

invitations

lassalle
institut
gut entscheiden

Ausgabe Nr. 15 | Sommer 2026

Der Unsicherheit in Freiheit begegnen

Ignatianische Spiritualität setzt beim Menschen an – darin liegt ihre Aktualität, wenn es um das Entscheiden geht. Gerade verschärfen sich Umbrüche in Politik und Wirtschaft. Das ruft nach Auswegen aus Routine, Angst und Verzagen. Diesem Thema war das diesjährige Lassalle-Symposium in Zürich gewidmet (S. 2–3).

Inmitten widersprüchlicher Impulse, die auf uns eindringen, ist zu erkennen und zu erspüren, was längerfristig tragfähig sein könnte. Ein Prozess der Wahrnehmung und Prüfung verhindert, dass Entscheide vorschnell getroffen werden. Er verschleppt sie auch nicht, sondern lässt sie reifen entlang der Kernfrage: Welche Handlungsoptionen führen in die Enge, und welche ermöglichen Raum und Weite?

Freiheit im ignatianischen Sinn meint innere Unabhängigkeit von Zwängen und kurzfristiger Logik. Sie ermöglicht es, Entscheidungen am grösseren Ganzen auszurichten – sei es im politischen Gemeinwohl, in unternehmerischer Verantwortung oder im persönlichen Handeln. Das Leitmotiv des «je grösseren Guten» hilft, Prioritäten an Werten orientiert zu setzen.


Regelmässiges Zurückblicken schafft zudem Freiraum in einer beschleunigten Welt: nämlich Freiraum für Erkenntnis. Entscheidungen werden ja nicht nur getroffen, sondern auch bewertet.

Fehler gehören nach christlichem Verständnis zum Menschsein dazu und sind Quellen des Lernens. Sie sind also nicht verlorene Zeit, sondern eine Hilfe, sich

neu auszurichten auf einen zukunftsfähigen Weg.

Ignatianische Spiritualität ist kein Rückzug ins Private, sondern ein Angebot zur Auseinandersetzung mit Führung und Verantwortung über die eng gezogenen Grenzen des Alltags hinaus.

Tobias Karcher SJ
Direktor Lassalle-Institut



Im Dialog mit Menschen in Führungsverantwortung

Entscheiden unter Unsicherheit

Das Lassalle-Symposium in diesem Frühjahr war ein «Gipfeltreffen» zwischen Politik und Wirtschaft. Mit Bundesrat Martin Pfister und Hilti-Präsident Christoph Loos führten zwei exponierte Führungsverantwortliche den Dialog über Entscheiden unter den Bedingungen verschärfter Unsicherheit.



Am Lassalle-Symposium 2026 auf dem Podium: Hilti-Präsident Christoph Loos und Bundesrat Martin Pfister (Mitte), zusammen mit Moderatorin Susanne Giger (links) und Direktor Tobias Karcher SJ (rechts).

Wer hätte gedacht, dass das Symposiums-Thema derart an Aktualität gewinnen würde: So hat sich der Präsident des Lassalle-Instituts, Thomas Schmuckli,

bei seiner Begrüssung geäussert. Unsicherheit ist zu neuen Kriegen eskaliert und drückt sich in zunehmender Wachstums-Skepsis der Bevölkerung aus.

«Unendlich viel Kommunikation»

Einer der Gäste für den Dialog war Bundesrat Martin Pfister, Vorsteher des Eidgenössischen Departements für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS). Er sprach von einer «krisenhaften Grundstimmung in der Gesellschaft». Nach einem «fundamentalen Bruch mit der alten Welt» beginne nun eine neue Geschichte, von der wir noch nicht wüssten, wohin sie führt. Der andere Gast war Christoph Loos, Präsident der internationalen Hilti-Gruppe (Werkzeughersteller). Er beschrieb die zwei konkreten Situationen von höchster Unsicherheit, mit denen er jüngst konfrontiert war: die Covid-Pandemie und den Zoll-Streit mit den USA. Die Entscheidungspraxis der Unternehmensleitung schilderte er dabei anschaulich: Da seien «jeder Stein umgedreht und viele Szenarien entworfen» worden, und «unendlich viel Kommunikation».

Ignatianisches Verständnis

Über hundert Menschen in Führungsverantwortung aus verschiedenen Generationen, von zurückgetretenen Wirtschaftsführern bis zu jüngeren Studierenden von Schweizer Hochschulen, sind den Ausführungen der beiden Exponenten gefolgt und diskutierten mit ihnen und in kleineren Gruppen mit. Der Anlass war von Beginn an auf persönlichen Austausch und Vertraulichkeit angelegt. Durch die Moderation von Lassalle-Institut-Beirätin Susanne Giger und Direktor Tobias Karcher SJ ging der rote Faden an diesem Abend nicht verloren: das ignatianische Verständnis von Entscheidung. Es stellt sich gegen Angst wie gegen Aktionismus, es lässt Wahrnehmung und Reflexion zu, und erklärt das «je grössere Gute» (Karcher) zum Leitmotiv.

