



Kompendium Management

Stand 17.02.2026

Autor	Ersteller Prof. Dr. Giovanni Danielli, Anpassungen durch Dr. Clemens Lang, Experten und Berater für Nachhaltigkeit der Schweizer Paraplegiker-Gruppe
Definition	«Der ursprünglich angloamerikanische Begriff Management bezeichnet heute im betriebswirtschaftlichen Sprachgebrauch einerseits – in funktionaler Perspektive – die Tätigkeit der Unternehmensführung. Andererseits wird auch – in institutioneller Perspektive – das geschäftsführende Organ, also die Gruppe der leitenden Personen eines Unternehmens als Management bezeichnet. Als solches bezeichnet der Begriff sowohl eine Funktion als auch eine Institution in gemeinnützigen, öffentlichen oder privatwirtschaftlichen Organisationen. Im Sinne einer zielgerichteten Tätigkeit (Funktion des Managements) sind die Aufgaben des Managements die Festlegung von Zielen der Organisation, die Entwicklung einer Strategie zur Zielerreichung, die Organisation und Koordination der Produktionsfaktoren und die Führung der Mitarbeitenden und/oder Freiwilligen zum Zweck der Produktion von privaten oder öffentlichen Gütern.» Gablers Wirtschaftslexikon https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/management-37609 Ein Standardinstrument zur Umsetzung der Managementaufgaben ist der Managementzyklus (Plan-Do-Check-Act), welcher die Grundlage jedes Managementsystems bildet (siehe «High Level Structure» der ISO Normen, DIN SPEC 36601). Bzgl. Nachhaltigkeit ist weiterhin der Begriff «Governance» von Bedeutung (siehe ESG). Governance bezeichnet allgemein das Steuerungs- und Regelungssystem im Sinn von Strukturen (Aufbau- und Ablauforganisation). Sie bezieht sich auf die institutionellen Rahmenbedingungen und beinhaltet sowohl materielle Vorgaben als auch prozedurale Elemente (Transparenz, Berichtspflichten, Kooperationsanforderungen). Governance zielt darauf ab, das Management einer Organisation im Sinne einer besseren Zielerreichung zu optimieren. https://de.wikipedia.org/wiki/Governance
Bedeutung	Management ist die Voraussetzung zur Steuerung eines Unternehmens. Es ist Aufgabe des Managements, Nachhaltigkeit entsprechend im Unternehmen zu verankern und systematisch intern umzusetzen. Dazu sind fortschrittliche strategische Führungsinstrumente erforderlich, wie beispielsweise eine gute Personalführung, ein Umweltmanagement und ein umfassendes Nachhaltigkeitsmanagement. Das Nachhaltigkeitsmanagement umfasst in der Regel auch die Aspekte der internen und externen Nachhaltigkeitskommunikation. Unternehmen sollen darauf achten, dass sie auf Dauer Bestand haben mit einem sorgfältigen Umgang mit den Finanzen, dem Human- und Sozialkapital wie auch dem Naturkapital. Das Unternehmen soll einen positiven Beitrag zur Entwicklung der Gesellschaft und der Erhaltung der Ressourcen leisten.

