

SINNBLICKE

Ein Newsletter des Andechser Kreises für Unternehmertum mit Sinn



INTRO

Liebe Mitglieder und Freunde des Andechser Kreises,

Unternehmertum braucht Orientierung – und manchmal den Blick über die Grenzen der Wirtschaft hinaus. Bei der Lernexkursion des Andechser Kreises nach Padua wurde am Beispiel von Giotto's Meisterwerk sichtbar, wie eng Kunst, Tugend und persönliche Entwicklung verbunden sind. Eine Reise zu der Frage, welche Haltungen Menschen und Unternehmen langfristig erfolgreich machen.

Auch Führung braucht mehr als gute Entscheidungen – sie braucht Sinn und Orientierung. Im Interview spricht Ivo Herzog, Geschäftsführer der Reinsicht GmbH und Fördermitglied im Andechser Kreis, darüber, wie Verantwortung, klare Werte und sinnorientiertes Handeln Menschen bewegen und Veränderung ermöglichen.

Zum Abschluss geben wir Ihnen einen Ausblick auf die Vorträge unserer nächsten Impulsveranstaltung im Kloster Andechs.

Mit besten Grüßen
Norbert Herrmann und Agostino Cisco

DAS ERWARTET SIE IN DIESER AUSGABE:

Unternehmertum findet die eigene
Mitte..... 2

Interview mit Ivo Herzog: "Verantwortung
beginnt mit dem Warum"6

Sinnvolle Buch- und Medientipps.....10

Ausblick auf die Impulsveranstaltung in
Kloster Andechs.....11

UNTERNEHMERTUM FINDET DIE EIGENE MITTE

Prof. Jürgen Sammet (Hochschule für angewandtes Management & Unterstützer des AK) & Agostino Cisco



Die Lernexkursion des Andechser Kreises zur Scrovegni-Kapelle nach Padua spürt die lebensdienliche Verbindung zwischen Kunst, Tugend und Unternehmertum auf.

Beginnen wir am Ende der Reise, beim Tenor der Rückmeldungen derjenigen, die dabei waren: Die Lernexkursion sei eine gelungene Mischung aus Entdecken von Neuem, sachkundigem Wissenstransfer, unternehmerischen Dialogen und persönlichen Begegnungen. Diesmal gar, mit der Kombination aus dem Erleben großer Kunst und der damit in Verbindung gebrachten Reflexion sinnorientierten Unternehmertums, sei ein einzigartiges Format zur Entwicklung der Unternehmerpersönlichkeit entstanden.

Doch der Reihe nach, vom Anfang: Man sieht, was man weiß - räsonierte schon Adorno in puncto Kunsterleben. Kunst, zumal eine bedeutsame wie die von Giotto, benötigt Hinführung, um in ihrer Fülle und Tiefe entdeckt zu werden. Ein Glücksfall Prof. Jürgen Sammet als Erklärer des von Giotto dargestellten Tugendpfades an Bord gehabt zu haben, der in seiner Einstimmung auf den Besuch der Kapelle klar macht, wie quicklebendig und aktuell der Diskurs um die Tugendethik ist. Insbesondere weist der Experte für Wirtschaftspsychologie auf die Bedeutung der räumlichen Anordnung der Darstellungen der sieben Tugenden und der dazugehörigen Laster in der Kapelle hin, die als Gegensatzpaare den geistig-moralischen Lebensweg des Menschen zeichnen: Dummheit-Klugheit, Wankelmüt-Mut, Mäßigung-Zorn, Ungerechtigkeit-Gerechtigkeit, Untreue-Glaube, Neid-Liebe, Verzweiflung-Hoffnung.

Der Entwicklungspfad des Menschen, der sich zwischen unkontrollierten Affekten der Laster und reflektierten Haltungen der Tugenden abspielt, beginnt mit der Klugheit, denn in der Komplexität des Alltags vermag nur sie „gut“ von „schlecht“ zuverlässig zu unterscheiden. Schaut sich der Mensch in den Spiegel, wie die Allegorie der Klugheit in der Darstellung Giotto's, verfügt der Mensch also über echte Selbsterkenntnis und durchdachtes Urteilsvermögen, so darf man am Ende des Tugendpfades auf den Aufstieg ins Paradies und somit auf die Erlangung des Seelenheils hoffen.



„Dummheit“ und „Klugheit“ stehen am Anfang des gelingenden Lebens.

