



**Qualifizierungstag 1  
für Führungskräfte  
aus den Einrichtungen der sechs Projektstandorte**

im Projekt „Innovation im Sozialraum: Menschen führen –  
Organisationskultur gestalten“

**„Werteorientierung und Wertschätzung  
als Teil der Unternehmens- und Führungskultur“**

Mittwoch, 26. Oktober 2016,  
9.00 – 17.00 Uhr,  
Caritasverband für die Diözese Hildesheim e. V.

**Referent:** Abt em. Stephan Schröer, Abtei Königsmünster

**Moderation:** Anna Low, Projektmitarbeiterin rückenwind<sup>+</sup>, Diözesan-Caritasverband Hildesheim

**Anwesend:**

- 35 Führungskräfte aus den Projektstandorten Bremerhaven, Peine, Celle, Verden, Neustadt/Wunstorf und Duderstadt
- Peter Nagel (Projektleiter rückenwind<sup>+</sup>),  
Friederike Wiesner (Sachbearbeiterin rückenwind<sup>+</sup>),  
Reinhard Kühn (Begleitgruppe rückenwind<sup>+</sup>)

Nach einer Begrüßung von Anna Low erläuterte Peter Nagel die wichtigen Schritte seit der Auftaktveranstaltung am 24. Mai 2016:

- ⇒ Nochmalige personelle Veränderung im Projektteam
- ⇒ Gespräche und Vorab-Beratungen im Mai und Juni
- ⇒ Abgabe der Interessensbekundungen
- ⇒ Endgültige Klärung der vier Standorte im SER und der beiden in ÜR
- ⇒ Lernvereinbarungen
- ⇒ Finden der Teilnehmenden der Begleitgruppe und erstes Treffen mit Verständigungen
- ⇒ Finden von Coach pro Standort und Vereinbarungen mit den Coaches durch einen Honorarvertrag

## Vorstellung der Projektstandorte

Unter Peter Nagels Anleitung stellten die sechs Projektstandorte aus dem Bistumsgebiet Hildesheim im rückenwind+-Projekt „Innovation im Sozialraum: Menschen führen – Organisationskultur gestalten“ vor.



Eine Person pro Standort präsentierte im Plenum folgende Fragen:

1. Wer bildet den Standort?
2. Zu welchen Themen möchte der Standort Instrumente in der Organisations- und in der Personalentwicklung erarbeiten?
3. Was ist bisher konkret am Standort gemeinsam geschehen und was ist die Planung bis Ende März 2017 (Termin des nächsten Qualifizierungstags, wo sich alle Standorte wiedersehen)?

Den **Standort Bremerhaven** stellte Stephan Hühne von der Kita St. Willehad vor. Folgende Einrichtungen haben sich zusammengeschlossen:

- Pfarrei Hl. Herz Jesu Bremerhaven Lehe
- Grundschule Stella Maris
- Kita St. Willehad
- Kita St. Ansgar
- Kita St. Michael

Das Projektthema am Standort Bremerhaven ist

Teamentwicklung (Informations- und Kommunikationsstrukturen, Selbstständigkeit, Arbeitszufriedenheit, Personalgespräche).



Den **Standort Neustadt/Wunstorf** präsentierte Stephanie

Miller von der Kindertagesstätte St. Gertrud. Diese Einrichtungen haben sich zusammengeschlossen:

- Familienzentrum St. Peter & Paul (Neustadt)
- Kita St. Bonifatius - Amtsstraße (Wunstorf)
- Kita St. Bonifatius - Frankestraße (Wunstorf)
- Kita St. Gertrud (Wunstorf)

Die Projektthemen am Standort Neustadt/Wunstorf sind:

Mitarbeiter gewinnen, ausbilden und halten, gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit der Einrichtungen, interne Vernetzung von Mitarbeitenden der Standort-Einrichtungen, Weiterentwicklung des Verständnisses "Kitas sind Teil der Pfarrei".

Der **Standort Peine** wurde von Kathinka Plett von der Kita St. Elisabeth vorgestellt. Die Einrichtungen sind:

- Ehe-, Familien- und Lebensberatung (EFL)
- Grundschule Burgschule
- Pfarrgemeinde Zu den Heiligen Engeln
- Kita St. Elisabeth
- Orts-Caritasverband Peine

Die beteiligten Einrichtungen wollen sich im Projekt am Standort Peine zum "Familienzentrum St. Elisabeth"

bündeln und die Integration, Inklusion und Information für nutzende Menschen und Mitarbeitende verbessern.