Stimmen zum Symposium von Gästen aus der Community

Norbert Bischofberger, Journalist und Teamcoach: «Ich habe geschätzt, an einem Dialog teilnehmen zu dürfen, der zu keinem konkreten Ergebnis führen musste. Dabei konnte ich viel mitnehmen fürs Entscheiden in den Veränderungsprozessen, in die ich selber involviert bin.»

Stefan Häberling, Head of Business Area AI: «Ich fand inspirierend, dass so deutlich geworden ist, dass es in unsicheren Zeiten klare Worte braucht; klare Worte besonders dafür, wofür ein Unternehmen da ist.»

Gabriela Scherer, Fakultätsmanagerin: «Mich beeindruckte, wie diese Persönlichkeiten an der Spitze von sehr grossen Organisationen persönliche Akzente setzen. Sie haben nicht nur von ihren Werten gesprochen, sondern auch, wie diese im Alltag gelebt werden.»

Das Symposium wurde erstmals im Kulturhaus Helferei im Zentrum von Zürich durchgeführt. Die besondere Atmosphäre inspirierte zu intensivem Austausch unter allen Gästen. Dabei geriet immer wieder die Frage nach den Werten in den Blick und nach deren Relevanz fürs Entscheiden unter Unsicherheit. Der Bundesrat wie der Unternehmenspräsident gewährten konkrete Einblicke in ihr persönliches Wirken. Loos verdeutlichte, dass Werte nur durch persönliches Vorbild vermittelt und eingefordert werden könnten. Und Pfister betonte, die Orientierung an der Zukunft sei eine Kernaufgabe von Führungspersonen, ebenso aber auch die Pflege einer verständlichen, respektvollen und kohärenten Sprache.

Texte: Peter Stücheli-Herlach

Bilder: Alexandra Wey



Bundesrat Martin Pfister im Gespräch mit Bischof Joseph Maria Bonnemain.



Hilti-Präsident Christoph Loos im Dialog mit Susanne Giger und weiteren Gästen.



Die Lassalle-Community beim gemeinsamen Austausch.

Take-Aways aus der Politik von Martin Pfister

Bundesrat Martin Pfister fasste am Lassalle-Symposium 2026 die «Tugenden des Entscheidens unter Unsicherheit» wie folgt zusammen:

1. **Orientierung schaffen:** Entscheide treffen, begründen und erklären.
2. **Lösungen finden:** Die Kernaufgabe von Politik schlechthin, die es erfordert, eigene Positionen zu überdenken und weiterzuentwickeln.
3. **Integrierend wirken:** Eine wahre, respektvolle Sprache pflegen und Sorgen ernst nehmen.
4. **Regeln einhalten:** Was banal klingen mag, wird gerade in Krisen häufig vergessen, jedoch sind Ordnungen für einen Kleinstaat zentral.
5. **Zukunft gestalten:** Ausrichtung auf die Zukunft und die Hoffnung, dass es besser wird.
6. **Veränderungen aktiv suchen:** In Zusammenarbeit und Kommunikation gemeinsame Nenner suchen und Neues wagen.

Take-Aways aus der Wirtschaft von Christoph Loos

Hilti-Präsident Christoph Loos identifizierte am Symposium drei «Wirkungsfaktoren für Führung unter Unsicherheit»:

1. **Strategie und Klarheit:** Zentrale Kundenversprechen, Unterscheidungsmerkmale und Kernwerte sind fixe «Nordsterne»; für weitere Planungen sind hingegen Agilität und raschere Anpassungen nötig.
2. **Resilienz:** Investitionen in die Resilienz des Unternehmens mit seinen Lieferketten, aber auch physische und psychische Resilienz der Führungspersonen und Mitarbeiter angesichts von Tempo und Stress.
3. **Entscheidungen:** Sie müssen gefällt werden und sind grundsätzlich besser als Nichtentscheidungen; gleichzeitig ist Toleranz für Korrekturen und Unsicherheit nötig.

Studierende reflektieren «innere Freiheit»

Das Lassalle-Institut hat im Februar 2026 ein Seminar für Studierende mit der Schweizerischen Studienstiftung durchgeführt. Die Teilnehmenden setzten sich mit Meditation und Resilienz auseinander. Einen hohen Stellenwert genossen Stille und ein vertraulicher Austausch.