Die Einführung rundete Agostino Cisco ab, in dem er auf den wirtschaftsgeschichtlichen Kontext der Giotto-Zeit hinwies, als im 14. Jahrhundert getrieben durch die aufstiegsmotivierte Schicht der „borghesia“ (ital. für Stadtbürgertum) das Zusammenspiel von Fernhandel, Finanzwirtschaft und Bildungswesen ein im feudalen Europa bis dahin nicht gekanntes unternehmerisches Erfolgsmodell schuf. Der Stifter der Kapelle, Enrico Scrovegni, war selbst einer jener frühen Unternehmer, denen einerseits massive moralische Verstöße wie z.B. Wucher vorgeworfen wurde und andererseits sich als Mitglied des Ritterordens der sog. Cavalieri Gaudenti unentwegt für das Wohlergehen der Armen und der Bürgerschaft engagierte. Was so viel besagt - das Spannungsfeld zwischen persönlicher Bereicherung und gesellschaftlicher Verantwortung ist so alt wie das Unternehmertum.



„Verzweiflung“ und „Hoffnung“ markieren die Endpunkte der Entwicklung

Die sorgsame Einführung in das Thema machte sich beim zeitlich streng reglementierten Besuch der Kapelle bezahlt. So konnten wir den Erklärungen unserer deutschsprachigen Führerin, während der exakt 15-minütigen Aufenthaltsdauer vor den Freskenzyklen Giotto's, optimal folgen und das Gesamtkunstwerk, welches von der Fleischwerdung des Geistes anhand der Lebensgeschichten von Maria und Jesus sowie umgekehrt von der Geistwerdung des Menschen auf dem Tugendpfad bis hinauf zum Paradies kündigt, mit eigenen Augen bestaunen.

Giotto von Bondone, selbst ein erfolgreicher Kunst-Unternehmer, war von der Haltung der „Imitatio Christi“ von Franz von Assisi, also vom konkreten sinnorientierten Leben, so fasziniert, dass er ein Anhänger der franziskanischen Bewegung wurde. Als erster Maler der Kunstgeschichte erhob er die Nachahmung „echten“ Lebens zum ästhetischen Prinzip, indem er beispielsweise Empfindungen auf den Gesichtern auszudrücken verstand und die Körperlichkeit der Figuren betonte.



Mit der anschließenden Besichtigung der Basilika des hl. Antonius von Padua, einem der ersten Nachfolger von Franziskus, ergriffen wir die Gelegenheit, den geistigen Background des Malermeisters vor Ort aufzuspüren. Das intensive Kunsterleben wurde am darauffolgenden Vormittag in ebenso eindringlichen, von Prof. Sammet angeleiteten Übungen aufgearbeitet, in denen die Lehre der rechten Mitte von Aristoteles in zeitgemäßer Form auf den eigenen Lebensweg übertragen wurde. Allen wurde schnell klar, dass die Verortung und die Reflexion persönlicher Entwicklungsthemen anhand des Tugend-Laster-Modells zu tiefgehenden Betrachtungen inspiriert, sofern „Laster“ als Irrweg bzw. Fehlleistung und „Tugend“ als lebensdienliche Haltung begriffen werden, die es kontextuell zu meiden bzw. zu finden gilt. Die aristotelische Mitte meint also keineswegs ein bequemes Mittel-Maß, sondern vielmehr bewusst gelebte Haltung.

Folgerichtig mündete die Lernexkursion in eine experimentelle Frage: Lässt sich der „Pilgerweg der Seele“ – wie sich Persönlichkeitsentwicklung auch umschreiben ließe – auf die Entwicklung der Unternehmerpersönlichkeit übertragen? Kaum stand die Frage im Raum machten sich alle daran die Unternehmerpersönlichkeit in ihren 4 signifikanten Entwicklungsphasen – Prägungen/Vergangene Bewährungen/Aktuelle Herausforderungen/Zukunftstauglichkeit - zu analysieren. In jedem dieser Reife-Stadien, so die Meinung der Gruppe, spielen bestimmte Tugenden bzw. Laster eine Schlüsselrolle für den unternehmerischen Erfolg oder Misserfolg.



Die Zeitlosigkeit und Prägnanz dieses Ansatzes, welches Weisheitstradition mit Wirtschaftswissenschaft verbindet, überzeugten. Der Andechser Kreis kann mit der kommenden wissenschaftlich begleiteten Ausarbeitung dieses Entwicklungsmodells der Unternehmerpersönlichkeit ein Alleinstellungsmerkmal für sich in Anspruch nehmen. Und endlich damit die ganzheitliche Lebensleistung des Unternehmers in die Mitte sinnorientierten Wirtschaftens rücken. Danke an alle, die in Padua zu dieser Erkenntnis beigetragen haben!