Marie-Theres Waning-Ernst von der Tagesstätte St. Raphael stellte den **Standort Duderstadt** vor, zu dem folgende Einrichtungen gehören:

- Familienzentrum St. Klaus
- Tagesstätte St. Raphael
- Caritas-Centrum Duderstadt (Orts-Caritasverband Göttingen)
- Pestalozzi-Schule, Förderschule
- St.-Ursula-Schule, IGS

Als Projektthema möchten die Einrichtungen am Standort Duderstadt einen "Inklusiven Campus" aufbauen

(Vernetzung der Einrichtungen um Lebens- und Lernort zu schaffen, Klärung der Führungs- und Organisationskultur der Einrichtungen, Trägerschaft, Entscheidungswege, Verantwortlichkeiten, Verhältnis zu indirekt Beteiligten).

Der **Standort Verden** wurde von Propst Bernd Kösling, Propsteigemeinde St. Josef vorgestellt. Zu ihm gehören diese Einrichtungen:

- Propsteigemeinde St. Josef
- Caritasstift St. Josef
- Kita St. Josef
- Familiengarten Oyten (Pfarrei St. Matthias)
- Projektthema am Standort Verden:

Thematisch geht es im Projekt am Standort Verden um die Vernetzung der Einrichtungen untereinander und im Sozialraum (Generationen zusammenführen, Mitarbeitende qualifizieren) und die Stärkung des christlichen Profils.



Heike Stürmeyer vom Flüchtlingswohnheim stellte den **Standort Celle** mit den drei Einrichtungen im Caritasverband vor:

- Ambulante Kinder- und Jugendhilfe in der Geschäftsstelle
- Wohnen mit Kind
- Wohnheim für unbegleitete minderjährige Flüchtlinge

Projektthema am Standort Celle ist die Vernetzung der Kompetenzen Mitarbeitender in den drei Einrichtungen untereinander, einrichtungsübergreifende Fortbildungen und Partizipation sowie die Erweiterung der

Verantwortungsbereiche der Führungskräfte.

## „Werteorientierung als Teil der Unternehmens- und Führungskultur“

Vortrag von Alt-Abt Stephan Schröer, Abtei Königsmünster

Als Mönch und ehemaliger Abt des Klosters Königsmünster bei Meschede bezog sich Abt Stephan in seinem Impuls zur Werteorientierung maßgeblich auf die Regeln des Heiligen Benedikt von Nursia (vgl. Anhang), die er auf die heutige Führungskultur in christlichen Unternehmen übertrug.

Um Veränderungen wie im *rückenwind<sup>+</sup>*-Projekt anzuregen, müssten sich die Führungskräfte erst einmal selbst ihrer Person und ihrer Fähigkeiten bewusst werden. Als Grundsatzprogramm für die



Caritas und als Grundsatztugend sieht er die Benediktsregel „hören, neu lernen“, die gerade für eine positive, werteorientierte Unternehmenskultur wichtig ist.

In Deutschland sehe er immer mehr eine Kultur der Verdrossenheit, eine „Jammerkultur“, die es von den Führungskräften durch „weise Mäßigung“ zu mildern gilt – auch für sich selbst (im Gegensatz dazu: viele arbeiten heutzutage maßlos).

Die Führungskräfte sollten sich bewusst sein, dass ein Dienstverhältnis kein Herrschaftsverhältnis sei und die Würde der Mitarbeitenden stets geachtet werden sollte. Jesu wusch seinen Jüngern die Füße und hat sich so vor der Würde seiner Jünger verneigt.

Werte seien wichtig als Kraftquellen („lebe gut, dann kannst du auch gut führen“), sie spenden Energie für die tägliche Arbeit. Für die Rückbesinnung nutzen Manager als Chance ein paar Tage im Kloster zu verbringen. Dort können sie den geregelten Tagesablauf der Mönche erleben, die sich fünf Mal am Tag zum Beten treffen.

Im Buch Genesis würden die Menschen als „Abbild Gottes“ beschrieben. Jeder Mensch, auch begrenzte, behinderte und benachteiligte Personen trügen die Würde Gottes in sich und seien dementsprechend auch in den Unternehmen so zu behandeln. Der Wert „Liebe“ zeigt sich darin, dass Führungskräfte verlässlich sind, Vertrauen in ihre Mitarbeitenden haben. Dabei sind wir alle „zur Freiheit berufen“ (Gals 5,13). „Gereifte Personen“ können gut führen. Dabei sind sie offen für die Vielfalt aller. Führungspersonen sollten darauf achten, mehr geliebt als gefürchtet zu werden.



