

invitations

lassalle
institut
gut entscheiden

Ausgabe Nr. 12 | Winter 2025

Bedrohte, anspruchsvolle Demokratie

Es sind keine einfachen Zeiten für die Demokratie. Sie scheint von aussen wie von innen bedroht, durch gewaltbereite autokratische Systeme, Alarmismus und Populismus. Welche Rolle gewaltlose Mitwirkung und Mitverantwortung für gutes Entscheiden spielen, in Unternehmen wie in ganzen Staaten – das steht wieder zur Debatte. Und es ist erlebbar, wie die Gesellschaft durch Autoritarismus, Polarisierung und Radikalisierung unter Druck gerät. Mitglieder der Community des Lassalle-Instituts sind an dieser Debatte massgeblich beteiligt, das zeigt diese Ausgabe von *invitations*.

Gerade Religionsgemeinschaften stehen diesbezüglich unter kritischer Beobachtung, besonders auch die katholische Kirche. Oft geht unter, dass

demokratisches Entscheiden auch hier Tradition hat, etwa mit dem synodalen Weg. Die Jesuiten sprechen von einem «Unterscheiden in Gemeinschaft». Der erste Schritt dafür ist die Vergewisserung, ob eine Verantwortung besteht und eine Frage klar formuliert werden kann. Der zweite Schritt erfolgt durch das Hinhören und durch die Wahrnehmung von Resonanz. Zuletzt wartet ein spiritueller Lackmustest anhand der Frage, ob eine Entscheidung innere Energie und Freude auslöst – oder ob Skepsis und Unzufriedenheit überwiegen.

Jesuiten verfolgen diesen Weg im eigenen Orden und begleiten Anwendungen über spirituelle Kontexte hinaus. Gerade deshalb werden wir nie unterschätzen, was dafür erforderlich ist: Ehrlichkeit, Ernsthaftigkeit, Demut, Dis-

ziplin und Mut. Die Ansprüche also sind hoch. Der Gewinn für die Gemeinschaft ist es ebenso.

Toni Kurmann SJ

Toni Kurmann SJ

Leiter des Lassalle-Hauses der Schweizer Jesuiten (Edlibach bei Zug)



Im Dialog mit Menschen in Führungsverantwortung

Demokratie auf dem Prüfstand

Der Zuger Ständerat Matthias Michel (Mitglied des Beirats des Lassalle-Instituts) beantwortet im Interview Fragen zu den Herausforderungen und Chancen demokratischer Systeme in Zeiten erstarkender autoritärer Mächte. Er betont die Bedeutung von Meinungsfreiheit, transparenten Prozessen und gesellschaftlichen Grundwerten, um gute Entscheidungen zu gewährleisten. Dabei zeigt er, was Politik und Wirtschaft voneinander lernen können – von Mitwirkungsprozessen bis hin zu mehr Risikofreude.

Welche Zukunft hat die Demokratie angesichts des Erstarkens autoritärer Mächte?

Überall dort, wo Menschen Demokratie (er)leben, dürften sie von deren Vorzügen überzeugt sein. Paradoxerweise können jedoch auch demokratische Wahlen Präsidenten mit antidemokratischen und autokratischen Tendenzen hervorbringen, wie das Beispiel USA zeigt. Hier sind Gegenkräfte in den USA gefragt! Sodann glaube ich daran, dass der weltweite Zugang zu Informationen dank Social Media vielen Menschen das Modell von Ländern mit Demokratie und Freiheit aufzeigt. Und dass sich deshalb Demokratien in einer Langzeitbetrachtung bewähren. Ich verliere diesen unerschütterlichen Glauben daran nicht.

Was befördert, was behindert demokratisches Entscheiden nach Ihrer Erfahrung?

Elementar ist die Informations- und Meinungsäusserungsfreiheit. Hier kön-

nen Social Media unterstützend wirken. Damit verbunden ist aber auch die Gefahr von algorithmischen Verzerrungen und Verfälschungen mit Mitteln der künstlichen Intelligenz (KI).

Sind demokratische Entscheide wirklich immer gute Entscheide?

Ich glaube, dass sorgfältige und gute Prozesse zu guten Resultaten führen. Ein Volksentscheid allein garantiert das jedoch noch nicht. Dass in einer Demokratie gute Entscheide getroffen werden, setzt voraus, dass die Abstimmungsberechtigten ausreichend informiert sind, dass der einer Abstimmung vorangehende politische Prozess transparent war und bereits viele Interessen miteinbezogen hat. In der Schweiz haben wir mit der direkten Demokratie ein besonderes Korrektiv: Wenn Entscheide des Parlaments nicht als richtig oder gut empfunden werden, kann mit einem Referendum ein Volksentscheid erzwungen werden. Bekanntlich können jedoch Mehrheits-

entscheide die Grundrechte auch gefährden. Entsprechend wichtig ist eine gesellschaftliche Werterhaltung, welche die Menschenwürde und die Grundrechte hochhalten.

Worin unterscheidet sich Entscheidungspraxis in der Wirtschaft und in der Politik? Was können und sollten beide Seiten voneinander lernen?

