

Gemeinsam Verantwortung übernehmen

Die zweijährliche internationale Konferenz Environmental Justice 2024 des Lassalle-Instituts hat Forschende aus verschiedenen Kontinenten im Lassalle-Haus bei Zug versammelt. Um die durch Flugreisen entstandenen Emissionen zu kompensieren, unterstützt das Lassalle-Institut ein Projekt der Wiederaufforstung im philippinischen Mindanao.



Als Lassalle-Institut tragen wir nicht nur Verantwortung für die Inhalte unserer Konferenzen, sondern auch für deren Auswirkungen. Die transdisziplinäre Biennale Environmental Justice brachte letztes Jahr Menschen aus vier Kontinenten im Lassalle-Haus bei Zug zusammen. Solche internationalen Begegnungen (siehe Ausgabe 11 der *invitations*) sind gerade im Bereich der Nachhaltigkeitsforschung hilfreich und notwendig. Sie erzeugen aber auch Emissionen, insbesondere durch Flugreisen.

Natürliche Regeneration des Waldes

Uns als Veranstalter war wichtig, diese Emissionen nicht einfach hinzunehmen, sondern aktiv nach Wegen der Kompensation zu suchen. Deshalb unterstützt das Lassalle-Institut nun bis 2026 ein konkretes Projekt zur Wiederaufforstung und Waldpflege in Bendum bei einer indigenen Gemeinschaft auf der philippinischen Insel Mindanao. Dort betreuen lokale Teams unter der Leitung von Pedro Walpole SJ 32 Hektar Tropenwald.

Statt klassischer Plantagenaufforstung setzt das Projekt auf natürliche Regeneration: Das bedeutet, bestehender Jungwald wird gepflegt und Humus aufgebaut, invasive Arten werden entfernt und einheimische Bäume nachgepflanzt. Das Projekt wird seit 2025 auch grosszügig von der Stiftung jesuitenweltweit (siehe Box) unterstützt.

Diese langfristige Arbeit trägt dazu bei, CO₂ zu binden, lokale Wasserkreisläufe zu stabilisieren und das Mikroklima zu verbessern. Darüber hinaus ist sie in Bildung und Gemeinwohl eingebettet: Kinder und Jugendliche erleben den Wald nicht abstrakt, sondern als Lern- und Lebensraum.

Im Hinblick auf das anstehende Organisationstreffen für die nächstjährige Konferenz in diesem August sehen wir in diesem Projekt ein Beispiel dafür, wie ökologische Verantwortung konkret gelebt werden kann. Es steht für den Anspruch, den wir mit der Biennale verbinden: Sozial-ökologische Transformation beginnt dort, wo Lernen, Handeln und gemeinsames Mittragen zusammenkommen, und das über Kontinente hinweg.

Theo Haas, Mitarbeiter Lassalle-Institut

Einladung

Stiftung jesuitenweltweit

Die Stiftung jesuitenweltweit ist das internationale Hilfswerk der Jesuiten in der Schweiz, Deutschland und Österreich. Sie setzt sich, inspiriert von der ignatianischen Spiritualität, für ein geschwisterliches Zusammenleben über ethnische und religiöse Grenzen hinweg ein. Glaube, Gerechtigkeit und die Hoffnung auf Veränderung leiten die Engagements.

Im Mittelpunkt steht die Unterstützung von Menschen in Not. Ziel ist es, Armen, Benachteiligten und Verfolgten ein Leben in Würde zu ermöglichen und Zukunftsperspektiven zu eröffnen. Die Stiftung unterstützt Bildungs-, Sozial- und Pastoralprojekte in Asien, Afrika und Südamerika, vermittelt Freiwilligeneinsätze, informiert über weltweite Projekte und engagiert sich im Schweizer Flüchtlingsdienst der Jesuiten. Auch das Projekt in Bendum (siehe Beitrag auf dieser Seite links) wird von jesuitenweltweit unterstützt.

Bei Interesse an der Stiftung und Fragen wenden Sie sich gerne direkt an die Geschäftsführerin Manuela Balett (manuela.balett@jesuiten-weltweit.ch).

