

invitations

lassalle
institut
gut entscheiden

Ausgabe Nr. 14 | Frühjahr 2026

Resonanz aus den Lassalle-Zirkeln

Wie kommen wir vom Wissen ins Handeln? Dies war der Titel der ersten Ausgabe unserer «invitations» vor fünf Jahren. An Informationen mangelt es uns selten. Die traditionelle Antwort der Jesuiten ist die Anwendung der Sinne: das achtsame Verspüren und Verkosten unserer Gedanken und Handlungsoptionen. Unsere Gedanken schweifen lassen auf einem Spaziergang oder in der Stille, um dann zu prüfen: Welches Argument geht in die Tiefe? Und was bleibt nur an der Oberfläche?

Was wir in den vergangenen Jahren dazugelernt haben, verdanken wir vor allem der Resonanz in unseren Zirkeln, aus unseren Symposien und Konferenzen. Impulse aus der spirituellen Tradition der Jesuiten verbinden sich mit den Erfahrungen der Menschen in Führungsverantwortung in unserer Community. So tauchten etwa in einer Zirkelrunde

beim Thema von Umbrüchen im *beruflichen Kontext* die Einsichten auf: Vertrauen ist auch eine Willensentscheidung, gleichzeitig verlangt jede Entscheidung ein Ringen um Sinn. Schliesslich gilt es immer wieder, die Einsamkeit einer Entscheidung bewusst zu überwinden.

In unserem Forschungsprojekt (vgl. Hinweis gegenüber) laden wir unsere Mitglieder ein, ihre Entscheidungen und die Prozesse, die ihnen zugrunde liegen, sowohl individuell als auch im sozialen Kontext zu reflektieren. Was hat uns geholfen, gute Entscheidungen zu treffen? Und was waren die Gründe, die zu Entscheidungen führten, mit denen wir nicht glücklich sind? Schliesslich geht es um ein Einüben. Denn wie der Philosoph Peter Sloterdijk schreibt, ist der Mensch ein lebenslang übendes Wesen. Das Einüben bildet ein zentrales Charak-

teristikum des Menschseins. Erst durch die Praxis – durch sein Handeln – wird ein Mensch zu dem, was er ist.

Tobias Karcher SJ
Direktor Lassalle-Institut



Forschungsprojekt «gut entscheiden»

Gutes Entscheiden in Führungsverantwortung ist ein Kernthema des Lassalle-Instituts und seiner Community. Deshalb haben wir in Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern ein Forschungsprojekt lanciert, in dem wir Erkundungen über Haltungen und Praktiken vor allem von Community-Mitgliedern vornehmen werden.



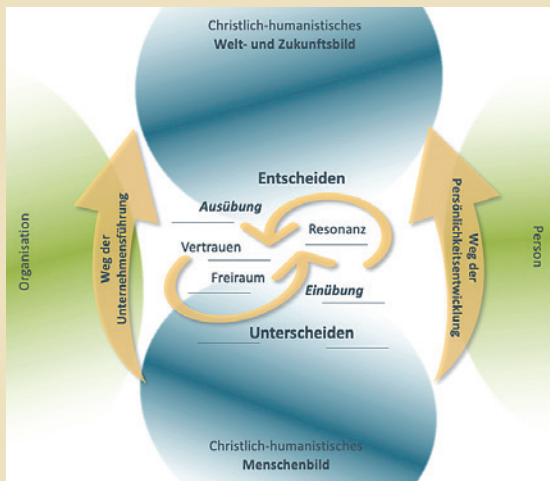
Mehr Informationen
finden Sie hier.

Im Dialog mit Menschen in Führungsverantwortung

Das Wagnis des Entscheidens

Das Lassalle-Institut setzt sich mit dem «guten Entscheiden» in Führungsverantwortung auseinander. Entstanden ist inzwischen eine «Landkarte» für gutes Entscheiden, die als Rahmen für künftige Dialoge und Forschungen in der Community dienen kann.

Eine «Mindmap» für gutes Entscheiden in Führungsverantwortung (eigene Darstellung)



Warum ist die Aufgabe so anspruchsvoll, gut zu entscheiden? Mitten im Kleinkram des Alltags konfrontiert sie uns mit etwas schwer Fassbarem, Unausweichlichem und Grösseren. Droht es im Gremium auszufern, heisst es, «es sollte jetzt noch entschieden werden» – man setzt auf den disziplinierenden Druck von etwas, das über allen Beteiligten steht. Bei Klatsch und Tratsch ist zu hören, Probleme im Unternehmen müssten «halt endlich mal entschieden werden» – von Entscheidungen erhofft man sich so Hilfe in der Not.

