

Eintritt frei, mit Apéro riche
Kollekte (Empfehlung CHF 20 bis 30)

Anmeldung

Aus organisatorischen Gründen bitten wir um
Anmeldung bis am **25. Juni 2025** auf
www.paulusakademie.ch oder
info@paulusakademie.ch

Veranstaltungsort

Paulus Akademie
Pfungstweidstrasse 28
8005 Zürich
043 336 70 30



LADANYI-VORLESUNG: KURS HALTEN IM WANDEL GRUNDLAGEN FÜR EINE TRAGFÄHIGE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG



VORTRAG

**PAULUS
AKADEMIE
STELLT
FRAGEN
ZUR
ZEIT**

Mittwoch, 2.7.2025
19.00 bis 20.30 Uhr

LADANYI 
瑞士勞達一協會 ETHICS IN ACTION

Disruption, Wandel und ständige Ungewissheit stellen Organisationen vor existentielle Herausforderungen. Die katholische Kirche hat im Laufe von zwei Jahrtausenden bereits einen vielschichtigen Wandel erlebt. John Henry Newman (1801–1890), englischer Kardinal und Theologe, analysierte die historische Entwicklung der Kirche und entdeckte darin eine Balance inmitten massiver Krisen: Wandel, Wachstum und Innovation auf der einen Seite stehen in permanenter Spannung zu Identität, Prinzipientreue, Loyalität und Kontinuität auf der anderen Seite.

Joseph Bonnemain, Bischof von Chur, zeigt in der zehnten Ladanyi-Vorlesung auf, wie diese Balance zwischen Wandel und Kontinuität heutigen Organisationen und Unternehmen Orientierung geben und sie in ihrer Entwicklung inspirieren kann.

Joseph Bonnemain wurde 2021 zum Bischof von Chur ernannt. Nach abgeschlossenem Medizin- und Theologiestudium empfing er 1978 die Priesterweihe. Dazu promovierte er in Kirchenrecht. Er war Mitglied der Delegation des Heiligen Stuhls in der WHO in Genf sowie Spitalseelsorger in Schlieren. Bis zur Bischofsweihe leitete er das kirchliche Gericht des Bistums.

Über die Ladanyi-Vorlesung

Der Zyklus der Ladanyi-Vorlesungen knüpft an das Lebenswerk des ungarischen Jesuiten Laszlo Ladanyi SJ (1914–1990) an, der mit seiner Zeitschrift «China News Analysis» der Wahrheit von Nachrichten über China auf den Grund gegangen ist. In der Auseinandersetzung mit der Geschichte und Ethik Chinas waren für ihn die Prinzipien der Katholischen Soziallehre von Solidarität, Subsidiarität und Gemeinwohl prägend. Entsprechend eröffnen die Ladanyi-Vorlesungen ein Forum für einen genuinen Dialog mit China und die Umsetzung von ethischen Prinzipien in einem wettbewerbsorientierten und korrupten Markt.

Unter anderem hielten der österreichische Bundespräsident a.D., Heinz Fischer, die ARD-Korrespondentin Ariane Reimers sowie die Kardinäle Peter Turkson und Jean-Claude Hollerich SJ die Ladanyi-Vorlesung.

Leitung und Moderation

- Peter Camenzind, Generalvikar für die Bistumsregion Graubünden und Co-Präsident des Ladanyi-Vereins
- Stephan P. Rothlin SJ, promovierter Wirtschaftsethiker, CEO von Rothlin International Management Consulting und Spiritus Rector des Ladanyi-Vereins
- Dana Sindermann, Leiterin des Fachbereichs Wirtschafts- und Sozialethik, Paulus Akademie

Eine Veranstaltung in Kooperation mit dem Ladanyi-Verein

10. Ladanyi-Vorlesung vom 2. Juli 2025, Paulus-Akademie, Zürich

von Bischof Joseph Maria Bonnemain



**Kurs halten im Wandel
Grundlagen für eine tragfähige
Unternehmensentwicklung**



Zu Beginn stellte Bischof Bonnemain John Henry, Kardinal Newman 1801-1890, einer der bedeutendsten Glaubenslehrer der Neuzeit, vor.

