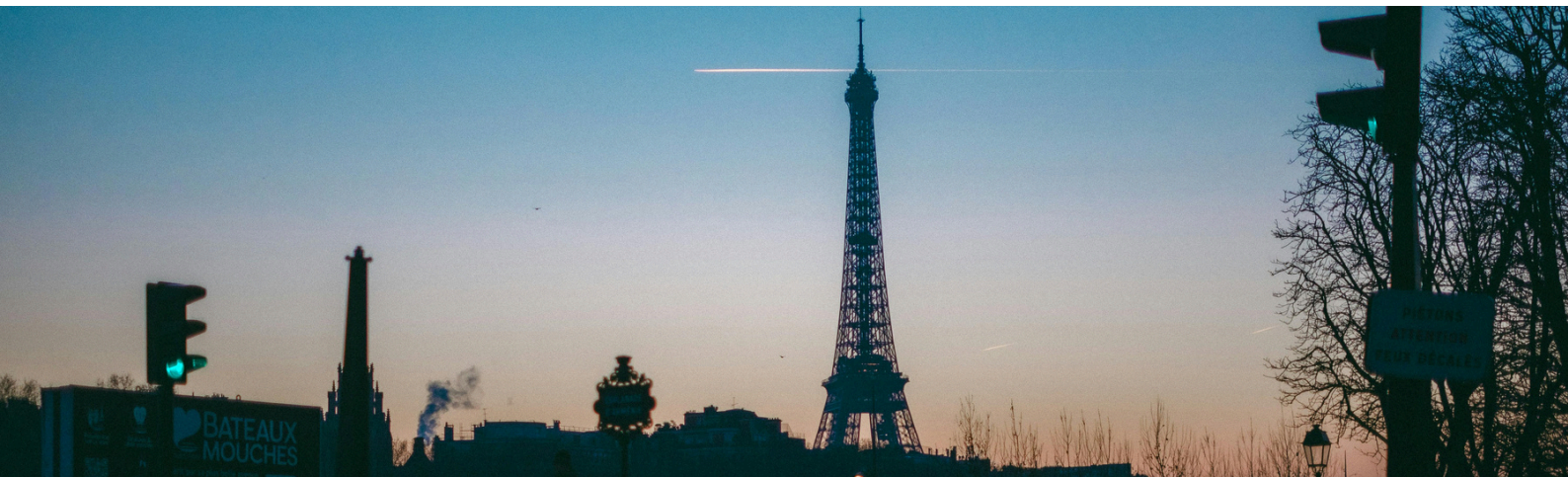


# SINNBLICKE

Ein Newsletter des Andechser Kreises für Unternehmertum mit Sinn



## INTRO

Liebe Mitglieder und Freunde des Andechser Kreises,

auch diese Ausgabe unseres Newsletters bietet wieder spannende Einblicke und wertvolle Impulse. Professor Dr. Sammet berichtet über seine Erfahrungen im Kloster Münsterschwarzach und zeigt, wie gelebte Regeln und Rituale Hoffnung stiften können – mit interessanten Anregungen auch für Unternehmen und Führungskräfte.

Unsere Kommunikationsexpertin Frau Kalb teilt ihre Eindrücke aus Paris, wo sie an einem Diskurs mit Vertretern der Münchner Sicherheitskonferenz und der Sciences Po teilgenommen hat.

Julia Krohn berichtet aus ihrer Praxis als Geschäftsführerin und Personalleiterin darüber, wie sinnorientierte Führung im Unternehmensalltag gelebt werden kann.

Wir wünschen Ihnen viel Freude und neue Denkanstöße bei der Lektüre.