Entscheidungen sollen im Dickicht der Alltagsroutinen jene Lücke aufzeigen, durch die ein Blick aufs grössere Ganze und wirklich Wichtige möglich wird. Diese Erwartung ist stets prekär: Entschieden werden muss schliesslich genau das, was andere noch nicht entscheiden wollten, was sie nicht zu entscheiden vermochten oder zu entscheiden wagten. Wer soll nun hier wie den Unterschied machen?

Transparenz und Transzendenz

Entscheide zu treffen heisst zunächst, sich zwar mit Zielkonflikten und Hand-

lungsdilemmata, Unsicherheiten und dem Mangel an Zeit und Information zu konfrontieren, sich dadurch aber nicht lähmen zu lassen. Es geht nicht um den vollständigen *Überblick* über eine Situation. Es geht um den *Durchblick* durch vorhandene Komplexitäten und Kontroversen. Zu gutem Entscheiden führt nicht vollständige Transparenz, sondern das *Wagnis der Transzendenz*. Es eröffnet die Möglichkeit, zwischen Zielen und Wegen zu unterscheiden, etwas in Freiheit zu priorisieren, anderes in Frieden loszulassen.

Am Lassalle-Institut ist die Idee gewachsen, christlich-humanistische, besonders ignatianische und säkulare Wissensbestände zu befragen, wie solche «Durchblicke» möglich werden. Entstanden ist zunächst eine Landkarte des Entscheidens, eine «Mindmap» für künftige Dialoge und Forschungen. Sie soll die Grundlage weiterer Befragung und Reflexion in der Community bilden.

Bilder und Perspektiven

Einerseits werden auf der Karte Menschen- und Zukunftsbilder christlich-

humanistischer Prägung sichtbar. Sie erinnern uns an die Freiheit wie die Verletzlichkeit, an Individualität wie Kollektivität, an Ausgeliefertsein wie Gestaltungsmöglichkeiten menschlicher Existenz. Und sie motivieren zu Demut genauso wie zu Tatkraft.

Andererseits verweist die Landkarte auf jene Entwicklungen, auf die gutes Entscheiden abzielt. Sie betreffen die Entwicklung von menschlichen Persönlichkeiten, wobei die Karte deren «ego»-zentrischen wie integrativen Pole markiert. Sie betreffen aber auch die Unternehmen, in denen diese Persönlichkeiten zusammenwirken. Hier verweist die Karte auf die unterschiedlichen Formen der Kommunikation, mit denen Entscheide vorbereitet, getroffen und umgesetzt werden können: Das Führen, das Beraten und das Gestalten von gemeinsamem Handeln zur Wertschöpfung.

Mit solchen Unterscheidungen allein, die «Durchblicke» erleichtern und ermöglichen, ist noch kein einziger Entscheid wirklich getroffen oder umgesetzt. Versuchen, Scheitern und Neuanfangen gehören dazu. Deshalb ist auf der Karte das Entscheiden selber als ein Feld der Übung markiert. Es geht um beides, um das Ausüben wie um das Einüben guten Entscheidens. Wer beides wagen möchte, ist dankbar für einen Übungsrahmen wie jenen des Lassalle-Instituts, der Vertrauen, Freiräume und Resonanzen zu schenken vermag.

Peter Stücheli-Herlach

Der Autor wirkte von 2022 bis 2025 im Mandat als Mitglied der «Lassalle»-Institutsleitung. Er ist Professor für Organisationskommunikation an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Verwaltungsrat eines Medienunternehmens und früherer Redaktor der «Neuen Zürcher Zeitung».

Was Entscheidungen gelingen lässt

Was ist «gutes» Entscheiden? Unser Forschungsprojekt (siehe S. 1 und 2) sucht Antworten in unserer Lassalle-Community. Im Interview teilen Mitglieder der Lassalle-Community ihre persönlichen Erfahrungen, die verdeutlichen, wie vielfältig und komplex gutes Entscheiden ist.

Wann ist Dir eine Entscheidung gut gelungen – und welche Faktoren haben dazu beigetragen?

Susanne Trier: Als Leiterin einer Rechtsabteilung treffe ich täglich fundierte, rechtliche Entscheidungen. Eine gelungene Entscheidung erreicht das angestrebte rechtliche Ergebnis, ist effizient umsetzbar und berücksichtigt ethische Aspekte. In Verhandlungen ist ein perfektes Resultat selten, umso wichtiger ist eine transparente Darstellung der rechtlichen Konsequenzen für das Management. Doch ob beruflich oder privat: Gute Entscheidungen brauchen ein gründliches Verständnis des Sachverhalts – und aufmerksames Zuhören, dem Gegenüber ebenso wie sich selbst.