Mehr Informationen unter jesuiten-weltweit.ch

Frontbild
Die Referierenden des diesjährigen Symposiums im Lassalle-Haus mit Moderator Tobias Karcher SJ.

Grafik und Layout
Othmar Wirth, lichtermeer

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

Impressum

invitations – Im Dialog mit Menschen in Führungsverantwortung
Erscheint dreimal jährlich

Redaktionsleitung dieser Ausgabe
Theo Haas, theo.haas@lassalle-institut.org

Mitarbeit bei dieser Ausgabe
Anastasia Balzer, freie Mitarbeiterin

Beratung
Prof. Dr. Peter Stücheli-Herlach, Mitglied der Institutsleitung (Mandat)

invitations

lassalle
institut
gut entscheiden

Ausgabe Nr. 13 | Sommer 2025

Zwischen Nähe und Distanz in der Führung

Zwischen Nähe und Distanz Balance zu halten, ist eine wichtige Voraussetzung für gute Führungsbeziehungen. Im Arbeitsumfeld, das digital, flexibel, divers und volatil geworden ist, stellt das aber eine grosse Herausforderung dar. Und das Thema ist dringlich: Skandale um Belästigung zeigen das, ebenso Debatten über Standortverbundenheit, Arbeitszeiten und Arbeitsplatz-Gestaltungen.

Wesentliche Massstäbe zum Thema lassen sich aus dem folgenden Gegensatzpaar gewinnen. Es gibt die zwei Bilder Ikone und Idol. Bei einer Ikone handelt es sich um ein Heiligenbild, das ursprünglich aus der orthodoxen christlichen Tradition stammt. Es zeigt eine göttliche Person oder einen Heiligen. Zentral bei der Ikone: Sie ist nicht selbst Gegenstand der Verehrung, sondern weist über sich hinaus, auf eine grössere Wirklichkeit.

Nicht so das Idol. Das Idol bezieht die Aufmerksamkeit allein auf sich und kennt keinen Verweischarakter.

Ikone oder Idol? Im unternehmerischen Kontext ist das Bild der Ikone vielleicht gewagt. Nicht, dass jede Unternehmerin und jeder Unternehmer sich zu einer Ikone aufschwingen müsste oder sollte. Der Vergleichspunkt ist aber die Transparenz. Gelingt es der Führungspersönlichkeit, transparent zu sein hinsichtlich der Ziele und Visionen des Unternehmens? Kann sie die Mitarbeitenden begeistern, auch jenseits von Zahlen? Kann sie die verschiedenen Stakeholder um sich scharen, um gute Güter und Dienstleistungen anzubieten für die Gesellschaft, die Wirtschaft und das Gemeinwohl?

Oder stellt sich die Führungskraft – bewusst oder unbewusst – selbst in den Mittelpunkt der Beziehung? Hält sie die

nötige professionelle Distanz zu ihrer Rolle, die dem Unternehmensziel dienen soll? Oder nutzt sie ihre Position für eine unangemessene Nähe zu Mitarbeitenden aus?

Diesen Fragen stellten sich unsere Referierenden am letzten Lassalle-Symposium. Die unterschiedlichen Antworten und Perspektiven können Sie in dieser Ausgabe der *invitations* kennenlernen.

Tobias Karcher SJ
Direktor Lassalle-Institut

Tobias Karcher SJ



Im Dialog mit Menschen in Führungsverantwortung

Zwischen Vertrauen und Verantwortung

Drei Schweizer Führungspersönlichkeiten haben am Lassalle-Symposium vom Frühjahr Einblick gegeben in ihren Umgang mit Nähe und Distanz. Jungunternehmerin Léa Miggiano setzte den Akzent auf das Führen in Teams. Peter Spirig, zuletzt CEO von V-Zug, sprach über den Sinn von Verwurzelung. Und der Chef der Schweizer Armee, Thomas Süssli, stellte Vision und Vorbildfunktion ins Zentrum. Hier einige Auszüge aus ihren Referaten.