Er war Anglikaner und trat nach langem Beten und Ringen zum Katholizismus über. Auslöser dafür war, dass die Oxford-Bewegung, von der anglikanischen Hierarchie verurteilt wurde. Trotz Misstrauen von katholischer Seite wurde er von Papst Leo dem XIII. 1879 zum Kardinal ernannt.

Newman definiert Entwicklung nicht als Abkehr vom Ursprünglichen, sondern als Entfaltung und Vertiefung des Verständnisses. Er argumentiert, dass Glaube nicht statisch sein kann. Die Auseinandersetzung mit den ursprünglichen Lehren und Anpassung an das zeitgenössische Denken sind unerlässlich. Newmans Kriterien lassen erkennen, ob die Entwicklung einer Lehre noch im Einklang mit dem ursprünglichen Glauben steht.

Sieben Entwicklungen im Verhältnis zu Korruptionen

1. Erhaltung des Typus: Identität des Ursprünglichen
2. Kontinuität der Prinzipien
3. Assimilationsvermögen: Leben charakterisiert durch Absorption → Wachstum von Strategie, Organisation, Finanzen, Personal und Technologie.
4. Logische Reihenfolge: Ratio als Garant
5. Antizipation der Zukunft
6. Bewahrung durch Geschichte
7. Dauernde Lebenskraft

Als Ergänzung zu diesen Prinzipien stellt Bischof Bonnemain die 4 Prinzipien vor, die Papst Franziskus 2013 in seinem Apostolischen Schreiben «Evangelii gaudium» anführt als Fundament des Allgemeinguts und des sozialen Friedens und stellt die Frage, wie diese für Unternehmen inspirierend sein könnten:

1. Zeit ist wichtiger als Raum
2. Die Wirklichkeit ist wichtiger als die Idee
3. Einheit ist wichtiger als Konflikt
4. Das Ganze ist wichtiger als die Teile.



John Henry Newmans Kriterien einer gesunden Entwicklung im Verhältnis zu Korruptionen und Papst Franziskus vier Prinzipien ergänzen einander. Im Uebrigen lässt die Namenswahl des neuen Papstes Leo XIV. einen Bezug zum 19. Jahrhundert und zu Leo XIII. erkennen, der damals mit einer rasanten technologischen Entwicklung konfrontiert war, welche die Kluft Arm-Reich vergrößerte, wie es auch heute der Fall ist.

1. Erhaltung des Typus - Identität des Ursprünglichen

Eine Institution, die nicht zu Grunde gehen will, darf im Verlauf ihrer Entwicklung und ihres Wachstums ihren Urzweck und ihr Entstehungscharisma nicht verraten.

→ *Chancen und Gefahren der Diversifizierung*

2. Kontinuität der Prinzipien

Die Systeme, die Strukturen, die Abläufe einer Institution müssen sich entwickeln und wachsen, um vital zu bleiben. Dies geschieht im Einklang mit dem sozialen Umfeld und aufgrund der Berücksichtigung der Erwartungen der Adressaten

→ *Strategien, Marketing, Promotion, Markanalyse*)

Die Strukturen, die Abläufe, die Systeme erfahren eine organische Entwicklung. Sie dürfen sich aber weder widersprechen noch dem Urzweck entgegenstehen.

3. Assimilationsvermögen – Leben charakterisiert durch Absorption → Wachstum

Eine lebendige Institution assimiliert neue Komponenten, integriert diese in die eigenen Strukturen und macht sie sich zu eigen.

Eine schwache und instabile Institution lässt sich von aussenkommenden Erneuerungen entfremden und pervertieren.

→ *Der richtige Einsatz von Unternehmensberatung: Optimierung von Strategie, Organisation, Finanzen, Personal oder Technologie*

4. Logische Reihenfolge – Ratio als Garant

Die erneuernden Schritte und Prozesse innerhalb einer Institution dürfen nicht chaotisch, willkürlich und ohne integrierende Reihenfolge stattfinden.

Ein logisches Konzept und eine Umsetzung der vorgesehenen Etappen gemäss beschlossenen Plan sind zielführend.

