konnten interessante Erkenntnisse gewonnen werden. Im Folgenden finden Sie die Themengebiete in Fragen konkretisiert und mit Beispielen von ABB Schweiz illustriert. Diese fokussieren in ihrer Darstellung auf Best-Practice-Umsetzungen. Business-Excellence-Ausführung in den alltäglichen HR-Prozessen werden hier nicht explizit aufgezeigt.

1. Nachhaltigkeits und soziale Verantwortung normativ und strategisch ausrichten

Die konkrete Umsetzung von HR-Praktiken richtet sich explizit oder implizit nach Wertungen und Vorstellungen, die den Mitarbeitenden gegenüber existieren.

- Wird – in Auseinandersetzung mit verschiedenen Stakeholderansprüchen – die Gestaltung der Mitarbeitenden-Beziehung definiert?
- Gibt es eine überdachende HR-Philosophie?
- Gibt es eine HR-Strategie?
- Hat die HR-Strategie einen Einfluss auf die Unternehmensstrategie (und umgekehrt)?
- Gibt es Werte der sozialen Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden?
- Existieren soziale Werte in Bezug auf Strategie und Jahresziele?

Beispiel aus der Praxis: die Personalpolitik der ABB Schweiz

In der Personalpolitik der ABB Schweiz sind allgemeine Grundsatzentscheidungen formuliert. Sie bilden die Basis für alle Aktivitäten auf dem Gebiet des HRM. Nach der Präambel, in der Aussagen über die Attraktivität als Arbeitgeberin, über die Mitarbeitenden und über Werte festgehalten sind, folgen die Kapitel «Gesellschaftliches Umfeld», «Unsere Mitarbeitenden», «Führung», «Arbeitszeit – Lebenszeit», «Diversity», «Soziale Verantwortung», «Angestelltenrat», «HRM» und «Controlling».

2. Ausgewogene HR-Demografie und Diversity ermöglichen

HR-Demografie und Diversity befasst sich mit der Zusammensetzung der Mitarbeitenden im Unternehmen.

- Wie ist die demografische Verteilung? Ist die Mitarbeiterstruktur ausgewogen?
- Wie wird mit verschiedenen Diversity-Themen umgegangen: ältere Mitarbeitende, Gleichstellung von Frauen, Integration von Behinderten usw.?
- Besteht Chancengleichheit für alle Beschäftigtengruppen?

Beispiel aus der Praxis: Politik Generation 50+
Vor allem wegen der demografischen Entwick-

lung werden ältere Mitarbeitende in den nächsten Jahrzehnten zunehmend an Bedeutung gewinnen. Um dieser Entwicklung Rechnung zu tragen, wurde das Dokument «Generation 50+» formuliert. ABB Schweiz will damit einen Dialog starten und das Bewusstsein für die wirtschaftliche Bedeutung, welche ältere Mitarbeitende heute und in Zukunft haben, schärfen. Es geht dabei unter anderem darum, wie die Attraktivität eines Unternehmens für ältere Mitarbeitende gesteigert werden kann und welche Rahmenbedingungen besonders wichtig sind, damit ältere Arbeitnehmende sich im Unternehmen wohl fühlen und entwickeln können.

3. Nachhaltig Mitarbeitende gewinnen und erhalten

Eine sorgfältige Selektion und Integration der Mitarbeitenden schafft die Grundlage für eine nachhaltige und längerfristige Gestaltung der Mitarbeitenden-Beziehung.

- Wird ein erfolgreiches HR-Marketing eingesetzt und damit auch ein entsprechendes Image auf dem Arbeitsmarkt aufgebaut?
- Gibt es eine selektive Rekrutierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- Haben die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine Langzeitperspektive?
- Wird die Leistungsbereitschaft langfristig gesteuert und erhöht?
- Sind Karriereentwicklungen im Unternehmen möglich, gibt es interne Beförderungen?
- Werden allgemeine Arbeitnehmerschutzrechte eingehalten?

