



Hauptamtliche Verkündigungsteams arbeiten [eigen]verantwortlich, zielorientiert, auftragsgemäß und selbstorganisiert

Ein Thesenpapier des Sounding Boards Verkündigungsteam

Teil 1: Selbstorganisation¹

Das Sounding Board² Verkündigungsteam diskutierte auf seiner Klausurtagung vom 05.11.2025 intensiv die Frage, ob es sich bei hauptamtlichen Verkündigungsteams (hVKT) um selbstorganisierte Teams handelt. Der Begriff der Selbstorganisation zielt dabei einerseits auf die interne Organisation des Teams, von Rollen über Verantwortungsverständnis bis zur Entscheidungsfindung. Andererseits ergeben sich daraus Auswirkungen auf Führung und Führungsverständnis.

Es gibt eine breite Spannweite, wie Selbstorganisation in unterschiedlichsten Organisationen verstanden wird: Sie reicht von der einzelnen Führungskraft, die Führungsaufgaben ins Team gibt bis hin zur komplett agil orientierten und selbstorganisierten Firma.

Dieses Thesenpapier fasst die Diskussion des Sounding Boards zusammen und ist ein Diskussionsbeitrag zum Selbstverständnis von hauptamtlichen Verkündigungsteams in der EKHN.

1 Selbstorganisation und hVkt: fachlich zutreffend, aber kein Alleinstellungsmerkmal

- 1.1 hVKT sind Teams, deren Mitglieder gleichberechtigt und gleichwertig zusammenarbeiten.
- 1.2 Das Sounding Board spricht sich gegen eine formelle, hierarchische Führungsrolle innerhalb des hVKT (wie „Geschäftsführung“ oder „Vorsitz“) aus, da eine solche (1) der Grundidee der hVKT widerspricht und (2) die Potenziale der Teamzusammenarbeit (Gabenorientierung) beschränkt.
- 1.3 Das Sounding Board spricht sich dafür aus, dass teamintern Rollen geklärt werden (siehe These 2.3 – 2.6 sowie 3.1 – 3.4)
- 1.4 Die Selbstorganisation der hVKT hat klare formelle Grenzen. hVkt treffen erstens ihre Entscheidungen auf Basis von Entscheidungen anderer (Beispiel: das Leitungsorgan entscheidet strategische Fragen zur Ausgestaltung des NBR). Selbstorganisation vollzieht sich zweitens in einem abgesteckten Rahmen, der auch die Organisationsziele berücksichtigt. (Beispiel Religionsunterricht: Die Pflicht für die Erteilung von RU ist für das Team gesetzt, das Team entscheidet, wie diese Vorgabe als Teamaufgabe selbstorganisiert erfüllt wird.)
- 1.5 Selbstorganisation hilft hVKT, Unterschiede (Wertvorstellungen, Gemeindebilder, ...) innerhalb des Teams nicht nur als Herausforderung, sondern auch als Bereicherung zu erfahren.
- 1.6 In Verbindung mit den weiteren Attributen „[eigen]verantwortlich“, „zielorientiert“, „auftragsgemäß“ bietet sich „selbstorganisiert“ eine zutreffende Bestimmung von hVKT an, die als solche in die Kommunikation aufgenommen werden kann.

¹ Teil 2 ist für Sommer 2026 geplant.

² Auftrag und Zusammensetzung des Sounding Boards siehe:

<https://verkuendigungsteam.ekhn.de/rechtsgrundlagen-und-rahmensetzungen/sounding-board>



2 Selbstorganisation ist kein Selbstläufer, sondern Daueraufgabe

- 2.1 Reflexion der eigenen Zusammenarbeit ist für hVKT unerlässlich. Dies erfordert wiederum Ressourcen, um aus dem operativen Tagesgeschäft hinauszutreten – konkret: Zeitbudgets für Retrospektiven, um die Teamzusammenarbeit zu reflektieren sowie individuelle Teamfähigkeit der Mitglieder, unterstützend ggf. externe Beratung und / oder Supervision sowie die dafür notwendigen finanziellen Ressourcen.
- 2.2 Eine klar aufgesetzte Besprechungsstruktur in Kombination mit ebenfalls geklärten Kommunikationswegen sind für hVKT in ihrer Selbstorganisation unerlässlich. Um hierbei Effizienzen zu heben, bietet sich eine Trennung zwischen Abstimmungsmeeting (für operative Fragestellungen) und längeren Analyse- und Verständigungsmeetings („Governance Meetings“ für strategische Fragestellungen des Teams z.B. Vision, Teamregeln, Evaluation, etc.) an.
- 2.3 Die Klärung von Rollen – der teaminternen Rollen einerseits, durch den jeweiligen Dienstbereich festgelegten, externen Rollen andererseits – ist ein Schlüssel für das Gelingen des Verkündigungsdienstes als geteilte Teamaufgabe.
- 2.4 Unter den teaminternen Rollen schafft eine Sprecher*innenrolle Klarheit in der Kommunikation, u.a. mit Dienstvorgesetzten und Leitungsorganen. Wie der Theologische Ausschuss empfiehlt, ermöglicht eine Rotation alle zwei Jahre dem Team, diese Rolle, analog zur Mitgliedschaft im Leitungsorgan, neu zu besetzen.
- 2.5 Weitere teaminterne Rollen können sein: Moderator*in, Zeitwächter*in, Protokollant*in, Einladende / Gastgeber*in.
- 2.6 Eine rotierende Rollenverteilung entspricht dem funktionalen Grundansatz von hVKT. Zugleich ist eine gabenorientierte Rollenverteilung sinnvoll.