Dies darf nicht die nötige Flexibilität und die Anpassung an neue Umstände verhindern. Ein logisches Konzept und die Umsetzung der vorgesehenen Etappen gemäss beschlossenen Plan lässt nötige Flexibilität an neue Umstände zu.

Die Zeit ist mehr wert als der Raum

Wer davon ausgeht, dass die Gegenwart durch die Zukunft bedroht ist, besetzt Räume der Macht, um den status quo zu erhalten. Dem Raum Vorrang zu geben, bedeutet in der Illusion zu leben, dass die gegenwärtigen Zustände besser sind als das, was sich noch entwickeln kann.

«... Der Zeit Vorrang zu geben, bedeutet, sich damit zu befassen, Prozesse in Gang zu setzen, anstatt Räume zu besitzen.» (251 Papst Franziskus Apostolisches Schreiben «*Evangelii gaudium*» 2013, 223)

Die Wirklichkeit ist wichtiger als die Idee

„Es gibt Politiker – und auch religiöse Führungskräfte –, die sich fragen, warum das Volk sie nicht versteht und ihnen nicht folgt, wenn doch ihre Vorschläge so logisch und klar sind. Wahrscheinlich ist das so, weil sie sich im Reich der reinen Ideen aufhalten und die Politik oder den Glauben auf die Rhetorik beschränkt haben. Andere haben die Einfachheit vergessen und von aussen eine Rationalität importiert, die den Leuten fremd ist.“

5. Antizipation der Zukunft

Ein kreativer, visionärer und origineller Erneuerer erzeugt schon während der Entwicklung und des Wachstums ansatzweise «eine Vorschau» von dem, was später das Ergebnis bei voller Entfaltung sein wird.

Der Unternehmer als Prophet – Antizipation motiviert

6. Bewahrung durch die Geschichte

Die Verbindung mit den Wurzeln garantiert die Lebendigkeit und das Wachstum. Ohne Gedächtnis und Anerkennung der Leistungen der Vergangenheit gibt es keine Zukunft: Die Weisheit der Geschichte

Nicht Bruch, sondern Kontinuität: die Erfahrenen im Betrieb als Quelle für die Dynamik der Erneuerer.

Das Ganze ist dem Teil übergeordnet

«Auch zwischen der Globalisierung und der Lokalisierung entsteht eine Spannung. Man muss auf die globale Dimension achten, um nicht in die alltägliche Kleinlichkeit zu fallen. Zugleich ist es nicht angebracht, das, was ortsgebunden ist und uns mit beiden Beinen auf dem Boden der Realität bleiben lässt, aus dem Auge zu verlieren. Wenn die Pole miteinander vereint sind, verhindern sie einerseits, dass Bürger in einem abstrakten globalisierenden Universalismus leben als angepasste Passagiere im letzten Waggon,

die mit offenem Mund und programmiertem Applaus das Feuerwerk der Welt bewundern, das anderen gehört; das andere, dass sie ein folkloristisches Museum ortsbezogener Eremiten werden, die dazu verurteilt sind, immer dieselben Dinge zu wiederholen, unfähig, sich von dem, was anders ist, hinterfragen zu lassen und die Schönheit zu bewundern, die Gott ausserhalb ihrer Grenzen verbreitet.» (*Papst Franziskus Apostolisches Schreiben «Evangelii gaudium» 2013, 234*)

«Es ist notwendig, die Wurzeln in den fruchtbaren Boden zu senken und in die Geschichte des eigenen Ortes, die ein Geschenk Gottes ist. Man arbeitet im Kleinen, mit dem, was in der Nähe ist, jedoch mit einer weiteren Perspektive. Ebenso geschieht es mit einem Menschen, der seine persönliche Eigenheit bewahrt und seine Identität nicht verbirgt, wenn er sich von Herzen in eine Gemeinschaft einfügt: Er gibt sich nicht auf, sondern empfängt immer neue Anregungen für seine eigene Entwicklung. Es ist weder die globale Sphäre, die vernichtet, noch die isolierte Besonderheit, die unfruchtbar macht.» (*Papst Franziskus Apostolisches Schreiben «Evangelii gaudium» 2013, 235*)

7. Dauernde Lebenskraft

Eine wahre Entwicklung ist keine Eintagsfliege. Echtes Wachstum ist solid und andauernd. Die gesunde Entfaltung einer Institution ist nachhaltig und beständig. Beständigkeit trotz Widerständen, Blockaden und partiellen Pannen bezeugt die Richtigkeit einer Erneuerung.