Beispiel aus der Praxis: Trainee-Programm

Im Rahmen des Hochschulmarketings ist das Trainee-Programm von ABB Schweiz ein wichtiges Instrument. Es bietet Hochschul- und Fachhochschulabsolventen mit Fach- und Führungspotenzial eine ideale Ausgangslage für eine Karriere bei ABB. Während 15 Monaten absolviert der Trainee ein individuelles, auf ihn zugeschnittenes Programm. In den jeweiligen Stationen wird er von einem Betreuer fachlich unterstützt und beurteilt. Zusätzlich wird der Trainee über die gesamte Dauer des Programms von einem persönlichen Mentor begleitet. Der Trainee kann während des Programms wichtige Grundlagen für seine Zukunft erarbeiten. Er erhält einerseits regelmässig Feedback, andererseits hat er die Möglichkeit, sich ein breites Kontaktnetz innerhalb der ABB aufzubauen.

4. Führung und Zusammenarbeit kooperativ umsetzen

Kooperative Führung und Zusammenarbeit definiert verschiedene Aspekte der Integration der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zum Themengebiet gehört auch das Nutzen, Fördern und Weiterentwickeln der Fähigkeiten in der täglichen Zusammenarbeit des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin mit dem oder der Vorgesetzten.

- Haben die Mitarbeitenden Möglichkeiten zur Bildung von sozialen Beziehungen und Netzwerken?
- Gibt es Zugang zu verschiedenen Ressourcen?
- Werden die Fähigkeiten der Mitarbeitenden (übergreifend) genutzt, und bestehen verschiedene Handlungsmöglichkeiten?
- Wird der Mitarbeiterzufriedenheit Bedeutung beigemessen, wird sie erhoben?
- Wird eine wertorientierte Führung und ein kooperativer/coachender Führungsstil gelebt? Werden Möglichkeiten der symbolischen



Foto: Beat Märki

Gleichstellung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden genutzt?

- Gibt es ein Konfliktmanagement und gerechte Disziplinarmaßnahmen?
- Wird Mobbing aktiv (präventiv) bekämpft?

Beispiel aus der Praxis: die Mitarbeitendenumfrage

Seit 1992 führt ABB Schweiz alle zwei Jahre eine Mitarbeitendenumfrage durch. Es geht dabei primär um die Erhebung des aktuellen Stimmungsbildes. Mit 51 Fragen werden die allgemeine Mitarbeitendenzufriedenheit sowie die Zufriedenheit in den sieben Bereichen «Zufriedenheit mit der Arbeit», «Immaterielle Zufriedenheit», «Zufriedenheit mit der Führung», «Materielle Zufriedenheit», «Zufriedenheit mit Information», «Vertrauen in ABB, Werte der ABB Schweiz» und «Weiterbildung/Förderung/ Perspektiven» erhoben und entsprechende Aktionen daraus abgeleitet und kommuniziert.

5. Partizipation und Mitbestimmungsmöglichkeiten unterstützen

Dieses Themengebiet bezieht sich auf die kollektiven Mitbestimmungsmöglichkeiten in Form von Informations-, Mitsprache- und Mitwirkungsrechten. Eng damit verbunden ist das Thema der Gewerkschaften und der unabhängigen Arbeitnehmerorganisationen. Ein Schwerpunkt innerhalb dieser Kategorie liegt in der transparenten Informationspolitik.

- Werden Informations-, Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte gelebt?
- Wie sind Verfahren zur Information von Angestellten, Informationsrechte usw. geregelt?
- Gibt es eine transparente Informationspolitik?
- Erfolgt eine wertschätzende Zusammenarbeit mit Arbeitnehmerorganisationen-Vertretern?

Beispiel aus der Praxis: der Angestelltenrat

Die innerbetriebliche Sozialpartnerschaft «à la Suisse» ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor und



Standortvorteil. ABB Schweiz ist sich dessen bewusst und pflegt mit dem Angestelltenrat ABB Schweiz eine auf Offenheit und Vertrauen basierende Partnerschaft. Der Angestelltenrat ABB Schweiz trägt zur wirtschaftlichen Prosperität bei und hilft mit, Arbeitsplätze zu erhalten. In der Broschüre «Beitrag zum Erfolg» wurde versucht, den ökonomischen Wert der Angestelltenrats-Arbeit zu quantifizieren.