	Unter Nachhaltigkeitsmanagement wird die Steuerung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen der Tätigkeiten eines Unternehmens verstanden. Diese zeichnen sich damit aus, inwieweit sie die Ziele einer nachhaltigen Entwicklung verfolgen, sich an nachhaltiger Entwicklung orientieren und Corporate Social Responsibility in der Unternehmenspolitik befolgen. Zudem steuert das Unternehmen die Politik mit Kennzahlen und Zertifizierungen (GRI, ISO 14001).
Ansätze und Ziele	Gemeinsame Verantwortung Wir haben uns verpflichtet, die Nachhaltigkeit auf allen Ebenen unserer Organisation zu berücksichtigen. Entsprechend wird sie in der Strategie, sowie den Geschäftspolitiken und -zielen thematisiert und gemäss den Prinzipien der Good Governance gesteuert. Stiftungsrat, Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen sind Vorbilder. Systematische Umsetzung Die Integration der Nachhaltigkeit in das allgemeine Managementsystem garantiert, dass die Grundsätze der Nachhaltigkeit konsequent und vorsorglich in alle Prozesse der Gruppe integriert und in Abstimmung mit den anderen Organisationszielen umgesetzt werden. Indikatoren für interne und externe Transparenz Kennzahlen ermöglichen die Messung unserer Zielerfüllung und Nachhaltigkeitsleistung. Eine an GRI angelehnte Nachhaltigkeitsberichterstattung bildet die Grundlage für unsere Rechenschaft gegenüber Stakeholdern und Gesellschaft. Kontinuierliche Verbesserung und Schulung Unter Berücksichtigung der diversen Interessen unserer Stakeholder optimieren wir unsere Geschäftsprozesse fortlaufend nach nachhaltigen Kriterien. Die Sensibilisierung der Mitarbeitenden trägt zur Entwicklung einer Kultur der Nachhaltigkeit bei. Attraktiv im Arbeitsmarkt Die nachhaltige Ausrichtung hilft uns, innovative und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen. Sie sind die Basis für eine zukunftsfähige Entwicklung der Schweizer Paraplegiker-Gruppe. Referenzierung und Vergleichbarkeit Die Abstimmung mit internationalen und nationalen Initiativen, wie UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung, Pariser Klimaschutzabkommen, die Strategien der Eidgenossenschaft zu nachhaltiger Entwicklung, Klimaschutz und Biodiversität, sichert unsere Konformität mit gesellschaftlichen Erwartungen und Anforderungen. Die Umsetzung wird durch Anwendung und Zertifizierung anerkannter Standards und Labels, wie ISO 14001, Natur & Wirtschaft, Friendly Work Space, Global Reporting Initiative, gewährleistet. Vernetzung mit Partnern Wir vernetzen uns mit den relevanten Stakeholdern, um ihre Interessen zu verstehen und Entscheidungen zu treffen, die den Bedürfnissen dieser Gruppen möglichst gerecht werden. Die Zusammenarbeit mit verschiedenen Institutionen und Experten von Lehr- und Forschungsinstituten, Partnerunternehmen aber auch Nichtregierungsorganisationen und Behörden, stärkt die gemeinsame Kompetenz und führt zu schweizweiter und internationaler Anerkennung. In unserem zentralen Thema der sozialen Nachhaltigkeit bringen wir uns auch politisch ein.

	• Schutz von Personendaten Im Digitalzeitalter kommt dem Schutz der persönlichen Daten eine besondere Rolle zu. Dies ist gleichermassen für die sensitiven Daten der Patientinnen und Patienten, der Mitglieder und der Mitarbeitenden wichtig. Mit einem nach ISO 27001 zertifizierten Informationssicherheitsmanagementsystem (ISMS) als Grundlage, stellen wir einen effektiven Schutz der Daten sicher. • Umgang mit finanziellen Ressourcen Wir gehen sorgfältig mit den finanziellen Mitteln um. Die uns von Mitgliedern, Spenderinnen und Spender anvertrauten Gelder verwenden wir im Sinne des Stiftungszwecks, umsichtig, wirkungsorientiert und nachhaltig. Investitionen und Geldanlagen werden nach festgelegten ESG-Nachhaltigkeitskriterien getätigt.
Aktuelle Situation Schweiz	In der Schweiz versuchen immer mehr Unternehmen ökologische, ökonomische und soziale Aspekte langfristig unter einen Hut zu bringen. Damit gelingt es, den Bedürfnissen der Stakeholder und der Verantwortung gegenüber der Umwelt gerecht zu werden. Die Unternehmen haben erkannt, dass zu einem Nachhaltigkeitsmanagement die Erarbeitung einer Strategie gehört. Alle Massnahmen müssen in Hinblick auf Ziele geplant, realisiert und ihr Erfolg kontrolliert werden. Der Nachhaltigkeitsgedanke wird auf allen Hierarchieebenen eines Unternehmens gelebt und zur Selbstverständlichkeit. Wichtig ist, dass auch die Lieferketten in das Nachhaltigkeitsmanagement integriert sind und ihren Beitrag leisten. Die Kommunikation leistet einen unverzichtbaren Nutzen in der internen und externen Berichterstattung. Der Nachweis eines wirksamen Nachhaltigkeitsmanagements hilft, Vertrauen aufzubauen und so Werte zu schaffen. Die Unternehmen haben auch erkannt, dass die ständige Weiterentwicklung von Werkzeugen und Standards zum Nachhaltigkeitsmanagement entscheidend beitragen.
Relevanz Sustainable Development Goals, SDG	Die Schweizer Paraplegiker-Gruppe leistet mit ihren Massnahmen einen Beitrag zu den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals, SDG) Siehe Beitrag zu UN-Nachhaltigkeitszielen im aktuellen Nachhaltigkeitsbericht. SDG Start - Ziele für Nachhaltige Entwicklung - Agenda 2030 der UN (17ziele.de)
Global Reporting Index (GRI)	GRI zu Management Im Reporting-Standard nach GRI berichtet die Schweizer Paraplegiker-Gruppe jährlich pro Fokusthema zum Managementansatz sowie zu themenspezifischen Angaben: Nachhaltigkeitsbericht und GRI
Gesetze	Bundesverfassung Auswahl Art. 73 Nachhaltigkeit Art. 74 Umweltschutz Art. 76 Wasser Art. 89 Energiepolitik