## „Wertschätzender Umgang mit Mitarbeitenden“

Vortrag von Alt-Abt Stephan Schröer, Abtei Königsmünster

Abt Stephan erläuterte an Hand des Abschnitts zu den Aufgaben eines Cellerars aus den Regeln des Heiligen Benedikts (vgl. Anhang), wie das Verhalten im Umgang mit den Brüdern im Kloster sein sollte. Dies ist für ihn die Leitschnur für einen wertschätzenden Umgang untereinander, in Bezug auf die Standorte im Projekt für den wertschätzenden Umgang mit Mitarbeitenden und weiteren Personengruppen. Grundlegend sei dafür unaufgeregt zu leben, dies strahle Glaubwürdigkeit aus. Für ihn ist „clever“ nicht mit „weise“ gleichzusetzen (clever: „ich komme schon durch“; weise: großer Erfahrungsschatz, Reife, Gelassenheit, Nüchternheit).

Mit all diesen Verhaltensweisen ist eine gute Kommunikation miteinander verbunden („gute Rede“). Deshalb gibt es feste Zeiten für Informationen und Zeiten für das Feiern. Es wird kurz und klar informiert. Es bedarf Zeiten und Orten für die eigenen Entscheidungen von Leitung und Mitarbeitenden. Es braucht bei aller Freiheit der Mitarbeitenden eine klare Führung durch die Leitung. „Murren“ ist von allen zu vermeiden. Junge Mitarbeitende können ältere mit innovativen Ideen inspirieren. Die älteren können ihre Erfahrung den jüngeren zur Verfügung stellen.

Der Mönch hat jeden Tag, jede Woche eine klare Struktur und damit feste Zeiten für Arbeiten, Gebet, Schlafen, Beten und Lesung sowie Muße als schöpferischem Tun. Diese große Struktur ermöglicht die Freiheiten im Kleinen.

Jedem Kloster ist die Gastfreundschaft wichtig. Es ist mit Blick auf Erzählungen in der Bibel eine wichtige Gelegenheit der Gottesbegegnung und -erfahrung. Gastfreundschaft meint nicht Anspruchshaltung und nicht Service.

## Gruppenarbeit in den Standortgruppen zu den Themen Werteorientierung und Wertschätzung

Die Führungskräfte jedes Standorts erörterten in zwei Gruppenarbeits-Phasen die von Abt Stephan gehörten Themen und bezogen sie gemeinsam auf Ihren Standort. Folgende Fragen wurden diskutiert.

### Werteorientierung

- (1) Welche Werte werden in Ihrer Einrichtung und an Ihrem Standort gelebt? Gibt es Unterschiede zwischen den Einrichtungen an Ihrem Standort? (Ist-Zustand)
- (2) Sind die jetzigen Werte durch einen bewussten Prozess entstanden oder haben sie sich „eingeschlichen“?
- (3) Welche Werte möchten Sie in Ihren Einrichtungen am Standort gemeinsam leben? Wie möchten Sie dies umsetzen (Instrumente)? (Soll-Zustand)

### Wertschätzung

- (1) Wie zeigen Sie Ihre Wertschätzung gegenüber Ihren Mitarbeitenden in Ihrer Einrichtung und an Ihrem Standort? (Ist-Zustand)
- (2) Ist der Umgang zwischen Ihren Mitarbeitenden untereinander von Wertschätzung geprägt? (Ist-Zustand)
  - a) gleicher Hierarchie
  - b) unterschiedlicher Hierarchieebene
- (3) Was möchten Sie in an Ihrem Standort in Bezug auf einen wertschätzenden Umgang mit Mitarbeitenden und untereinander verbessern? Wie möchten Sie dies umsetzen (Instrumente)? (Soll-Zustand)

Anschließend stellten die Standorte die für sie 3 wichtigsten Werte in ihrer Unternehmenskultur in Kurzpräsentationen im Plenum vor. Zu den 3 wichtigsten Wertschätzungselementen tauschten sich die Standorte in standortgemischten Gruppen mit Vertretern anderer Standorte aus (*siehe Fotodokumentation unten; Werte = rot, Wertschätzungselemente = hellgrün*)

# BREMERHAVEN

- Katholische Grundschule „Stella Maris“

- Kindertagesstätte St. Michael

- Kindertagesstätte St. Ansgar

- Kindertagesstätte St. Willehad

- Pfarrei Hl. Herz Jesu mit dem Verwaltungsbereich

➤ Teamentwicklung

mit den Aspekten

- Informations- und Kommunikationsstrukturen
- Selbstständigkeit

- Arbeitszufriedenheit
- Personalgespräche

Respekt /  
Toleranz

Christlichkeit

Solidarität

Zeit für  
Kommunikation

Mitarbeiter-  
gespräche

Wertschätzung  
Anerkennung  
Lob

rückenwind<sup>+</sup>





# WUNSTORF/NEUSTADT

• **Familienzentrum St. Peter und Paul**,  
(Neustadt am Rübenberge, Träger: Pfarrei)