3 Dienstordnung und Selbstorganisation richten hVKT funktional aus

- 3.1 Der Erstellung der Dienstordnung liegen inhaltlich konzeptionelle Überlegungen zugrunde, aus denen sich externe Rollen, definiert durch Verantwortlichkeiten und Kompetenzen, ableiten lassen. Dem liegt wiederum ein funktionales Rollenverständnis zugrunde.
- 3.2 Rollen sind das Ergebnis eines Aushandlungsprozesses innerhalb des hVKT. Eine Unterstützung hierfür können Modellierungen sein, von denen ausgehend ein hVKT seine eigenen Rollen klären und konkretisieren kann.
- 3.3 Rollen sollen nach Möglichkeit gabenorientiert gefunden werden. Dabei sind persönliche Fähigkeiten und berufsgruppenspezifische Kompetenzen im Blick.
- 3.4 Zu erwarten ist, dass Dienstordnungen für das hVKT und die darin ausgearbeiteten Rollen eine höhere Anpassungsdynamik (ausgelöst durch personelle Veränderungen) haben werden. Davon zu differenzieren ist die konzeptionelle Ausrichtung des hauptamtlichen Verkündigungsdienstes.



4 hVKT arbeiten mit unterschiedlichen Modi der Entscheidungsfindung

- 4.1 Für selbstorganisierte Teams stellt sich allgemein die wichtige Frage, wie Entscheidungen im Team getroffen werden. Für hVKT gilt dies im Besonderen. Je nach Thema und Reichweite der Entscheidung unterscheiden sich die Modi des Entscheidens in hVKT.
- 4.2 Grundsätzliche Entscheidungen, die das hVKT im Rahmen der Entscheidungen des Leitungsorgans im NBR trifft, erfordern i.d.R. Konsens (alle stimmen zu, retrospektiv: individuelles Veto). Dies kann unter Umständen lange Aushandlungs- und Verständigungsprozesse im Team erforderlich machen. Konzeptionelle Entscheidungen sind zudem mit dem Leitungsorgan (im NBR und DSV) zu treffen oder anzupassen. Ist ein Konsens nicht möglich, müssen andere Entscheidungswege gefunden werden (z.B. Mehrheitsentscheidung, Konsent-Verfahren, Systemisches Konsensieren).
- 4.3 Entscheidungen mittlerer Reichweite: Das Konsent³-Verfahren bietet sich für hVKT an, um Abstimmungsfragen effizient zu klären. Ein Vetorecht besteht, wenn grundlegende Einwände mit Bezug auf eine Gefährdung des Teams und der Erfüllung des Auftrags bzw. der Ziele geltend gemacht werden können. Ansonsten gilt das Mehrheitsprinzip oder die Entscheidung einzelner innerhalb des individuell zugewiesenen Entscheidungsbereichs.
- 4.4 Operative Entscheidungen: Sind Ziele definiert und Aufgabenbereiche grundlegend abgesteckt, können einzelne Teammitglieder oder die zuständigen Personen innerhalb des eigenen Aufgabenbereichs autonom, d.h. ohne Rücksprache mit dem Gesamtteam, Entscheidungen treffen.

³ Weitere Informationen hierzu: [Formen von Konsent – Aspekte der Entscheidungsfindung und Einwilligung | Kompetenzzentrum Öffentliche IT \(ÖFIT\)](#)



5 Selbstorganisation verändert Führungshandeln

- 5.1 Die Bildung von interprofessionellen Teams erzeugt neue Herausforderungen in der Ausbalancierung des Führungshandelns. Daraus ergeben sich Anforderungen an Reflexion und Weiterentwicklung der Führungskompetenz.
- 5.2 Führungshandeln bezieht sich weiterhin auf Einzelpersonen und neu zusätzlich auf das Team. Dadurch entsteht die Herausforderung Einzelperspektiven und Teamperspektive wahrzunehmen und beiden gerecht zu werden.
- 5.3 Selbstorganisierte Teams brauchen Klarheit in den Zuständigkeiten der Führung (In Teilverantwortung oder Gesamtverantwortung: Stellvertretende Dekan*in, Dekan*in, DSV-Vorsitzende).
- 5.4 Die Führung eines selbstorganisierten Teams erfolgt vorrangig durch Prozessgestaltung und gewinnende Kommunikation.
- 5.5 Der Dienstordnungsprozess ist ein Kernprozess in der Führung des hauptamtlichen Verkündigungsteams.
 - 5.5.1 Die Existenz von Teams erzeugt die Notwendigkeit, Aufgaben und Kompetenzen zu klären.
 - 5.5.2 Dienstvorgesetzte haben im Dienstordnungsprozess Prozessverantwortung: Welche Ergebnisse bis wann? Was geschieht, wenn nichts geschieht? Blick auf Zusammenspiel mit Leitungsorgan des NBR, Beschlüsse in DSV und Leitungsorgan.
 - 5.5.3 Abhängig von der Qualität der Selbstorganisation des Teams kann sich die Führung zurücknehmen oder sich stärker einbringen.
 - 5.5.4 Dienstvorgesetzte haben im Dienstordnungsprozess Ergebnisverantwortung: Blick auf die fachliche Qualität der Dienstordnung und dabei sicherstellen, dass ekhn2030 zu echten Transformationsschritten führt, Wahrnehmung der Fürsorgepflicht für Mitarbeitende durch faire Aufgabenverteilung, Schutz vor Überarbeitung durch sachgerechte Quantifizierung.
- 5.6 Im Konfliktfall stehen Dienstvorgesetzte u.U. einem Team gegenüber. Dabei können auf der einen Seite gruppensdynamische Prozesse Konflikte erzeugen oder verstärken. Dem gegenüber steht die Fähigkeit von Teams zur Konfliktregulation.
- 5.7 Es gilt eine gute Balance zwischen reaktivem und proaktivem Agieren zu finden.