«Gute Entscheidungen brauchen aufmerksames Zuhören.»

René Leibold: Entscheidungen fühlen sich gut an, wenn sie zum erhofften Ergebnis führen und selbst komplexe Entscheidungsschritte stimmig ineinandergreifen – wie zuletzt beim Eintritt in einen neuen Markt. Jede Entscheidung ist eine Wahl und zugleich ein Verzicht. Manche fallen schnell, andere verlangen Wissen, Informationen und Klarheit über die eigenen Werte. Und oft braucht es die richtigen Menschen an der Seite – denn Entscheiden ist selten ein einsamer Akt.

Welche Entscheidung ist Dir rückblickend weniger gut gelungen – und welche Einsichten hast Du daraus gewonnen?

Susanne Trier: Schlechte Entscheidungen entstehen oft aus falschen Annahmen – über die Welt, über andere oder über sich selbst. Mit zunehmender

Erfahrung schärft sich der Blick für die Realität. Wichtig ist, aus Fehlern zu lernen und wiederkehrende Fehler zu vermeiden. Mein eigenes Beispiel ist die nicht abgeschlossene Dissertation: Eine unpraktische Themenwahl und zu viel Detailverliebtheit führten in die Sackgasse. Seither achte ich darauf, Entscheidungen realistischer und praxisnäher zu treffen.

«Komplexe Entscheidungen erfordern Fakten und Dialog.»

René Leibold: Unser Markteintritt in den USA ist gescheitert. Ich habe die Herausforderungen im Verhältnis zu den Chancen falsch eingeschätzt. Daraus habe ich gelernt, die Vorbereitung weitreichender Entscheidungen zu verbessern, genauer zuzuhören und Entscheidungen reifen zu lassen.

Nutzt Du bestimmte Vorgehensweisen und welche Resonanzräume waren dabei hilfreich?

Susanne Trier: Bei Entscheidungen arbeite ich strukturiert, prüfe Fakten und

Normen und leite praktische Ergebnisse ab. Ich kombiniere Realitätssinn, Kommunikation und Verantwortungsbewusstsein, nutze Erfahrungen von Kolleg:innen und gebe eigene weiter. Persönliche Entscheidungen treffe ich aus einer Mischung aus Bauchgefühl und Verstand. Neue, wertvolle Erkenntnisse zum Entscheiden erhalte ich durch den Austausch in den Lassalle-Zirkeln. Für diese bin ich sehr dankbar.

René Leibold: Die Art der Entscheidung bestimmt das Vorgehen. Manche Situationen erfordern spontanes Handeln. Bei komplexen Entscheidungen, besonders mit anderen Beteiligten, setze ich auf Fakten und Dialog. Der Austausch mit anderen ist wichtig. Wenn dazu Momente kreativer Stille eintreten und sich Raum zum Sinkenlassen öffnet, kann Gutes entstehen.

«Wenn Momente kreativer Stille eintreten, kann Gutes entstehen.»

Interviews:
Theo Haas & Louis Kremser

Susanne Trier

ist Group Director Legal & Compliance und Internal Audit der Vetropack Holding AG. Sie hat an den Universitäten Zürich und London Recht studiert. Seit bald 30 Jahren ist sie als Inhouse-Anwältin für globale Schweizer Konzerne tätig.



René Leibold

ist Unternehmer und promovierter Philosoph. Er forscht zu Unternehmertum und Narration. Seine Unternehmen bewegen sich im Heimtiermarkt und im Personalbereich. René unterstützt das Lassalle-Institut als freier Mitarbeiter im Rahmen des Forschungsprojekts zum Thema «gut entscheiden».



«Junge Talente in Verantwortung»

Führung beginnt oft früh – im Ehrenamt, im Studium oder im Sport. Einer der Zirkel des Lassalle-Instituts lädt junge Menschen dazu ein, über die Verantwortungen, die sie bereits übernehmen, zu reflektieren, sie bewusst zu gestalten und einen weiteren Weg persönlicher Reifung vorzubereiten.

Erste Führungserfahrungen entstehen oft früh – in Freiwilligenarbeit, Studium oder Teamsport: Der neu gegründete Zirkel des Lassalle-Instituts richtet sich deshalb an junge Menschen, die erste Erfahrungen mit Führungsverantwortung reflektieren wollen. Geleitet wird er von Fabian Pfaff, Hochschulseelsorger an der Universität Luzern gemeinsam mit Theo Haas, ehemaliger Mitarbeiter am Lassalle-Institut.