• **Kindertagesstätte St. Gertrud**  
(Wunstorf, Träger: Caritasverband Hannover)

• **Kindertagesstätte St. Bonifatius Frankestraße**  
(Wunstorf, Träger: Pfarrei)

• **Kindertagesstätte St. Bonifatius Amtsstraße** (Wunstorf, Träger: Pfarrei)

➤ **Mitarbeiter gewinnen, ausbilden und halten**

➤ **gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit der Einrichtungen**

➤ **interne Vernetzung von Mitarbeitenden der Standort-Einrichtungen**

➤ **Weiterentwicklung des Verständnisses "Kitas sind Teil der Pfarrei"**

Annahme jedes Menschen

Begräbnisritual

Beteiligung

Lob

Willkommenskultur

Gespräche

rückenwind<sup>+</sup>



# PEINE

• Kindertagesstätte  
St. Elisabeth

• Katholische  
Grundschule  
Burgschule

• Pfarrgemeinde Zu  
den Heiligen Engeln

• Caritasverband für  
die Stadt  
und den Landkreis  
Peine e. V.

• Katholische Ehe-,  
Familien- und  
Lebensberatungs-  
stelle (EFL)

➤ beteiligte  
Einrichtungen zum  
"Familienzentrum  
St. Elisabeth"  
bündeln

➤ Integration,  
Inklusion und  
Information für das  
Familienzentrum  
nutzende Menschen

und Mitarbeitende  
verbessern


1. Wir leben und  
schützen christliche  
Werte:  
Zuhören, Wertschät-  
zung, ...

2. Leitbild  
Prozess  
Impulse durch  
Fortbildungen /  
Workshops

3. Dialog der Standort-  
teilnehmer  
Zuhören - Verstehen -  
Vernetzen  
- Außenwirkung →  
Dritte profitieren

1. Mitarbeiter-  
gespräche

2. Anerkennung  
(auch mal zwischen-  
durch)

3. Respekt vor  
Profession und  
Mensch 

rückenwind<sup>+</sup>





# DUDERSTADT

- Familienzentrum St. Klaus
- Heilpädagogische Tagesstätte St. Raphael
- Caritas-Centrum Duderstadt (Orts-Caritasverband Göttingen)
- Pestalozzi-Schule
- St.-Ursula-Schule, IGS

- Aufbau eines "Inklusiven Campus"
- Vernetzung der Einrichtungen um Lebens- und Lernort zu schaffen
- Klärung der Führungs- und Organisationskultur der Einrichtungen
- Trägerschaft, Kooperationsformen
- Verhältnis zu indirekt Beteiligten
- Entscheidungswege, Verantwortlichkeiten

Transparenz

Wertschätzung

Partizipation

1. positive Grundhaltung vorurteilsfrei

2. Offenheit

3. Kommunikation



# VERDEN

• Propsteigemeinde  
St. Josef

• Kindertagesstätte  
St. Josef

• Caritasstift  
St. Josef

• Familiengarten  
Oyten (Pfarrei St. Matthias)