Mit besten Grüßen  
Norbert Herrmann und Agostino Cisco

## DAS ERWARTET SIE IN DIESER AUSGABE:

|                                                                           |   |
|---------------------------------------------------------------------------|---|
| Hoffnung beginnt bei einfachen Regeln.....                                | 2 |
| Europas Handlungsfähigkeit: Eine Frage der gemeinsamen Verantwortung..... | 4 |
| Interview mit Julia Krohn: "Wer entflammen will, muss brennen!".....      | 6 |
| Sinnvolle Buch- und Medientipps.....                                      | 8 |
| Ausblick auf unsere Veranstaltungen.....                                  | 9 |

# HOFFNUNG BEGINNT BEI EINFACHEN REGELN

Prof. Jürgen Sammet, Hochschule für angewandtes Management &  
Unterstützer des Andechser Kreises



**Unternehmer und Führungskräfte sind qua Rolle Botschafter der Zuversicht. Glaubwürdig vermittelt wird diese am ehesten mit einfachen Gesten und Verhaltensregeln, als denn mit kernigen Botschaften. Erlernen kann man die „alltägliche Praxis der Hoffnung“ sehr gut am benediktinischen Modell. Deren Klöster sind, inmitten geopolitischer Verwerfungen, als Orte der Hoffnung auf ein erfülltes Leben und gelingendes Miteinander entstanden. Prof. Jürgen Sammet übersetzt in knapper Form die Essenz der benediktinischen Selbstführung in die Sprache heutiger Verantwortungsträger.**

## Discretio

Discretio bedeutet so viel wie „maßvolle Unterscheidung“. Discretio hat eine passive und eine aktive Dimension: Zunächst gilt es, die Situation vorurteilsfrei und ohne Bewertung wahrzunehmen. Benedikt spricht hier auch von „Hören“ (vgl. nächster Punkt). Im aktiven Part geht es dann darum, eine für die Situation angemessene Antwort zu finden. Discretio hilft in verschiedenen Führungssituationen weiter. In der Führungsinteraktion mit Menschen sorgt Discretio dafür, das Gegenüber nicht zu bewerten, es nicht in eine Schublade zu stecken und nicht für eigene Zwecke zu instrumentalisieren, sondern den anderen entsprechend seiner Kompetenzen und Fähigkeiten einzusetzen.

## Hören

Hören ist ein zentrales Motiv in der Regula des heiligen Benedikt. Und Hören meint hier mehr als das bloß kognitive Zuhören. Es schließt auch „das Ohr des Herzens“ mit ein. Sprich: Benedikt geht es um eine Haltung des Hörens, nicht um eine Kommunikationstechnik. Denn, wer zu viel redet, hört zu wenig. Wer dagegen hinhört, erfährt etwas – und bewirkt etwas. Im Hören sieht man von sich selbst ab und versucht ganz bei seinem Gegenüber zu sein.

Das Hören lässt einen also auch das ständige Kreisen ums eigene Ego vergessen – und schafft gerade dadurch den nötigen Raum für Entwicklung. „Wenn ich hinhöre, kann es sein, dass ich gar nichts mehr sagen muss. Mein Hören allein hat schon die Antwort im Sprechenden hervorgebracht“, so die Erfahrung von Michael Reepen, Abt des Klosters Münsterschwarzach.

### **Demut**

Die Kurzversion von Demut lautet: Nimm dich nicht so wichtig! Denn du hast Grenzen. Du bist abhängig. Und du bist nicht unersetzbar. Demut steht für einen ehrlichen Blick auf uns selbst. Sie bildet die realistische Mitte zwischen illusionärer Selbsterhöhung und ebenso irrealer Selbstverachtung.

### **Liebe**

Im benediktinischen Verständnis von „Liebe“ geht es um eine grundsätzliche Haltung zum Gegenüber. Liebe meint hier vor allem sich sorgen. Man ist bereit, sich aktiv für das Wohlergehen des anderen einzusetzen. Das Gegenteil von Liebe ist deshalb nicht Hass, sondern Instrumentalisierung und Gleichgültigkeit.

### **Gebet**

Die Mönche versammeln sich fünfmal am Tag zum gemeinsamen Gebet in der Kirche, dazu kommen die persönlichen Gebetszeiten. Die Gebetszeiten sind nicht verhandelbar, sie haben Priorität und unterbrechen notwendigerweise immer wieder den geschäftigen Alltag. Dabei schaffen sie Distanz und helfen manchmal auch aus festgefahrenen Denkschienen heraus: „Oft zeigen sich durch diese Unterbrechung plötzlich neue Wege auf, neue Lösungen und neue Ideen“, so die Erfahrung von Abt Michael Reepen.