„VERANTWORTUNG BEGINNT MIT DEM WOZU“

Interview mit Ivo Herzog, Geschäftsführer Reinsicht GmbH & Fördermitglied des Andechser Kreises



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

Ivo Herzog: Sinnorientierte Führung beginnt mit der Frage: Wofür übernehme ich Verantwortung – und welche Auswirkungen haben meine Entscheidungen auf andere?

Dabei reicht es nicht aus, ausschließlich wirtschaftlich oder rein rational zu argumentieren. Gute Entscheidungen brauchen aus meiner Sicht drei Leitplanken: Logik, Moral und Gewissen. Die Logik hilft uns, Zusammenhänge zu verstehen und Konsequenzen realistisch einzuschätzen. Die Moral gibt Orientierung darüber, was in unserer Gesellschaft als richtig und verantwortbar gilt.

Das Gewissen wiederum fordert uns zur persönlichen Selbstprüfung auf: Würde ich eine Entscheidung auch dann noch für richtig halten, wenn ich selbst von ihren Auswirkungen betroffen wäre?

Diese Haltung prägt meine Arbeit. Sinnorientierung bedeutet für mich nicht, wirtschaftliche Ziele infrage zu stellen. Im Gegenteil: Ein Unternehmen muss profitabel und wettbewerbsfähig sein, um langfristig Verantwortung übernehmen zu können. Sinn entsteht dort, wo wirtschaftlicher Erfolg, ein verantwortungsvoller Umgang mit Menschen und die Grenzen unserer natürlichen Lebensgrundlagen gemeinsam betrachtet werden.

Viktor Frankl beschreibt den Menschen als ein Wesen, das nach Sinn strebt. Auf Führung übertragen bedeutet das für mich: Menschen möchten nicht nur wissen, was sie tun sollen, sondern auch, wofür sie es tun. Sinnorientierte Führung muss deshalb den größeren Zusammenhang vermitteln und zugleich jedem Einzelnen ermöglichen, den eigenen Beitrag darin zu erkennen.

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

IH: Ein prägendes Beispiel aus meiner bisherigen beruflichen Tätigkeit war die Verankerung von Nachhaltigkeit in der Unternehmensorganisation.

Uns war wichtig, Nachhaltigkeit nicht als zeitlich begrenztes Projekt oder als Aufgabe einer einzelnen Abteilung zu behandeln. Deshalb haben wir Mitarbeitende aus unterschiedlichen Funktionen, Ländern und Standorten über Lenkungskreise und Arbeitsgruppen aktiv in die Entwicklung von Lösungen einbezogen. Entscheidungen wurden dabei möglichst nach dem Konsent-Prinzip getroffen: Nicht alle mussten eine Lösung perfekt finden, aber begründete Einwände wurden gehört und konstruktiv bearbeitet. So wurde aus Widerstand Verantwortung.

Aus diesem Ansatz sind konkrete Ergebnisse entstanden. Nachhaltigkeitsanforderungen wurden in die Process Map und in das Operational-Excellence-System integriert. Damit wurden sie zum Bestandteil definierter Prozesse, Rollen, Schnittstellen und Kennzahlen und unabhängig von einzelnen Personen oder Initiativen.

Der eigentliche Erfolg lag für mich jedoch nicht allein in neuen Prozessen. Entscheidend war, dass Menschen aus unterschiedlichen Bereichen Verantwortung übernahmen, ihr Wissen einbrachten und gemeinsam tragfähige Lösungen entwickelten. Sinnorientierung wird dort wirksam, wo aus einer Haltung ein verlässlicher Maßstab für das tägliche Handeln entsteht.

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

IH: Der größte Stolperstein ist aus meiner Sicht die Erwartung, dass es für komplexe Fragestellungen eine schnelle und zugleich perfekte Lösung geben müsse.

Gerade in Transformationsprozessen ist das nur selten der Fall. Unterschiedliche Interessen, Zielkonflikte, unvollständige Daten und gewachsene Strukturen gehören zur Realität. Hinzu kommt, dass Veränderungen zunächst häufig als zusätzliche Belastung wahrgenommen werden. Es ist oft leichter, einen Einwand zu formulieren, als selbst Verantwortung für eine bessere Lösung zu übernehmen.

Deshalb versuche ich, Einwände ernst zu nehmen, sie jedoch mit einer konstruktiven Verantwortung zu verbinden: Wer einen begründeten Einwand vorbringt, sollte auch bereit sein, an einer tragfähigen Alternative mitzuarbeiten. Gleichzeitig muss Führung darauf achten, Beteiligungs- und Entscheidungsprozesse nicht unnötig kompliziert zu gestalten. Nicht jedes Problem braucht einen großen Lenkungsreis, und nicht jede Entscheidung eignet sich für dasselbe Verfahren.