➤ Vernetzung der  
Einrichtungen unter-  
einander und im  
Sozialraum

➤ Generationen  
zusammenführen,  
Mitarbeitende  
qualifizieren

➤ Stärkung des  
christlichen Profils

Wertschätzung  
durch  
Nähe

Achtsamkeit

Zutrauen

Partizipation

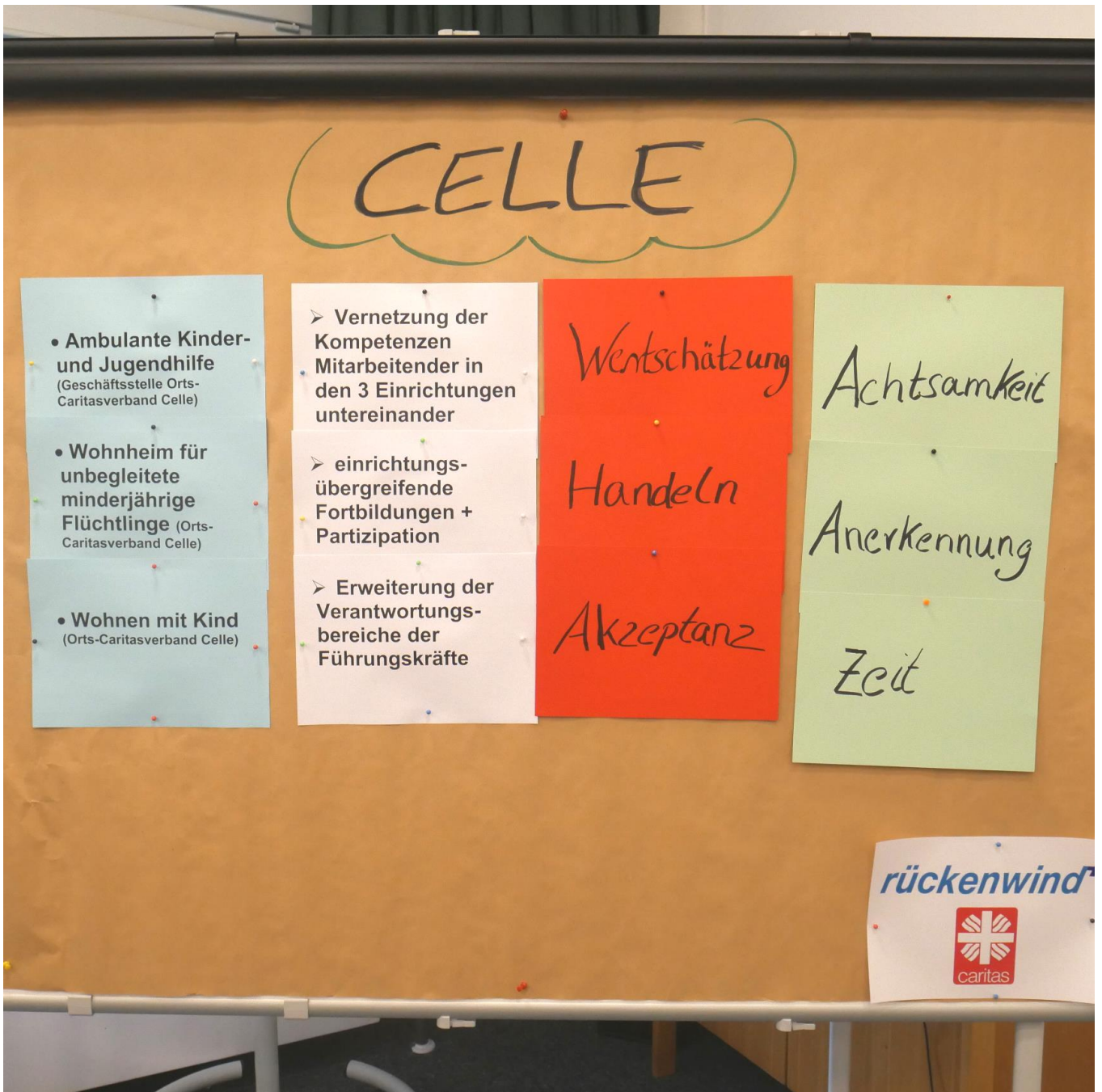
Verantwortlich  
(wertschöpfend)  
führen

Zuwendung,  
zuhören  
Authentisch sein

rückenwind<sup>+</sup>







Bei allen sechs Standorten wurde bei der Präsentation deutlich, dass die Werte durch einen gesteuerten, bewussten Prozess entstanden sind (Arbeitsgruppen-Phase 1, Frage 2). Sie sind auf allen Ebenen und mit allen beteiligten Personengruppen (Klienten, Kinder, Eltern, Mitarbeitende, ...) zu leben, getragen von der Grundüberzeugung „Ich bin / Du bist ein von Gott geliebter Mensch.“ So ist ein vorurteilsfreier, wertschätzender Umgang miteinander möglich.



## **Rückblick auf den Tag und Ausblick auf die Zeit bis zum Qualifizierungstag 2 am 4. April 2017**

Anna Low blickte auf den heutigen Tag zurück: Der Austausch zwischen den Standorten ist gelungen. Alle wissen nun voneinander über die Arbeit in den Standorten. Abt Stephan hat gute Anregungen am Vormittag und am Nachmittag zu den beiden Themen des Tages gegeben, so dass eine gute Auseinandersetzung in den Standortgruppen erfolgen konnte.

Der nächste Qualifizierungstag findet am 04. April 2017 zum Thema „Organisationsentwicklung in kirchlichen Organisationen“ mit Ulrich Koch und Stefan Tschiersch statt. Dieser ist dann ein sog. „offener Qualifizierungstag“, geöffnet für weitere Interessierte.

