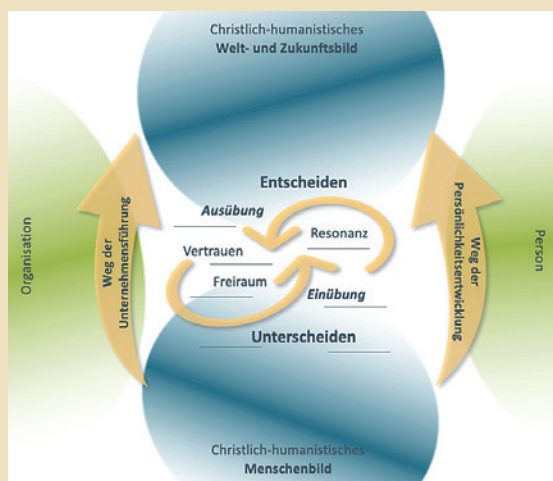


# Das Wagnis des Entscheidens

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».