Ein weiterer Stolperstein besteht darin, Fehler oder unerwünschte Ergebnisse aus Sorge vor Kritik nicht offen anzusprechen. Für mich ist Transparenz jedoch ein wesentlicher Bestandteil von Glaubwürdigkeit. In einer meiner früheren Verantwortungen mussten wir beispielsweise eine CO₂-Bilanz aufgrund einer verbesserten Datengrundlage deutlich nach oben korrigieren. Das war unbequem – aber notwendig. Fortschritt bedeutet nicht, fehlerfrei zu sein. Fortschritt bedeutet, aus neuen Erkenntnissen Konsequenzen zu ziehen und denselben Fehler nicht ein zweites Mal zu machen.

Eine besondere Herausforderung besteht zudem darin, parallel unterschiedliche Wege zu demselben Ziel erarbeiten zu müssen. In Transformationsprozessen braucht es häufig sowohl einen Plan A, der das bestehende System absichert, als auch einen Plan B, der eine langfristig deutlich erfolgreichere und innovativere Lösung verfolgt.

Dabei darf Plan A nur so weit ausgebaut werden, wie es für Stabilität, Verantwortung und Glaubwürdigkeit notwendig ist. Andernfalls besteht die Gefahr, dass er die finanziellen Mittel, die Aufmerksamkeit und die Umsetzungskraft bindet, die für den erfolgsversprechenderen Plan B benötigt werden.

Man arbeitet also einerseits an einer innovativen Lösung, die langfristig viel verändern kann, darf andererseits aber nicht alles auf diese eine Karte setzen. Besonders schwierig wird dies, wenn die Innovation einen echten „Steinweitwurf“ darstellt – also weit über bestehende Denkweisen, Strukturen und Erfahrungen hinausgeht. Vielen Menschen fehlt dann zunächst die Vorstellungskraft dafür, was möglich ist. Entsprechend groß können die Widerstände und Herausforderungen sein.

Das gilt besonders in etablierten Geschäftsmodellen, in denen neue Wege anfangs noch nicht vollständig durch Daten, Erfahrungen oder bewährte Strukturen abgesichert sind. Führung bedeutet in solchen Situationen auch, unternehmerisches Urteilsvermögen und Intuition einzusetzen – ohne dabei die Risiken auszublenden oder die Verantwortung gegenüber dem bestehenden Geschäft zu vernachlässigen.

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

IH: Mein Ziel ist es, Sinnorientierung unabhängig von einzelnen Personen dauerhaft zu verankern. Eine Haltung bleibt nur dann wirksam, wenn sie sich in Entscheidungen, Strukturen und im täglichen Handeln widerspiegelt.

In meiner eigenen Arbeit bedeutet das, Verantwortlichkeiten klar zu definieren, Ziele messbar zu machen und zugleich Raum für unterschiedliche Perspektiven zu schaffen. Mitarbeitende sollen Maßnahmen nicht lediglich ausführen, sondern verstehen, warum wir etwas tun, welches Ziel wir damit verfolgen und welchen eigenen Beitrag sie dazu leisten können. Langfristig möchte ich deshalb insbesondere die Verbindung zwischen wirtschaftlicher Zukunftsfähigkeit, ökologischer Verantwortung und der Entwicklung von Menschen weiter stärken.

Im Andechser Kreis sehe ich eine besondere Chance im offenen und ehrlichen Erfahrungsaustausch. Mich interessieren nicht nur Erfolgsgeschichten, sondern gerade auch Zielkonflikte, Umwege und Entscheidungen, die sich im Nachhinein als verbesserungsfähig erwiesen haben. Gemeinsamer Fortschritt entsteht aus meiner Sicht dort, wo Menschen bereit sind, ihre Erfahrungen offenzulegen, voneinander zu lernen und die eigene Haltung und Position immer wieder einer ehrlichen Selbstprüfung zu unterziehen.

Sinnorientierung ist für mich daher kein Zustand, den man irgendwann erreicht. Sie ist eine Haltung und zugleich ein fortlaufender Prozess: erkennen, entscheiden, handeln, überprüfen und nachschärfen. In Anlehnung an Viktor Frankl zeigt sich Sinn letztlich auch darin, wie wir auf die Aufgaben und Herausforderungen antworten, die uns gestellt werden. Entscheidend ist, dass daraus eine Wirkung entsteht, die über den einzelnen Moment hinaus Bestand hat.