Peter Nagel verwies in seinem Ausblick auf die weiteren Termine vor Ort mit Coach, die nun anstehen und immer in guter Absprache mit dem Projektteam erfolgen werden. Hierzu gehören auch die entsprechenden Teilnehmerlisten und Fragebögen der Teilnehmenden. Sollten Fragen auftauchen oder Termine ohne Coach geplant werden, mögen sich die Standorte melden, um alles gut zu regeln.

Die Teilnehmenden erhielten Feedbackblätter, die sie vor der Abreise abgaben. Die Gestaltung des Tages wurde dabei durchgehend sehr interessant und weiterführend eingeschätzt. Einige kritische Rückmeldungen bezogen sich auf die Verpflegung, die Klarheit des Arbeitsauftrags für die zweite Austauschrunde zwischen den Teilnehmenden sowie die Anfangsuhrzeit der Veranstaltung. Letzteres führt dazu, dass die kommenden Tage um 9.30 Uhr beginnen und um 17.30 Uhr enden werden.

## Anhang:

### Auszüge aus der Regel Benedikts

Quelle: [www.benediktiner.de/index.php/die-ordensregel-des-hl-benedikt.html](http://www.benediktiner.de/index.php/die-ordensregel-des-hl-benedikt.html)

#### Der Abt

1. Der Abt, der würdig ist, einem Kloster vorzustehen, muss immer bedenken, wie man ihn anredet, und er verwirkliche durch sein Tun, was diese Anrede für einen Oberen bedeutet.
2. Der Glaube sagt ja: Er vertritt im Kloster die Stelle Christi; wird er doch mit dessen Namen angeredet nach dem Wort des Apostels (Röm 8,15): "Ihr habt den Geist empfangen, der euch zu Söhnen macht, den Geist, in dem wir rufen: Abba, Vater!"
3. Deshalb darf der Abt nur lehren und bestimmen, was der Weisung des Herrn entspricht.
4. Sein Befehl und seine Lehre sollen wie Sauerteig göttlicher Heilsgerechtigkeit die Herzen seiner Jünger durchdringen.
5. Der Abt denke immer daran, dass in gleicher Weise über seine Lehre und über den Gehorsam seiner Jünger beim erschreckenden Gericht Gottes entschieden wird.
6. So wisse der Abt: Die Schuld trifft den Hirten, wenn der Hausvater an seinen Schafen zu wenig Ertrag feststellen kann.
7. Andererseits gilt ebenso: Hat ein Hirt einer unruhigen und ungehorsamen Herde all seine Aufmerksamkeit geschenkt und ihrem verdorbenen Treiben jede nur mögliche Sorge zugewandt,
8. wird er im Gericht des Herrn freigesprochen. Er darf mit dem Propheten zum Herrn sagen: "Deine Gerechtigkeit habe ich nicht in meinem Herzen verborgen, ich habe von deiner Treue und Hilfe gesprochen, sie aber haben mich verhöhnt und verachtet." (Ps 40,11; Jes 1,2)
9. Dann kommt über die Schafe, die sich seiner Hirtensorge im Ungehorsam widersetzt haben, als Strafe der allgewaltige Tod.
11. Wer also den Namen "Abt" annimmt, muss seinen Jüngern in zweifacher Weise als Lehrer vorstehen.
12. Er macht alles Gute und Heilige mehr durch sein Leben als durch sein Reden sichtbar. Einsichtigen Jüngern wird er die Gebote des Herrn mit Worten darlegen, hartherzigen aber und einfältigeren wird er die Weisung Gottes durch sein Beispiel veranschaulichen.
13. In seinem Handeln zeige er, was er seine Jünger lehrt, da man nicht tun darf, was mit dem Gebot Gottes unvereinbar ist. Sonst würde er anderen predigen und dabei selbst verworfen werden. (vgl. 1Kor 9,27)
14. Gott könnte ihm eines Tages sein Versagen vorwerfen: "Was zählst du meine Gebote auf und nimmst meinen Bund in deinen Mund? Dabei ist Zucht dir verhasst, meine Worte wirfst du hinter dich." (Ps 50,16-17)
15. Auch gilt: "Du sahst im Auge deines Bruders den Splitter, in deinem hast du den Balken nicht bemerkt." (Mt 7,3)
16. Der Abt bevorzuge im Kloster keinen wegen seines Ansehens.
17. Den einen liebe er nicht mehr als den anderen, es sei denn, er finde einen, der eifriger ist in guten Werken und im Gehorsam.
18. Er ziehe nicht den Freigeborenen einem vor, der als Sklave ins Kloster eintritt, wenn es dafür keinen vernünftigen Grund gibt.
19. Der Abt kann aber jede Rangänderung vornehmen, wenn er es aus Gründen der Gerechtigkeit für gut hält. Sonst sollen die Brüder den Platz einnehmen, der ihnen zukommt.