Verantwortung übernehmen als Leitmotiv

Im Zentrum steht dabei nicht der Erwerb von Kompetenzen, sondern die Haltung, Verantwortung für sich und die Gesellschaft zu übernehmen und das eigene Handeln bewusst zu gestalten.

Vor diesem Hintergrund sind Studierende und junge Berufstätige dazu eingeladen, früh über ihre Fähigkeiten und die Verantwortung nachzudenken, die sie bereits tragen oder künftig übernehmen möchten. Dies tun sie untereinander oder mit erfahrenen Führungspersonen, welche zu Treffen eingeladen werden.

Paulus schreibt an die Römer: «Wir haben unterschiedliche Gaben, je nach der uns verliehenen Gnade.» (Röm 12,6) Diese Einsicht prägt den neu initiierten Zirkel für «junge Talente». Dieser Begriff bringt zum Ausdruck: Jede Person ist mit spezifischen Begabungen ausgestattet, welche sie zum Wohle der Gemeinschaft einbringen kann. Um die spirituelle Reflexion in einer Atmosphäre

weltanschaulicher Offenheit zu ermöglichen, nutzt der Zirkel Elemente wie Stille und Resonanz, um Themen zu vertiefen. Die Teilnehmenden erkunden so, wie sie gute Entscheidungen treffen und werteorientiert handeln können.

Im Dialog über Entscheidungen

Konkret widmeten sich die bisherigen Treffen dem gegenseitigen Kennenlernen, Fragen nach eigenen gelungenen oder misslungenen Entscheidungen, oder der Frage nach Vorbildern als Einladung, um persönliche Leitbilder zu reflektieren. Beim dritten Treffen stand der Austausch mit Thomas Schmuckli, Verwaltungsratspräsident der Helvetia Versicherung und neuer Präsident des Lassalle-Instituts, im Mittelpunkt. Offen teilte er seine Erfahrungen und regte zur Diskussion über Verantwortung, Vertrauen und Haltung an. – Eine Debatte, die wir auch künftig gerne weiterführen werden.

Herzliche Einladung!

«Im Zentrum steht die Haltung, Verantwortung für sich und die Gesellschaft zu übernehmen.»



Fabian Pfaff, Co-Leiter
Hochschulseelsorge
«Horizonte» Campus Luzern



Theo Haas, ehem. wissenschaftlicher Mitarbeiter
Lassalle-Institut

Einladung

Zirkel

Die Community im Lassalle-Institut lädt Sie ein, sich mit anderen Menschen in Führungsverantwortung in Zirkeln zu Themen des Führungsalltags auszutauschen und Ihre eigenen Erfahrungen einzubringen. Unsere Zirkel gehen in eine neue Runde. Wir laden Sie herzlich dazu ein, teilzunehmen und diese Einladung an Menschen weiterzugeben, die Führung bewusst und im gemeinsamen Austausch reflektieren wollen.

Ihre Anmeldung nehmen wir gerne über unser Community-Formular entgegen:
lassalle-institut.org/community/teilnehmen.html

Kontakt

Tobias Karcher SJ
tobias.karcher@lassalle-institut.org

Symposium 2026

Save the date: «Entscheiden in unsicherer Zeit» mit Bundesrat Martin Pfister und Christoph Loos, Präsident Hilti Group

Mittwoch, 1. April 2026, 17–21 Uhr
Kulturhaus Helferei, Kirchgasse 13,
8001 Zürich



Die Anmeldung ist obligatorisch und hier möglich.

Impressum

invitations – Im Dialog mit Menschen in Führungsverantwortung
Erscheint dreimal jährlich

Redaktionsleitung dieser Ausgabe

Theo Haas, theo.haas@lassalle-institut.org
Louis Kremser, louis.kremser@lassalle-institut.org

Beratung

Prof. Dr. Peter Stücheli-Herlach,
Berater der Institutsleitung

Frontbild

Die Treppen in der Schienhutgasse in Zürich (L. Kremser)

Grafik und Layout

Othmar Wirth, lichtermeer werbekonzepte

Druckerei

Multicolor Print AG, 6341 Baar

Papier

Lessebo: FSC und PEFC zertifiziert und CO₂-neutral

Lassalle-Institut
Hirschengraben 74
8001 Zürich
Schweiz
lassalle-institut.org

Kontakt und Bezugsquelle
info@lassalle-institut.org