Bischof Bonnemain führt weiter aus, wie diese Prinzipien für eine Unternehmensführung eingesetzt werden können:

Die Vitalität kommt immer vom Miteinander der Mitarbeitenden

Nicht das Unternehmen, sondern die Menschen haben Priorität.

Mitarbeitende zu priorisieren, ist das Beste für ein Unternehmen.

Die Stabilität eines Unternehmens ist das Beste für Mitarbeitende.

Dialog, Empathie und Teamwork

Die Tendenz, den Dialog mit sich selbst zu führen, für ausreichend zu erachten, ist pathologisch. Diese Pseudo-Kommunikation des Individualismus findet in einer bereichernden Synodalität Heilung.

Jeder Mensch ist ein Reichtum, ein verborgener Schatz

Gegenseitiges Vertrauen in Verbindung mit Urvertrauen bilden die unentbehrliche Voraussetzung für zielführende synodale Prozesse. Vertrauen ist kapitalbringend und ermöglicht Entfaltung.

Dies setzt die Überzeugung voraus, dass das Gegenüber eine Bereicherung darstellt.

Krisen versus Konflikte

Während Konflikte lähmen, können sich Krisen als Segen erweisen und beflügeln.

Die Einheit wiegt mehr als der Konflikt

«Wenn ein Konflikt entsteht, schauen einige nur zu und gehen ihre Wege, als ob nichts passiert wäre. Andere gehen in einer Weise darauf ein, dass sie zu seinen Gefangenen werden, ihren Horizont einbüßen und auf die Institutionen ihre eigene Konfusion und Unzufriedenheit projizieren. Damit wird die Einheit unmöglich. Es gibt jedoch eine dritte Möglichkeit, und dies ist der beste Weg, dem Konflikt zu begegnen. Es ist die Bereitschaft, den Konflikt zu erleiden, ihn zu lösen und ihn zum Ausgangspunkt eines neuen Prozesses zu machen. ‘Selig, die Frieden stiften’. [Mt 5,9]» (Papst Franziskus Apostolisches Schreiben *«Evangelii gaudium»* 2013, 227)

«Auf diese Weise wird es möglich sein, dass sich aus dem Streit eine Gemeinschaft entwickelt. Das kann aber nur durch grosse Persönlichkeiten geschehen, die sich aufschwingen, über die Ebene des Konfliktes hinauszugehen und den anderen in seiner tiefgründigsten Würde zu sehen.» (Papst Franziskus Apostolisches Schreiben *«Evangelii gaudium»* 2013, 228)

Interne und externe Kommunikation



«Befreien wir die Kommunikation von allen Vorurteilen, Ressentiments, Fanatismus und Hass; befreien wir sie von Aggressivität. Wir brauchen keine laute, muskulöse Kommunikation, sondern vielmehr eine Kommunikation, die zuhören kann, die die Stimme der Schwachen, die keine Stimme haben, aufzugreifen vermag. Entschärfen wir die Worte, und wir werden dazu beitragen, die Erde zu entwaffnen. Eine entschärfende und entwaffnende Kommunikation ermöglicht uns einen gemeinsamen anderen Blick auf die Welt und ein Handeln, das unserer Menschenwürde entspricht.» (Papst Leo XIV, an die Medien, 12.05.2025)

Gott als Antipode eines Schwarzen Lochs



In einer abschliessenden theologischen Reflexion führt Bischof Bonnemain den Gedanken aus, dass, während ein schwarzes Loch alles in sich verschlingt und nichts mehr davon nach aussen dringen lässt, ist Gott ein unerschöpflicher Quell von Energie und Liebe und will, dass die ganze Schöpfung daran teilhat.