20. Denn ob Sklave oder Freier, in Christus sind wir alle eins, und unter dem einen Herrn tragen wir die Last des gleichen Dienstes. Denn bei Gott gibt es kein Ansehen der Person. (vgl. Gal 3,28; Röm 2,11)
21. Nur dann unterscheiden wir uns in seinen Augen, wenn wir in guten Werken und in der Demut eifriger sind als andere.
22. Der Abt soll also alle in gleicher Weise lieben, ein und dieselbe Ordnung lasse er für alle gelten - wie es jeder verdient.
23. Wenn der Abt lehrt, halte er sich immer an das Beispiel der Apostel, der sagt: "Tadle, ermutige, weise streng zurecht." (2Tim 4,2)
24. Das bedeutet für ihn: Er lasse sich vom Gespür für den rechten Augenblick leiten und verbinde Strenge mit gutem Zureden. Er zeige den entschlossenen Ernst des Meisters und die liebe Güte des Vaters.
25. Härter tadeln muss er solche, die keine Zucht kennen und keine Ruhe geben; zum Fortschritt im Guten ermutige er alle, die gehorsam, willig und geduldig sind; streng zurechtweisen und bestrafen soll er jene, die nachlässig und widerspenstig sind.
26. Auf keinen Fall darf er darüber hinwegsehen, wenn sich jemand verfehlt; vielmehr schneide er die Sünden schon beim Entstehen mit der Wurzel aus, so gut er kann. Er soll daran denken, da ihm sonst das Schicksal des Priesters Heli von Schilo droht. (1Sam 2,22-4,18)
27. Rechtschaffene und Einsichtige weise er einmal und ein zweites Mal mit mahnenden Worten zurecht.
28. Boshafte aber, Hartherzige, Stolze und Ungehorsame soll er beim ersten Anzeichen eines Vergehens durch Schläge und körperliche Züchtigung im Zaum halten. Er kennt doch das Wort der Schrift: "Ein Tor lässt sich durch Worte nicht bessern." (Spr 29,19)
29. Und auch dieses: "Schlage deinen Sohn mit der Rute, so rettetest du sein Leben vor dem Tod." (Spr 23,14)
30. Der Abt muss bedenken was er ist, und bedenken, wie man ihn anredet. Er wisse: Wem mehr anvertraut ist, von dem wird mehr verlangt. (Lk 12,28)
31. Er muss wissen, welche schwierige und mühevoll Aufgabe er auf sich nimmt: Menschen zu führen und der Eigenart vieler zu dienen. Muss er doch dem einen mit gewinnenden, dem anderen mit tadelnden, dem dritten mit überzeugenden Worten begegnen.
32. Nach der Eigenart und Fassungskraft jedes einzelnen soll er sich auf alle einstellen und auf sie eingehen. So wird er an der ihm anvertrauten Herde keinen Schaden erleiden, vielmehr kann er sich am Wachsen einer guten Herde freuen.
33. Vor allem darf er über das Heil der ihm Anvertrauten nicht hinwegsehen oder gering schätzen und sich größere Sorgen machen um vergängliche, irdische und hinfällige Dinge.
34. Stets denke er daran: Er hat die Aufgabe übernommen, Menschen zu führen, für die er einmal Rechenschaft ablegen muss.
35. Wegen des vielleicht allzu geringen Klostervermögens soll er sich nicht beunruhigen; vielmehr bedenke er das Wort der Schrift: (Mt 6,33) "Sucht zuerst das Reich Gottes und seine Gerechtigkeit, und dies alles wird euch dazu gegeben."
36. Ein anderes Schriftwort sagt: (Ps 34,10) "Wer ihn fürchtet, leidet keinen Mangel."
37. Der Abt muss wissen: Wer es auf sich nimmt, Menschen zu führen, muss sich bereithalten, Rechenschaft abzulegen.
38. Er sei sich darüber ganz im klaren: Wie groß auch die Zahl der Brüder sein mag, für die er Verantwortung trägt, am Tag des Gerichts muss er für sie alle dem Herrn Rechenschaft ablegen, dazu ohne Zweifel auch für sich selbst.
39. Immer in Furcht vor der bevorstehenden Untersuchung des Hirten über die ihm anvertrauten Schafe, sorgt er für seine eigene Rechenschaft, wenn er sich um die der anderen kümmert.
40. Wenn er mit seinen Ermahnungen anderen zur Besserung verhilft, wird er selbst von seinen Fehlern geläutert.