6. Lernen fördern

Lernen: Ausbildung und Personalentwicklung umfasst die Möglichkeiten des lebenslangen Lernens (Programme, Angebote) sowie die Laufbahnplanung und Weiterbildungsmöglichkeiten allgemein.

- Gibt es Programme und/oder Möglichkeiten des lebenslangen Lernens, der Weiterentwicklung?
- Sind Laufbahnplanung und Weiterentwicklung möglich?
- Werden Lehrende, Praktikanten usw. ausgebildet?

Beispiel aus der Praxis: Lernzentren

Als Begründerin der Lernzentren, einem Ausbildungsverbund mit heute über 70 Mitgliederfirmen, hat ABB Schweiz schon früh den Grundstein für eine umfassende, praxisnahe und eigenverantwortliche Lehrlingsausbildung gelegt. Heute lassen sich etwa 1000 Lehrlinge und Lehrtöchter unter anderem in den Berufen Automatik, Elektrotechnik, Polymechanik, Informatik und KV in den Lernzentren ausbilden.

7. Lohnsystem differenziert gestalten

Ein differenziertes Lohnsystem sichert soziale Sicherheit und Leistungsorientierung.

- Existiert eine Lohntransparenz und eine angemessene Lohnspanne zwischen den Lohngruppen?
- Ist das Lohnsystem differenziert (leistungs-/erfolgsabhängig, immaterielle Lohnanreize...)?

- Werden Mindestlöhne eingehalten? Sind die Löhne marktüblich beziehungsweise tendenziell eher hoch?

Beispiel aus der Praxis: Lohnsystem

Jeder Mitarbeitende wird – unter Berücksichtigung von Arbeitsplatz-Anforderungen und Leistung – anforderungs- und leistungsgerecht entlohnt. Zusätzlich wird ein erfolgsabhängiger Bonus ausbezahlt. ABB-Löhne sind markt-konform, sie werden jährlich einem Marktlohnvergleich unterzogen und nötigenfalls angepasst. Besonderes Augenmerk wird auf Transparenz und Einfachheit in der Handhabung gelegt. Das System ist vollständig EDV-gestützt. Alle Mitarbeitenden haben Einsicht in das System und die Tools. Jeder Mitarbeitende erhält schriftlich die Angaben über Lohnklasse, Leistungsbewertung, Ist- und Soll-Lohn.

8. Arbeitssicherheit und Gesundheit managen

Dieses Themenfeld beinhaltet die gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung, Gesundheitsmanagement und Arbeitssicherheit (inklusive Unfallverhütung).

- Wird Arbeit gesundheitsförderlich gestaltet?
- Wird ein Gesundheitsmanagement umgesetzt?
- Welche Grundsätze und Umsetzungen werden zur Unfallverhütung und Arbeitssicherheit verwirklicht?

Beispiel aus der Praxis: Gesundheitszentren

Die IfA-Gesundheitszentren bieten den Mitarbeitenden von ABB Schweiz bei akuter Erkrankung oder bei Unfällen eine fachlich qualifizierte Betreuung durch erfahrene Krankenschwestern. Die Mitarbeitenden werden ohne Voranmeldung behandelt. Die Behandlung erfolgt kostenlos. Die IfA-Gesundheitszentren befinden sich in der Regel in der Nähe des Arbeitsplatzes. Die IfA-Gesundheitszentren sind ein Teil des sozialen Engagements der ABB Schweiz gegenüber ihren Mitarbeitenden.

9. Vereinbarkeit von Lebensbereichen ermöglichen

«Life-Domaine» umfasst Themenaspekte, die Arbeit und Privatleben in Einklang bringen.