### **Lernen**

Jeder Mönch befindet sich in einem stetigen Lern- und Entwicklungsprozess. Ein Mönch, der mit einer solchen Suchbewegung aufhören würde, wäre kein Mönch mehr. Deswegen bestimmt Benedikt neben „ora“ (Beten) und „labora“ (Arbeiten) „legere“ (Lesen) als dritte Säule der klösterlichen Zeitstruktur. Genau genommen müsste die Kurzformel für den benediktinischen Lebenswandel also lauten: „Ora et labora et lege.“ Lernen ist aber nicht auf „legere“, als das lesende sich Erarbeiten neuen Wissens, beschränkt. Klöster sind vielmehr durchzogen von einer immensen Vielfalt formeller und informeller Lernprozesse, welche sowohl der Gesamtorganisation als auch der Entwicklung des Einzelnen dienen.

### **Nachhaltigkeit**

Ein Kloster soll auch den nachkommenden Generationen eine zuverlässige Lebensgrundlage bieten können. Deshalb begleitet der Gedanke der Nachhaltigkeit die Benediktiner seit ihren Anfängen. Benedikt formuliert ihn folgendermaßen: „Alle Gegenstände als heiliges Altargerät betrachten.“ Das meint, die Dinge nicht achtlos zu verbrauchen, sondern sie sorgsam zu gebrauchen, sie nicht anzuhäufen, sondern maßvoll zu unterscheiden, was wirklich nötig ist. Später wurde dieser Gedanke der Nachhaltigkeit auf die Bewahrung der gesamten Schöpfung übertragen. Die Abtei Münsterschwarzach etwa ist bereits seit 2008 klimaneutral.



# EUROPAS HANDLUNGSFÄHIGKEIT: EINE FRAGE GEMEINSAMER VERANTWORTUNG

Michaela Kalb, Kommunikationsexpertin im Andechser Kreis in Paris zu einer Veranstaltung der Münchner Sicherheitskonferenz mit Wolfgang Ischinger



**Wie gelingt es Europa, angesichts wachsender geopolitischer Unsicherheiten handlungsfähig zu bleiben – und zugleich seinen eigenen Werten treu zu bleiben?**

Diese Frage stand im Zentrum des European Defense Townhalls der Munich Security Conference an der Paris School of International Affairs Sciences Po. Auf dem Podium diskutierten Wolfgang Ischinger (Ambassador & Chairman Munich Security Conference), Arancha González Laya (Dean Sciences Po Paris), Sylvie Goulard (President Franco-German Institute) und Stephan Detjen (Chief Correspondent Deutschlandradio Paris) gemeinsam mit einem engagierten jungen und internationalem Publikum.

## **Einheit beginnt mit dem Aushalten von Unterschiedlichkeit**

Europa ist kein homogener Akteur. Nationale Perspektiven, historische Erfahrungen und politische Prioritäten unterscheiden sich teils erheblich – selbst zwischen engen Partnern wie Deutschland und Frankreich. Gemeinsame Handlungsfähigkeit entsteht daher nicht durch Vereinheitlichung, sondern durch die bewusste Auseinandersetzung mit diesen Unterschieden – und die Fähigkeit, daraus tragfähige gemeinsame Positionen zu entwickeln.

## **Gemeinsames Handeln ist eine Frage von Führung**

Die zentralen Handlungsfelder sind seit Jahren benannt. Die Herausforderung liegt weniger im „Was“ als im tatsächlichen Zusammenbringen dieser Perspektiven – und im Umgang mit den Spannungen, die dabei entstehen. Wo unterschiedliche Interessen, Sichtweisen und Prioritäten aufeinandertreffen, zeigt sich Führung darin, ob es gelingt, Orientierung zu geben und gemeinsames Handeln auch gegen Widerstände zu ermöglichen.