	Art. 110 Arbeit Art. 111 Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge Art. 112b Förderung der Eingliederung Invalider Art. 112c Betagten- und Behindertenhilfe Art. 113 Berufliche Vorsorge Art. 114 Arbeitslosenversicherung Art. 115 Unterstützung Bedürftiger Art. 116 Familienzulagen und Mutterschaftsversicherung Art. 117a Medizinische Grundversorgung Art. 117b Pflege Art. 118 Schutz der Gesundheit Art. 118b Forschung am Menschen Gesetze und Verordnungen https://www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/imm/ueber-uns/marketing-management-labs/sustainability-lab/guide/gesetzliche-anforderungen-an-unternehmen-in-der-eu/ Ergänzende Gesetze und Verordnungen Diverse interne Konzepte und Weisungen
Strategie und Massnahmenpläne Schweiz	Strategie Nachhaltige Entwicklung Schweiz 2030 https://www.are.admin.ch/are/de/home/nachhaltige-entwicklung/strategie/sne.html
Einbezug von Expertinnen und Experten	Nachhaltigkeitsexperte Clemens Lang, c.lang@phoenixcoaching.ch Swiss GAAP FER Revisionsgesellschaft Eidg. Stiftungsaufsicht Rechtsabteilung Schweizer Paraplegiker-Stiftung
Zertifizierungen und Labels	2025: ISO 9001:2015 und ISO 14001:2015 Aufrechterhaltungsaudit 2025: ISO 27001:2022 Transfer auf die neuen Norm und Rezertifizierung Swiss REHA REKOLE
Grundlagen für die Schweizer Paraplegiker-Gruppe	Stiftungszweck und Vereinsstatuten
Besonderes	MONET Nachhaltigkeitsindikatoren https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/nachhaltige-entwicklung/monet-2030.html Auswahl Gesamtausgaben für die soziale Sicherheit

	https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/nachhaltige-entwicklung/monet-2030/alle-nach-themen/1-armut/gesamtausgaben-soziale-sicherheit.html Teilnahme an Weiterbildung MONET 2030: Teilnahme an Weiterbildung Bundesamt für Statistik (admin.ch) Berufliche Stellung nach Geschlecht https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/nachhaltige-entwicklung/monet-2030/alle-nach-themen/5-geschlechtergleichheit/berufliche-stellung.html Arbeitsproduktivität https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/nachhaltige-entwicklung/monet-2030/alle-nach-themen/8-arbeit/arbeitsproduktivitaet.html Beschäftigte in innovativen Branchen https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/nachhaltige-entwicklung/monet-2030/alle-nach-themen/8-arbeit/beschaeftigte-innovativen-branchen.html Erwerbsbeteiligung von Menschen mit Behinderungen https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/nachhaltige-entwicklung/monet-2030/alle-nach-themen/8-arbeit/erwerbsbeteiligung-menschen-mit-behinderungen.html Erwerbsquote der Frauen https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/nachhaltige-entwicklung/monet-2030/alle-nach-themen/8-arbeit/erwerbsquote-frauen.html Lohnunterschiede zwischen Frauen und Männern https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/nachhaltige-entwicklung/monet-2030/alle-nach-themen/8-arbeit/lohnunterschiede-frauen-maenner.html Teilnahme an kulturellen Aktivitäten https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/nachhaltige-entwicklung/monet-2030/alle-nach-themen/16-frieden-gerechtigkeit-institutionen/teilnahme-kulturelle-aktivitaeten.html
Weiterführende Literatur und Wegleitungen	Handbuch Nachhaltigkeit https://nachhaltig-sein.info/tag/handbuch-nachhaltigkeit Christoph Görg (2023): APCC Special report. Strukturen für ein klimafreundliches Leben. Springer Spektrum. Berlin. https://gesundheitsfoerderung.ch/sites/default/files/migration/documents/Bericht_007_GFCH_2018-11_-_BGM_-_Grundlagen_und_Trends.pdf