Möglichkeiten für den Einsatz des Bezugssystems in der Praxis

Für das vorgestellte Bezugssystem ergeben sich vielfältige Einsatzmöglichkeiten in der Praxis. Von den Autoren wurde auf der Basis der zehn Themengebiete ein Instrument zur Selbsteinschätzung und Standortbestimmung im Unternehmen entwickelt. Dieses hat zum Ziel, Handlungsfelder aufzuzeigen. Es unterstützt die Diskussion von HRM-Verantwortlichen und Entscheidungsträgern und bietet die Möglichkeit, im Diskurs Fragen der Reichweite und Facetten des nachhaltigen und sozial verantwortlichen HRM zu klären. Aus Sicht der Praxis und Forschung sind Weiterentwicklungen des Instru-

- Gibt es flexible Arbeitszeitmodelle?
- Ist Teilzeitarbeit möglich?
- Können Stress und Überzeit vermieden werden?
- Gibt es Möglichkeiten der Kinderbetreuung beziehungsweise Unterstützung dabei?
- Werden Minimum-Standards und branchenübliche Standards bei der Festlegung der Arbeitszeiten eingehalten?

Beispiel aus der Praxis: Kinderkrippe

Seit 1996 werden die ABB-Kinderkrippen in Form eines rechtlichen und selbständigen Vereins geführt. Die sieben Kinderkrippen in Baden, Dättwil, Oerlikon, Turgi und Birr sind dem Schweizerischen Krippenverband angeschlossen und erfüllen somit die hohen Qualitätsanforderungen. Das «Chinderhuus» und «Aqualino» in Baden, die «Müüsliburg» in Turgi, das «Schnäggehuus» in Oerlikon, der «Zauberdrache» und der «Littlefoot» in Dättwil und der «Purzelbaum» in Birr betreuen insgesamt etwa 220 Kinder im Alter von drei Monaten bis sechs Jahren. Die Kosten teilen sich die Eltern – abgestuft nach Einkommen – und der Arbeitgeber.

10. Arbeit und Employability sicherstellen

Alle Möglichkeiten, um Arbeit und/oder Arbeitsmarktfähigkeit sicherzustellen, werden in diesem Themengebiet erfasst.

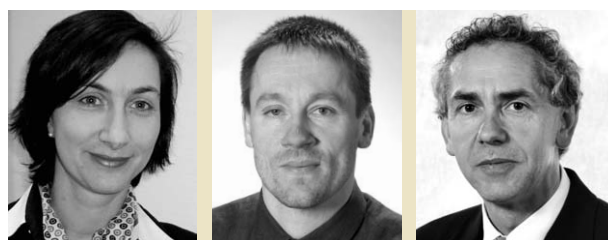
- Gibt es Unterstützungsprogramme zur Employability?
- Werden Massentlassungen vermieden?
- Wie verläuft die Personalfreisetzung?
- Gibt es Arbeitsplatzsicherheit?

Beispiel aus der Praxis: Trennungsmanagement

Bei der Entlassung einer grösseren Anzahl von Mitarbeitenden kommt ein ABB-Sozialplan zur Anwendung. Bei den Leistungen geht es vor allem darum, betroffene Mitarbeitende bei der Stellensuche professionell zu unterstützen. Aber auch bei Einzelentlassungen aus wirtschaftlichen und strukturellen Gründen werden die Mitarbeitenden während der Kündigungsfrist und mindestens drei Monate nach Ablauf der Kündigung bei der Stellensuche intensiv unterstützt.

ments und Konkretisierungen in der Bewertung der Ausgangslage in den zehn Themenfeldern wünschenswert. Mit der Weiterentwicklung und dem Einsatz als Beurteilungsinstrument ist der Weg zum Benchmarking innerhalb von Unternehmensteilen oder zwischen Unternehmen offen. Best-Practice-Beispiele können identifiziert und transparent gemacht werden. Letztendlich steht dann auch einer Auditierung von Unternehmen im Bereich des nachhaltigen und sozial verantwortlichen HRM der Weg offen.

Daniela Eberhardt, Herbert Winistörför, und Renato Merz



Die Autorin und die Autoren (v.l.)

Dr. Daniela Eberhardt ist Dozentin am Zentrum Human Capital Management der Zürcher Hochschule Winterthur (ZHAW). Herbert Winistörför ist Projektleiter Social Management am Zentrum Sustainability der ZHAW. Renato Merz ist Personalleiter und GL-Mitglied der ABB Schweiz.