Im Zentrum Neu-Schönstatt in Quartan nahmen 17 Stiftlerinnen und Stiftler der Schweizerischen Studienstiftung an einem Seminar über «Innere Freiheit und gutes Entscheiden» teil. Einblicke in die Meditation, Spiritualität, Resilienz und Entscheidungsfindung standen im Mittelpunkt. Die Schweizerische Studienstiftung fördert begabte junge Menschen in ihrer persönlichen und intellektuellen Entwicklung zu verantwortungsbewussten Leistungsträgerinnen und Leistungsträgern.

Das Lassalle-Institut pflegt seit 2025 eine Kooperation mit der Schweizerischen Studienstiftung mit dem Ziel, Studierenden Werkzeuge für ihre Persönlichkeitsentwicklung und für die Ausbildung von Führungsqualitäten an die Hand zu geben.

Erfahrungen der Teilnehmenden

Welche Impulse des Seminars waren für Euch von Bedeutung?

Monika: Besonders wertvoll waren für mich die Meditationen und Atemübungen. Sie halfen, den Alltag zu unterbrechen. Spannend fand ich auch die Inputs zur Resilienz und Entscheidungsfindung. Mir wurde klar, wie wichtig es ist, gute Entscheidungen nicht nur rational zu treffen, sondern auch Bauchgefühl und Werte einzubeziehen.

Lionel: Mich hat die Verbindung aus christlicher Spiritualität, Zen und psy-

chologischen Inputs angesprochen. Besonders eindrücklich war für mich der Tag der Stille. Anfangs fiel mir das Abschalten schwer, später merkte ich, wie wohlthuend Ruhe sein kann. Auch die Gespräche mit anderen Teilnehmenden eröffneten neue Perspektiven.

Schweigen und Zuhören

Was sind für Euch persönliche Erkenntnisse aus dem Seminar?

Monika: Ich nehme mit, dass Meditation eine echte Energiequelle sein kann. Durch die Stille habe ich gelernt, Gedanken nicht sofort bewerten zu müssen. Das half mir, gelassener auf Herausforderungen zu schauen. Ausserdem wurde mir bewusst, wie wichtig Dankbarkeit und ein liebevoller Umgang mit sich selbst sind.

Lionel: Für mich war die wichtigste Erkenntnis, dass Resilienz nicht nur mit Leistung zu tun hat, sondern auch mit Humor, Akzeptanz und bewussten Pausen. Das Seminar zeigte mir, wie wichtig ein Gleichgewicht zwischen Kopf, Herz und Bauchgefühl ist. Ich habe gelernt, dass Schweigen und Zuhören verbindend wirken können.

Text: Tobias Karcher SJ

Die Namen der Interviewten wurden anonymisiert.

Einladung

Ignatiusfest

Am 31. Juli feiern Jesuiten weltweit das Fest ihres Ordensgründers, des Heiligen Ignatius von Loyola. Eine schwere Kriegsverletzung in einem Gefecht in Pamploña führte bei ihm zu einer tiefen inneren Wende: Statt einer militärischen Karriere suchte Ignatius fortan Gott in allen Dingen und wollte die Welt aus dem Geist Jesu mitgestalten. Die Zürcher Jesuiten laden gemeinsam alle Interessierten, die aus der ignatianischen Spiritualität schöpfen oder diese kennenlernen möchten, herzlich zur Eucharistiefeier und zum anschliessenden Apéro in der Liebfrauenkirche ein.

**Freitag, 31. Juli 2026, ab 18.15 Uhr,
Liebfrauenkirche, 8006 Zürich**

Publikation im Springer Verlag

Der Band «**Making Hope Possible: On Scaling Up Transdisciplinary Scholarship for Sustainability**» untersucht Hoffnung als konkrete Praxis in Zeiten globaler Krisen – von Klimawandel bis zu sozialer Ungleichheit. Internationale Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis zeigen, wie Hoffnung gesellschaftliche und ökologische Transformation ermöglichen kann. Entstanden aus der transdisziplinären Konferenz zur Umweltgerechtigkeit des Lassalle-Instituts von 2024, erscheint der Band noch dieses Jahr.

Impressum

invitations – Im Dialog mit Menschen in Führungsverantwortung
Erscheint dreimal jährlich

Redaktionsleitung dieser Ausgabe
Louis Kremser, louis.kremser@lassalle-institut.org

Frontbild
Lassalle-Symposium 2026 in der Helferei Grossmünster mit Hilti-Präsident Christoph Loos, Bundesrat Martin Pfister, flankiert von Moderatorin Susanne Giger und Moderator Tobias Karcher SJ
(Bild: Alexandra Wey)

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

Grafik und Layout
Othmar Wirth, lichtermeer werbekonzepte

Druckerei
Schneider Druck AG, 8032 Zürich

Papier
Munken: FSC und PEFC zertifiziert und CO₂-arm

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

Kontakt und Bezugsquelle
info@lassalle-institut.org