## Die Einberufung der Brüder zum Rat

1. Sooft etwas Wichtiges im Kloster zu behandeln ist, soll der Abt die ganze Gemeinschaft zusammenrufen und selbst darlegen, worum es geht.
2. Er soll den Rat der Brüder anhören und dann mit sich selbst zu Rate gehen. Was er für zuträglicher hält, das tue er.
3. Dass aber alle zur Beratung zu rufen seien, haben wir deshalb gesagt, weil der Herr oft einem Jüngeren offenbart, was das Bessere ist.
4. Die Brüder sollen jedoch in aller Demut und Unterordnung ihren Rat geben. Sie sollen nicht anmaßend und hartnäckig ihre eigenen Ansichten verteidigen.
5. Vielmehr liegt die Entscheidung im Ermessen des Abtes: Was er für heilsamer hält, darin sollen ihm alle gehorchen.
6. Wie es jedoch den Jüngern zukommt, dem Meister zu gehorchen, muss er seinerseits alles vorausschauend und gerecht ordnen.
7. Alle sollen in allem der Regel als Lehrmeisterin folgen, und niemand darf leichtfertig von ihrer Weisung abweichen.
8. Keiner darf im Kloster dem Willen seines eigenen Herzens folgen.
9. Niemand maße sich an, mit seinem Abt unverschämt oder gar außerhalb des Klosters zu streiten.
10. Geht aber einer in seiner Anmaßung so weit, dann treffe ihn die von der Regel vorgesehene Strafe.
11. Der Abt allerdings muss seine Anordnung immer in Gottesfurcht treffen und sich dabei an die Regel halten. Er muss wissen, dass er sich ohne Zweifel für alle seiner Entscheidungen vor Gott, dem gerechten Richter, zu verantworten hat.
12. Wenn weniger wichtige Angelegenheiten des Klosters zu behandeln sind, soll er nur die Älteren um Rat fragen,
13. lesen wir doch in der Schrift: (Sir 32,24) "Tu alles mit Rat, dann brauchst du nach der Tat nichts zu bereuen."

## Der Cellerar des Klosters

1. Als Cellerar des Klosters werde aus der Gemeinschaft ein Bruder ausgewählt, der weise ist, reifen Charakters und nüchtern. Er sei nicht maßlos im Essen, nicht überheblich, nicht stürmisch, nicht verletzend, nicht umständlich und nicht verschwenderisch.
2. Vielmehr sei er gottesfürchtig und der ganzen Gemeinschaft wie ein Vater.
3. Er trage Sorge für alles.
4. Ohne die Weisung des Abtes tue er nichts;
5. an seine Aufträge halte er sich.
6. Er mache die Brüder nicht traurig.
7. Falls ein Bruder unvernünftig etwas fordert, kränke er ihn nicht durch Verachtung, sondern schlage ihm die unangemessene Bitte vernünftig und mit Demut ab.
8. Er wache über seine Seele und denke immer an das Apostelwort: "Wer seinen Dienst gut versieht, erlangt einen hohen Rang." (1Tim 3,13)
9. Um Kranke, Kinder, Gäste und Arme soll er sich mit großer Sorgfalt kümmern; er sei fest davon überzeugt: Für sie alle muss er am Tag des Gerichtes Rechenschaft ablegen.
10. Alle Geräte und den ganzen Besitz des Klosters betrachte er als heiliges Altargerät.
11. Nichts darf er vernachlässigen.
12. Er sei weder der Habgier noch der Verschwendung ergeben. Er vergeude nicht das Vermögen des Klosters, sondern tue alles mit Maß und nach Weisung des Abtes.
13. Vor allem habe er Demut. Kann er einem Bruder nichts geben, dann schenke er ihm wenigstens ein gutes Wort.
14. Es steht ja geschrieben: "Ein gutes Wort geht über die beste Gabe." (Sir 18,17)
15. Alles, was der Abt ihm zuweist, übernehme er in seine Verantwortung; was er ihm aber verwehrt, maße er sich nicht an.
16. Den Brüdern gebe er das festgesetzte Maß an Speise und Trank ohne jede Überheblichkeit oder Verzögerung, damit sie nicht Anstoß nehmen.  
Er denke daran, was nach Gottes Wort der verdient, der einem von den Kleinen Ärger gibt. (Mt 18,6)
17. In größeren Gemeinschaften gebe man ihm Helfer. Mit ihrer Unterstützung kann er das ihm anvertraute Amt mit innerer Ruhe verwalten.
18. Zur bestimmten Stunde werde gegeben, was zu geben ist, und erbeten, was zu erbitten ist,
19. denn niemand soll verwirrt und traurig werden im Hause Gottes.