«Ich führe, weil ich Vertrauen habe»

Léa Miggiano

«Im Start-up führt oft, wer keine Führungserfahrung hat – so war es auch bei mir. Als Gründerin von Carvolution war ich am Anfang vor allem eines: am Machen. Doch mit einem kleinen Kernteam wurde mir schnell klar: Führung ist eine Aufgabe, die ich lernen muss. Wir sind nah beieinander, in ähnlichen Lebenssituationen, im ähnlichen Alter. Diese Nähe macht Führung herausfordernd.

Führung als bewusste Entscheidung

Zu sagen, was zu tun ist, ist leicht. Aber Führung auch wirklich zu leben, war für

mich ein grosses Umdenken. Ich habe entschieden, transparent zu sein – offen mit dem Team und mit mir selbst. Das macht verletzlich, aber es wirkt. Ich investiere viel in mein Team, erwarte aber auch, dass sie dann mitgehen. Probleme sprechen wir offen an, egal wie unangenehm, denn Vertrauen ist die Basis.

Verantwortung übernehmen – Freiheit geben

Wenn jemand nicht liefert, liegt das an mir: falsche Kommunikation, falsche Person, falsche Weichenstellung. Diese Verantwortung übernehme ich bewusst – und das gibt Sicherheit. Andersrum:

Wenn ich das Team führe, dann deshalb, weil ich Vertrauen habe. Das gibt gerade jungen Mitarbeitenden Mut, Verantwortung zu übernehmen.

Ich möchte der Fels in der Brandung sein

Ich möchte der Ort sein, an den Mitarbeitende kommen, wenn sie nicht weiterwissen. Manchmal sage ich dann: Ich weiss es auch nicht. Aber wir schauen es gemeinsam an. Fehler sind erlaubt, wenn wir offen damit umgehen und daraus lernen.

Das Gleichgewicht von Nähe und Distanz verändert sich ständig – mit dem Team, dem Unternehmen, und in seinen Entwicklungsphasen. Führung im Start-up ist ein anspruchsvoller, sich wandelnder Job. Aber wenn Klarheit, Fokus und gemeinsame Ziele wachsen, ist das unglaublich wertvoll. Ich lerne auch selber noch jeden Tag dazu.»

Der Standort ist ein Versprechen

Peter Spirig

«Nähe und Distanz beginnen mit der Standortwahl. Für V-Zug steht der Standort nicht nur für Qualität, sondern auch für ein Versprechen. Die Verwurzelung in Zug schafft Vertrauen – bei Kunden, Partnern und Fachkräften. Die Entscheidung, die Produktion nicht auszulagern, schützt das Alleinstellungsmerkmal und bewahrt die Unternehmenswerte.

Klarheit und Achtsamkeit

Nähe schafft Vertrauen – Distanz bringt Klarheit. Im Führungskreis braucht es beides. Ziele, Rollen, Erwartungen: Sie müssen klar sein. Doch wie nah soll man

ran? Wann ist Zurückhaltung besser? Bei der einen Person braucht es Präsenz, beim anderen wirkt man besser aus der Distanz. Das muss man ausprobieren.

Ein achtsames Miteinander ist entscheidend. Eine Kultur, die persönliche Situationen anerkennt, schafft den nötigen Freiraum – mal gibt jemand 90 %, später wieder 120 %.

Verantwortung und Rechte

Es gibt kein Recht ohne Pflicht – und umgekehrt. Wer im Sinne des Unternehmens vorwärtsdenken soll, braucht die Möglichkeit, Entscheidungen zu treffen – und auch Fehler zu machen. Doch mit dem Recht auf Fehler kommt die Pflicht, daraus zu lernen. Verbindlichkeit ist der Schlüssel.

Diversität im Team fördern

Diversität bedeutet nicht nur einfach schematisch, sondern vor allem eine Vielfalt an Erfahrungen, Perspektiven und Denkweisen. Entscheidend ist jedoch, dass alle dieselben Werte teilen – nur so entstehen produktive Diskussionen und gute Lösungen.

Wert schaffen statt Ego

Gute Führung heisst, Verletzlichkeit zuzulassen. In jeder Situation stellt sich die Frage, was daraus gelernt werden kann. Wo steht die eigene Persönlichkeit im Weg? Wo darf sie sich nicht verbiegen? Führung richtet sich an der Sache aus, nicht am eigenen Ego. Im Zentrum steht das Unternehmen – mit dem Ziel, langfristigen Wert zu schaffen.»