### **Glaubwürdigkeit entsteht durch Konsequenz**

In der aktuellen Lage wird zunehmend sichtbar, dass Europa seine Rolle neu definiert. Gerade in der Verteidigungspolitik zeigt sich jedoch eine zentrale Lücke: Fragmentierte Strukturen, parallele Systeme und nationale Einzelinteressen stehen einer gemeinsamen Handlungsfähigkeit weiterhin im Weg. Solange sich daran wenig ändert, bleibt auch der Anspruch europäischer Stärke begrenzt.

Auch im Sinne der von Emmanuel Macron formulierten Vision in seiner Sorbonne-Rede 2024 rückt damit eine stärkere europäische Eigenverantwortung in den Vordergrund: in Partnerschaft, wo möglich – und eigenständig, wo notwendig. Die eigentliche Bewährungsprobe liegt darin, ob Europa bereit ist, aus diesen Ansprüchen auch konsequent gemeinsames Handeln abzuleiten.

### **Was Hoffnung gibt**

Europa beginnt nicht bei null. Jahrzehntelange Zusammenarbeit haben Vertrauen, Strukturen und eine politische Erfahrung geschaffen, die oft im Hintergrund wirkt – gerade deshalb aber besonders tragfähig ist. Dieses Fundament schafft die Voraussetzung, auch unter schwierigen Bedingungen gemeinsame Lösungen zu entwickeln – wenn der politische Wille vorhanden ist, es zu nutzen.

### **Verantwortung nach vorn denken**

Damit verschiebt sich die Perspektive: Nicht ob Europa mehr Verantwortung übernimmt, steht im Vordergrund – sondern wie konsequent sie getragen wird.

Die eigentliche Herausforderung liegt dabei weniger im Erkennen der richtigen Antworten, sondern darin, unterschiedliche Perspektiven in verbindliches gemeinsames Handeln zu überführen.

Genau daran wird sich Europas Handlungsfähigkeit entscheiden.



## „WENN DER BEITRAG KLAR IST, WÄCHST DAS ENGAGEMENT“

Interview mit Julia Krohn, Personalleiterin & Mitglied im Andechser Kreis



**Andechser Kreis: Was bedeutet für Sie persönlich sinnorientierte Führung – und wie prägt sie Ihren Alltag als Unternehmer?**

*Julia Krohn:* Sinnorientierte Führung bedeutet für mich, dass ich versuche, für mich und andere im Team erstrebenswerte Ziele, die einen wertschöpfenden Beitrag zum übergeordneten Zweck der Organisation leisten, transparent zu formulieren und sie nachhaltig unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Ressourcen zu erreichen. Wenn Mitarbeitende verstehen, welches „ihr“ Beitrag „wofür“ ist, arbeiten sie mit einer deutlich größeren Qualität mit.

Wenn es mir dann noch gelingt, besondere Talente der Mitarbeitenden in der Aufgabenerfüllung miteinzubeziehen und hierzu mit ihnen in einem entwicklungsfördernden Austausch zu bleiben, wächst das persönliche Engagement aus meiner Erfahrung nochmals immens.

Dieser Fokus in der eigenen Art und Weise der Führung setzt für mich voraus, dass ich permanent an meiner eigenen Selbstkenntnis arbeite und meine Haltung zu Fragen in der Sinnorientierung von Unternehmenszielen reflektiere. Zudem ist es für mich wichtig, dass die Mitarbeitenden meine Werte im täglichen Verhalten erleben und mit anderen im Team und mir darüber sprechen können, wenn Wertebrüche in der Organisation offensichtlich auftauchen.

Gemeinsam besteht die Chance, die eigenen Werte und die Werte der Organisation, die erforderliche Leistung und das Streben nach erfüllenden Aufgaben, die für uns Sinn ergeben, nachvollziehbar zusammenzubringen – vollkommen oder perfekt wird es aber vermutlich nie sein.