Über Ivo Herzog

Ivo Herzog ist Geschäftsführer der Reinsicht GmbH. Das Unternehmen entwickelt und liefert seit mehr als zehn Jahren ökologische Industrieklebstoffe für den 3D Druck, in der Anwendung für den Metallguss, Einbettmassen für den Feinguss sowie wasserlösliche Kerne für den Kunststoffspritzguss. Mit seinen Lösungen unterstützt Reinsicht die Entwicklung emissionsärmerer und ressourcenschonender Produktionsprozesse in der Industrie.

Darüber hinaus ist Ivo Herzog Mitglied des Stiftungsrats der Hans A. Pielenz-Stiftung, Vorstandsmitglied der Allianz Faserbasierte Wertstoffe Baden-Württemberg e.V. (AFBW) sowie Fördermitglied des Andechser Kreises.

SINNVOLLE BUCH- UND MEDIENTIPPS



„Hoffnung – Eine Geschichte der Zuversicht von Homer bis zum Klimawandel“

Jonas Grethlein

Gleich vorweg: Es ist das (!) Buch zum diesjährigen Andechser Schwerpunktthema. Bekanntermaßen ist alles Unheil aus der Büchse der Pandora in die Welt gekommen. Häufig unbeachtet bleibt dabei ein kleines, aber entscheidendes Detail an der berühmten Geschichte. Das Unheil stiftende Gefäß war nicht völlig leer, als Pandora wieder den Deckel zumachte. Eine einzige Sache entwich nämlich nicht, die Hoffnung! Der Streit um die Deutung des Mythos – ist „Hoffnung“ das verbleibende Antiserum gegen die Übel der Welt oder das größte aller Übel, weil es die Menschen mit überhöhten Zukunftserwartungen verführt – eben diese unterschiedliche Sichtweise ist seitdem in allen möglichen Varianten des abendländischen Diskurses eingesickert.



Erwartungsgemäß beschreibt der Heidelberger Altphilologe Jonas Grethlein die Facetten dieser Dichotomie – trügerische versus ermutigende Hoffnung – im Lauf der geistesgeschichtlichen Abschnitte, christliches Mittelalter, neuzeitliche Aufklärung und industrielle Moderne, sachkundig und detailscharf. Ganz nebenbei übrigens bringt er Licht in die begrifflichen Unterschiede zwischen Hoffnung, Optimismus und Zuversicht. Doch auch wie Grethlein die Bedeutung der Hoffnung in den aktuellen Debatten um Zivilgesellschaft und Klimawandel herausarbeitet, ist bemerkenswert und unbedingt lesenswert.

AUSBLICK IMPULSVERANSTALTUNG 2026



Zukunft braucht Hoffnung - Impulsveranstaltung Kloster Andechs



Kloster Andechs

17. – 18. November 2026

Am **17. November** in **„Zeit für mich“** suchen Teilnehmerinnen und Teilnehmer Antwort auf Ihre Frage: „Was gibt mir in meinem Leben Hoffnung? Sie werden begleitet durch Impulse und Reflexion von Abt Dr. Johannes Eckert von Kloster Sankt Bonifaz in München und Kloster Andechs sowie Prof. Dr. J. Sammet.

Am **18. November** in den Impulsen vom Hl. Berg sprechen zu uns:

- **Herr Prof. Dr. H. Prantl** (*angefragt*), Kolumnist und ehemaliger Chefredakteur der Süddeutschen Zeitung: **„Hoffnung als Auftrag“**. Wir suchen nach einer Antwort auf die Frage: Was bedeutet Hoffnung für unser demokratisches Gemeinwesen?
- **Frau Prof. Dr. N. Deitelhoff**, Vorstandsmitglied Leibniz Institut für Friedens- und Konfliktforschung und Professorin für Internationale Beziehungen zur Antwort auf die Frage: **Gibt es Hoffnung auf Frieden?** Und: **Wie kommen wir von der Kriegstüchtigkeit zur Friedenstüchtigkeit?**
- Die Schauspielerin **Frau Michaela May** zu: **In all meinen beruflichen und persönlichen Herausforderungen: Was beutet Hoffnung für mich?**
- **Frau Miki Yokohama**, Geschäftsführerin von Aurum Impact zu Antwort auf die Frage: **Wann sind start up Unternehmene Hoffnungsträger?**

Kloster Andechs ist ein Kraftort, ein Ort zum Nachdenken, reflektieren und wieder Hoffnung zu schöpfen. Reservieren Sie schon heute den Termin für sich.



[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

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!