Je mehr Nähe, desto stärker der Wille

Korpskommandant Thomas Süssli

«In einer Armee gilt: Je mehr Nähe zwischen den einzelnen Kameraden in einem Team und dem Leader besteht, desto grösser ist der Wille zu kämpfen. Deshalb suchen wir ein Führungsmodell, das genau diese Nähe zulässt. Im Militär basiert Führung auf den „5Vs“ und Transformational Leadership: Vorbild, Vision, Verständnis, Vertrauen und Verantwortung.

Stimmen aus der Lassalle-Community

Das Lassalle-Symposium hat gezeigt: Gute Führung zwischen Nähe und Distanz ist ein Balanceakt, der ständiger Reflexion und Anpassung bedarf. Mitglieder der Lassalle-Community äusserten sich am Anlass wie folgt:

Christoph Müller,
Co-Direktor der HBM-Unternehmerschule, Universität St. Gallen

«Ich fand es sehr spannend zu erfahren, dass im Start-up, im internationalen Konzern und bei der Schweizer Armee alle Referierenden mit dem Thema Nähe und Distanz beim Führen sehr persönlich befasst sind. Sie haben individuelle Antworten gefunden, die jedoch alle auf Vertrauen, Authentizität und klarer Vision basieren.»

Nina Häberling,
Marketingdirektorin bei Barry Callebaut Schweiz

«Auch wenn Führung immer wieder unterschiedlich ist, sind die einzelnen Herausforderungen doch sehr ähnlich. Es hilft mir, mich selbst zu reflektieren und Denkanstösse für meine eigene Führungsarbeit zu bekommen.»

Vorbild sein – eine tägliche Herausforderung

Vorbild zu sein heisst, selbst bereit zu sein, das zu tun, was man von seinen Unterstellten erwartet. Das ist nicht immer einfach, denn an diesem Druck, ein Vorbild zu sein, zerbrechen viele Führungskräfte, weil sie den eigenen und fremden Erwartungen nicht gerecht werden können. Jeden Morgen müssen wir wieder versuchen, der Beste von sich selbst zu sein und alles zu geben.

Führung heisst vorwärts gehen

Leadership hat immer mit einer Vorwärtsbewegung zu tun – wie Radfahren. Es braucht feine, kleine Korrekturen. Man wartet nicht, bis der grosse Knall kommt, sondern holt die leisen Warnzeichen ab und handelt vorausschauend.

Verständnis und Vertrauen als Fundament

Verständnis heisst nicht immer, einverstanden zu sein – aber zu zeigen, dass

man die Mitarbeitenden versteht und sich für sie interessiert. Vertrauen ist das Schmiermittel der Führung: Mit Auftrag zu führen, das heisst, die richtige Person auszuwählen, auszubilden, und sie dann machen zu lassen.

Eine Vision, die Herzen bewegt

In einer Unternehmung kann es nicht nur um messbare Zahlen gehen. Es geht um einen „Massively Transformative Purpose“. Wenn es gelingt, den Auftrag so zu schildern, dass es eine intrinsische Motivation gibt, ist der Anreiz, ihn umzusetzen, am grössten.

Gerade in Zeiten grosser Veränderungen, wie das gerade heute wieder der Fall ist, zeigt sich, wie wichtig eine starke Vision ist. Diese muss erarbeitet werden, auch wenn am Anfang nicht viele daran glauben: Also jeden Tag vorangehen und die Vision greifbar sowie wünschbar machen – und am Schluss die Resultate einfordern.»

Léa Miggiano,

B.A. HSG, gründete 2018 zusammen mit ihrem Team den Auto-Abo-Anbieter Carvolution. Sie erhielt 2021 und 2025 Preise für ihr Wirken als Gründerin und Unternehmerin.



Peter Spirig,

dipl. Ing. ETH/MBA, war von 2020 bis 2025 CEO von V-Zug, dem Schweizer Hersteller von Haushaltgeräten.



Korpskommandant Thomas Süssli,

eidg. dipl. Wirtschaftsinformatiker/MBA, ist seit 2020 und noch bis Ende 2025 Chef der Schweizer Armee.