**AK: Können Sie ein konkretes Beispiel nennen, bei dem sinnorientierte Führung in Ihrem Arbeitsalltag zu spürbarem Engagement oder messbarem Erfolg geführt hat?**

*JK:* Ich habe die vergangenen 10 Jahre bei einem produzierenden Mittelständler die Personalarbeit aus einer administrativen kleinen Einheit in ein strategisch arbeitendes Personalmanagement über verschiedene Unternehmen und Unternehmenskulturen gesteuert.



Bei all der Vielzahl von Projekten sind bei meinem Team, unseren internen Kunden, den Betriebsräten und den Kollegen in der Geschäftsführung jene lebendig in Erinnerung bzw. immer noch Teil des täglichen Handelns, die für eine Mehrheit „Sinn ergeben haben“. Diese Projekte haben mehr Qualität in die eigene Arbeit gebracht, einen Konflikt gelöst oder für die eigene Entwicklung ein größeres Lernergebnis geliefert. Ich habe beispielsweise jahrelang mit meinem Personalteam an unserer Positionierung als Personalbereich abgeleitet von der Unternehmensstrategie gearbeitet und versucht es für jeden Einzelne/n greifbar zu machen. Als die Mehrheit beim letzten Teamworkshop vollkommen selbstverständlich sagte, wir müssen hierauf dieses Mal keinen Fokus legen, denn das sei inzwischen „total logisch und klar“ und spannender wäre der Blick auf den Umgang mit Ambivalenzen in der Organisation, da hat mich das sehr glücklich gemacht.

**AK: Welche Stolpersteine begegnen Ihnen bei der Umsetzung- und wie gehen Sie damit um?**

JK: Trotz aller Bemühungen wird es immer Menschen geben, die sich mit einer gewissen Tiefe in der Ausrichtung von Organisationen, Abteilungen und eigenen Arbeitspaketen schwer tun – sei es, weil sie das große Ganze schwerer erkennen können oder ihre Motivlage eine ganz andere ist. Den Weg mit dem Team dennoch verbindlich weiter zu gehen, auch wenn einige nicht mitziehen, kann anstrengend werden. Wenn sich die Konflikte nicht beruhigen lassen, gehört es auch zur Führungsarbeit die Zusammensetzung des Teams bspw. neu zu überdenken und einzelne, die keinen Beitrag leisten wollen, herauszunehmen. Für das Team bringen solche Schritte mehr Klarheit und langfristig Erleichterung.

**AK: Welche Ziele haben Sie sich gesetzt, um Sinnorientierung langfristig in Ihrer Arbeit – und im Rahmen des Andechser Kreises – zu verankern?**

JK: Ich möchte auch weiterhin meine Stärken und gewonnenen Erfahrungen dafür einsetzen, in solchen Organisationen einen sinnvollen Beitrag zur Festigung von Arbeitskulturen zu leisten, die eine angemessene Balance zwischen unternehmerischer Zielorientierung und wertschätzendem Fokus auf die im Unternehmen arbeitenden Menschen anstreben.

Im Andechser Kreis bin ich Teil der Arbeitsgruppe von Franz Obermayer – wir beschäftigen uns aktuell mit der Frage, welche Angebote und Formate helfen können, um die Haltung als Unternehmer/in in Fragen der Sinnorientierung in der eigenen Arbeit im Sparring mit anderen zu diskutieren, weiterzuentwickeln und das offene, neugierige Lernen voneinander zu etablieren.



**Über Julia Krohn**

Julia Krohn ist seit 2002 in verschiedenen Positionen in der Personalarbeit aktiv; mit einem Studium der Betriebswirtschaftslehre und einem berufsbegleitenden Master in Arbeits- und Organisationspsychologie sowie einer Trainerausbildung zumeist mit dem Fokus Personal- und Führungskräfteentwicklung. Zuletzt 10 Jahre bei der Molkerei Gropper GmbH und Co. KG in Nordschwaben als Personalleiterin und Mitglied der Geschäftsführung tätig. Aktuell aus privaten Gründen nach München zurückgekehrt und selbst auch neugierig darauf, wo sie in der nächsten Berufsphase ihren Beitrag leisten wird.