Gerade die Schweizer Politik ist stark im Einbezug vieler Meinungen und Interessen; solche Mitwirkungsprozesse sind meines Erachtens auch in der Wirtschaft zunehmend wichtig. Die Politik ihrerseits kann von der Wirtschaft das Prinzip des «trial and error» lernen, also etwas mehr Risikofreude statt Versicherungsmentalität an den Tag legen.

Die politischen Umbrüche in den USA und in Europa beschäftigen uns. Daher haben wir Matthias Michel und Mitglieder der Environmental Justice Konferenz um eine Einschätzung zum aktuellen Stand der Demokratie erfragt.

Auf lassalle-institut.org/community können Sie das ausführliche Interview mit Matthias Michel nachlesen und internationale Perspektiven zur Demokratie erhalten.



Interview: Theo Haas



Matthias Michel

Matthias Michel ist seit 2019 Ständerat des Kantons Zug. Seit demselben Jahr ist er auch Beiratsmitglied des Lassalle-Instituts. Darüber hinaus ist er unter anderem Verwaltungsratspräsident der ipso Holding AG, einem Bildungsunternehmen in der Deutschschweiz und Präsident des Orchesters Zuger Sinfonietta.

Weitere Themen und Interessen von Matthias Michel finden sich unter matthiasmichel.ch

Gutes Entscheiden und Demokratie

Gutes Entscheiden und Demokratie – ein Thema, das in Wirtschaft, Politik und Kirche neue Antworten fordert. Eine Vertreterin der katholischen Kirche und zwei Mitglieder der Lassalle-Community wirken in den Diskussionen massgeblich mit. Helena Jeppesen-Spuhler beleuchtet die Chancen der Synodalität in der römisch-katholischen Kirche, während Roger de Weck die Verflechtung von Demokratie, Wirtschaft und Gesellschaft kritisch analysiert. Peter Stücheli-Herlach zeigt, wie politische Kommunikation demokratische Prozesse stärken oder schwächen kann.

Demokratie und synodaler Prozess der katholischen Kirche

Von Helena Jeppesen-Spuhler

Die Kirche muss demokratischer werden, um wirklich synodal zu sein. Demokratie ist nicht nur eine Staatsform, sondern auch eine Lebensform, die auf aktiver Beteiligung und gemeinsamen Entscheidungen basiert. Diese Prinzipien verbinden Demokratie und Synodalität: Beide setzen Partizipation in den Mittelpunkt. Konkret bedeutet das, dass Mitentscheidungsrechte und die Gleichwürdigkeit aller Getauften im Kirchenrecht besser verankert werden müssen.

Gute synodale Entscheidungen haben für mich einen zutiefst demokratischen Kern. Sie entstehen aus einem breiten Meinungsbildungsprozess, der darauf abzielt, sachlich überzeugende und gleichzeitig konsensfähige Lösungen zu finden. Dazu braucht es transparente und rechtlich geregelte Entscheidungsverfahren. Hier kann die Kirche viel von demokratischen und rechtsstaatlichen Prozessen lernen. Doch das Besondere an synodalen Entscheidungen ist, dass sie sich am Evangelium orientieren und auf das Wirken des Heiligen Geistes vertrauen. Die Erfahrung der Weltsynode zeigt mir, wie wichtig Zuhören und die Bereitschaft sind, einander zu verstehen und den Weg gemeinsam zu gehen. Genau das war ausschlaggebend für ihren Erfolg. In einer Zeit, in der Wahlkampfbudgets und Manipulation oft lauter sind als Argumente, bietet der synodale Stil eine inspirierende Alternative. Er befähigt die Kirche, eine prophetische Stimme zu sein und echte Gemeinschaft zu fördern.

Helena Jeppesen-Spuhler

ist Mitarbeiterin bei *fastenaktion*, dem bischöflichen Hilfswerk in der Schweiz sowie schweizerische Synodale bei der *Weltsynode*, ein informelles Beratungsgremium der römisch-katholischen Kirche.



Roger de Weck

ist Autor von «Die Kraft der Demokratie» (Suhrkamp 2022) und «Das Prinzip Trotzdem – Warum wir den Journalismus vor den Medien retten müssen» (Suhrkamp 2024). Er unterstützt das Lassalle-Institut als Beiratsmitglied.



Prof. Dr. Peter Stücheli-Herlach

ist Professor an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) sowie Gründer und Programmleiter des dortigen berufsbegleitenden Zertifikatslehrgangs «Politische Kommunikation». Mitglied der Institutsleitung am Lassalle-Institut (im Mandat).



Mehr Wirtschaftsfreiheit, weniger Bürgerfreiheit?

Von Roger de Weck

Diktaturen haben gefügige Untertanen, Demokratien widerborstige Bürgerinnen und Bürger. In Diktaturen herrscht Willkür, in Demokratien gilt der Rechtsstaat. Diktaturen halten

sich dank ständiger Repression, Demokratien dank der offenen Gesellschaft. Aber: Diktaturen sind schnell, Demokratie ist langsam – so klagen manche Unternehmerinnen und Manager. Sie bewundern etwa, wie China zügig Projekte durchzieht.

Fortsetzung auf S. 4

Fortsetzung von S. 3

Teile der Wirtschaft möchten mehr Wirtschaftsfreiheit und tendenziell weniger Bürgerfreiheit nach dem Muster von Singapur: einem Paradies für Unternehmen, nicht aber für kritische Geister. Dahinter steckt der Gedanke, dass jedes System legitim sei, solange es ökonomisch erfolgreich ist: Der Bürger sei vor allem ein Verbraucher, den es zu befriedigen gelte. *It's the economy, stupid!*

Vielfach erweist sich jedoch, dass machtbewusste Diktatoren durchaus auch die Unternehmen tyrannisieren. Um den Vorrang der Kommunistischen Partei zu behaupten, gängelt China jene Konzerne, die es einst hätschelte. Wer sich von Autoritären abhängig macht, wird das früher oder später bereuen. Es ist ein Paradox, dass westliche Wirtschaftsführer zuhause (oft zu Recht) nach besseren, verlässlichen, berechenbaren Rahmenbedingungen rufen – und sich leichthin der Rechtsunsicherheit diktatorischer Staaten aussetzen.

**«Wer sich
von Autoritären
abhängig macht,
wird es früher
oder später
bereuen.»**

Fazit? Langsame Demokratien sind mittel- und langfristig wirtschaftsfreundlicher als schnelle Diktaturen. Anders gesagt: Der Leistungsausweis von Demokratien mag schlecht sein, der von Diktaturen ist viel schlechter. *It's the democracy, stupid!*

Demokratie ist eine Berufung

Von Peter Stücheli-Herlach

Nach dem Ende des Kalten Krieges hofften wir auf einen globalen Siegeszug. Aber heute ist die Demokratie wieder bedroht: Autokratische Kräfte bedrängen sie von aussen wie von innen. Doch stehen wir an einem anderen Punkt als zur Jahrtausendwende. Während eines Dritteljahrhunderts hatten wir Zeit, im Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft auch die Demokratie zu erneuern. Die Digitalisierung eröffnete die Möglichkeit eines permanenten, aber auch negativen *Campaignings*.

Im Kern der Demokratie, bei der politischen Kommunikation, ist also eine zusätzliche Herausforderung zu bewältigen. Deutlich geworden ist: Demokratische politische Kommunikation *kann* man nicht nur lernen. Man *muss* sie auch lernen. Sie ist eines der höchsten Gemeingüter einer humanen Gesellschaft. Um es zu sichern, müssen wir es bei allen Umbrüchen erhalten wollen – und also neu erschaffen. Demokratische Bildung und Weiterbildung, auch auf professioneller Stufe, ist entsprechend gefragt. Behörden wie Unternehmen und Verbände, NGO wie zivilgesellschaftliche Bewegungen spüren diesen Bedarf. Ohne eine wirtschafts- und standortpolitische Kommunikation, ohne offenen Stakeholder-Dialog auf Augenhöhe wird kaum ein Unternehmen mehr gut entscheiden. Demokratische Kommunikation hat damit hohe berufliche Bedeutung erlangt. Und sollte als Berufung verstanden und anerkannt werden.

Soeben erschienen: Peter Stücheli-Herlach, Stephan Rösli, Martina Novak (Hrsg.) 2024: Praxis politischer Kommunikation: Wege der Professionalisierung in der Schweizer Demokratie (Nomos, open access).

Aktuelle Einladungen

Lassalle-Symposium 2025

Am 1. April 2025 findet erneut das Lassalle-Symposium um 17.00 Uhr im Lassalle-Haus statt.

Léa Miggiano,
Gründerin von Carvolution

Korpskommandant Thomas Süssli,
Chef der Armee und

Peter Spirig, CEO V-Zug

referieren zum Thema
«Führen zwischen Nähe und Distanz».
Herzliche Einladung!

Mehr Informationen unter
lassalle-institut.org/symposium



LeaderShift-Perspektiven

Dialogforum für mutige Führungskräfte und andere Zukunftsgestaltende im Lassalle-Haus.

Vom 28.–30.06. bietet das Lassalle-Haus einen 48-stündigen Kurs an. Für alle, die die Erfahrungen in der Lassalle-Community über 48 h vertiefen wollen. Referierende sind unter anderem *Toni Kurmann SJ* oder *Niklaus Brantschen SJ*.

Weitere Informationen
und Anmeldung unter
48h-timeout.ch



Herzlichen Dank

*für die grosszügig gewährten
Unterstützungsbeiträge zugunsten
unserer Lassalle-Community im 2024!*

Impressum

invitations – Im Dialog mit Menschen in Führungsverantwortung
Erscheint dreimal jährlich

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

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

Grafik und Layout
Leslie Arnold, Lassalle-Haus

Frontbild

Das Rathaus in Zürich ist seit mehreren Jahrhunderten das Symbol der Stadt und des Kantons Zürich. Dort tagen unter anderem der Kantonsrat, der Gemeinderat wie auch die Leitungsgremien der reformierten und katholischen Kirchen.

Druckerei
Multicolor-Print, 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