## SINNVOLLE BUCH- UND MEDIENTIPPS



### Unverfügbarkeit – die Spur zum Sinn

Harmut Rosa



Der deutsche Soziologe Hartmut Rosa, der bereits mit seiner Resonanztheorie, ein Gegenentwurf zur beschleunigten Moderne, als zeitkritischer Geist hervorgetreten ist, diagnostiziert in seinem neuen Buch „Unverfügbarkeit“ das heutige Zeitalter als ein fortschreitender Prozess der Verfügbarmachung von Welt. Zweifelsfrei verschaffen uns die Nutzung und die Kontrolle zahlreicher Vorgänge mannigfaltige praktische Vorteile, wie beispielsweise die Verfügbarkeit von fließendem Wasser in der Wohnung u.ä.

Doch auf sonderbarer Weise, so Rosa, entgeht uns im angeblichen Paradies der Allverfügbarkeit dabei die eigentliche Qualität der Lebenserfahrung, nämlich die ursprüngliche Unverfügbarkeit des Kreatürlichen. Die eigentliche Lebenserfahrung des Menschen besteht im Erleben von natürlichen Phänomenen, die ohne unser Zutun geschehen, wie beispielsweise ein Sonnenuntergang am Meer, und Resonanzräume in unserer Seele und in unserem Verstand erzeugen. Es ist das Unverfügbare, welches uns berührt und uns in Verbindung mit der Ganzheit des Lebendigen setzt.

Hartmut Rosa erörtert in seinem Buch wie wir in simplen Alltagserfahrungen Unverfügbarkeit bewusst erleben können und dabei durch unser inneres Resonanz-Hören offen für den eigentlichen Sinn der Dinge, unserer Handlungen und Erfahrungen werden.



## AUSBLICK AUF UNSERE VERANSTALTUNGEN



### Work in progress – Sinnorientierte Unternehmensführung in der Praxis Workshop für HR-ExpertInnen, GründerInnen und UnternehmerInnen



Kloster Seeon



08.–09. September 2026

Künstliche Intelligenz verändert derzeit Unternehmen schneller als viele andere Entwicklungen zuvor. Doch bei aller technologischen Dynamik bleibt eine entscheidende Frage offen: Kann KI dazu beitragen, Unternehmen menschlicher, orientierter und sinngeliteter zu gestalten – statt nur effizienter?

Gemeinsam möchten wir den Raum öffnen für Erfahrungsaustausch und konkrete Umsetzungsideen rund um die Verbindung von: Künstlicher Intelligenz und sinnorientierter Unternehmensführung.

Dabei können folgende konkrete Fragen für eine Sinn geleitete Unternehmens- und Personalarbeit hilfreich sein:

- Wie kann KI im Unternehmen sinnvoll eingesetzt werden?
- Wie verhindern wir, dass KI ausschließlich als IT-Thema verstanden wird?
- Wie ist das Zusammenspiel von KI und Mensch im Kontext zum SINN?
- Welche Haltung braucht Führung im Zeitalter intelligenter Systeme?

Als Impuls für unsere Arbeit konnten wir Frau Daniela Philipp vom Viktor-Frankl-Zentrum gewinnen. Neben diesem Impuls wollen wir gerne Ihre konkreten Beispiele und Erfahrungen zu Wort kommen lassen, um Antworten zu den o. g. Fragestellungen zu erarbeiten. Wir freuen uns schon jetzt auf einen spannenden Tag.



[Zur Anmeldung](#)

# WAS, WENN IHR UNTERNEHMEN EINEN BEITRAG ZU EINER BESSEREN ZUKUNFT LEISTEN WILL?

## IMPRESSUM

Norbert Herrmann  
Andechser Kreis e.V.  
Ahornweg 5  
83129 Höslwang  
Telefon: 08055 9335  
E-Mail: [herrmann@andechser-kreis.org](mailto:herrmann@andechser-kreis.org)

**Redaktion:** Michaela Kalb

### **Interesse an unseren Veranstaltungen?**

Dann schauen sie auf unserer Website vorbei und melden sie sich direkt an:

**Veranstaltungen - Andechser-Kreis e.V.**

Wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen!