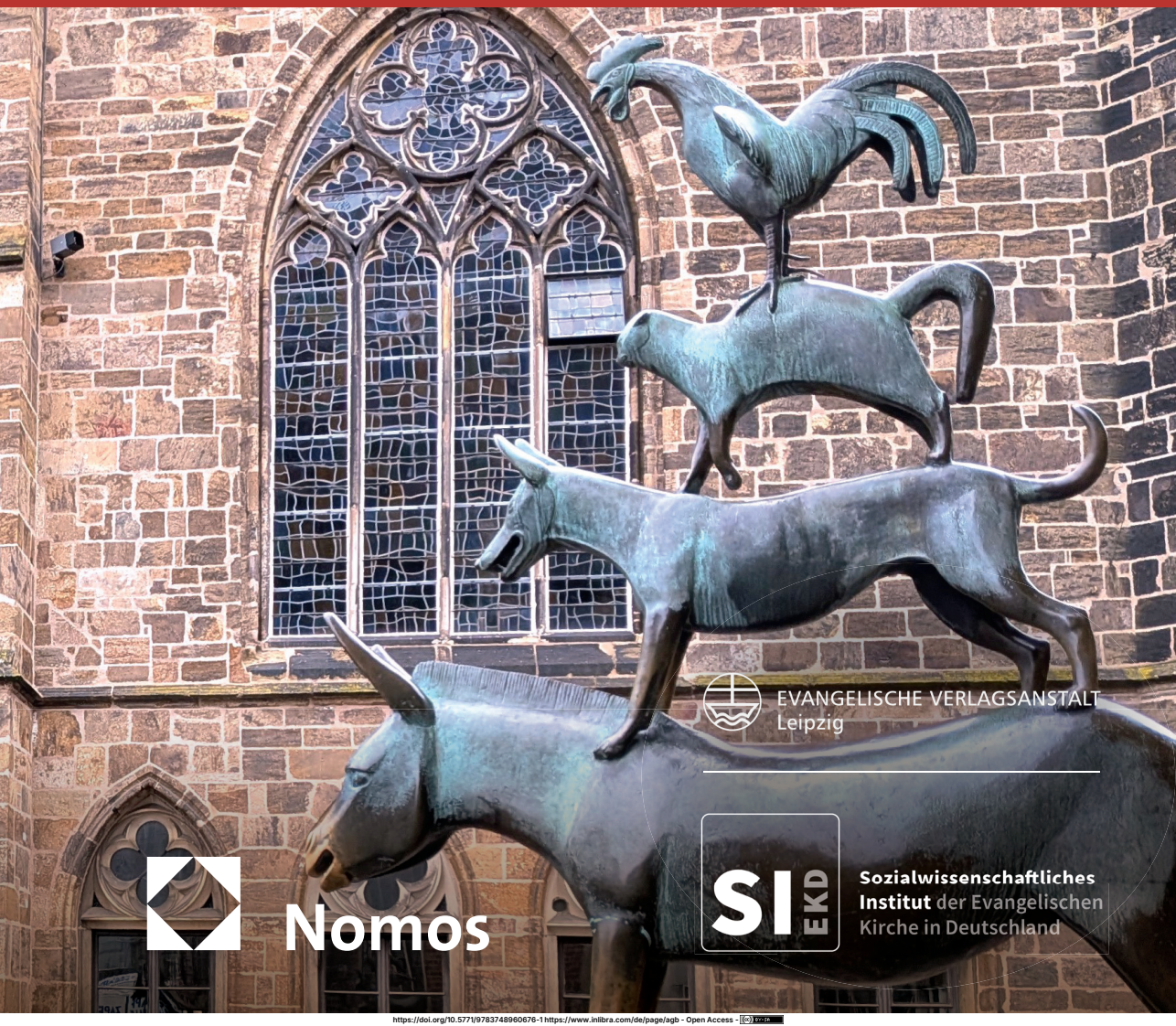


Claudia Schulz | Tabea Spieß

# Multiprofessionelle Teamarbeit in der Kirche

Kooperation zwischen funktionaler Differenzierung  
und gemeinsamer Verantwortung



EVANGELISCHE VERLAGSANSTALT  
Leipzig



Nomos



Sozialwissenschaftliches  
Institut der Evangelischen  
Kirche in Deutschland



In der Reihe *SI-Studien aktuell* werden empirische Studien aus dem Sozialwissenschaftlichen Institut der EKD sowohl als gedrucktes Buch als auch über Open Access zur Verfügung gestellt. Die Studien bewegen sich an der Schnittstelle von Theologie, Sozialwissenschaften und Sozialethik beziehungsweise Kirche, Gesellschaftspolitik und Öffentlichkeit.

*Das Sozialwissenschaftliche Institut der EKD (SI)* bearbeitet empirisch in interdisziplinärer Verbindung von Theologie und Sozialwissenschaften kirchen- und religionssoziologische, gesellschaftspolitische und soziale Fragen. Die Forschungsergebnisse der Projekte werden als Broschüren, in Buchreihen und auf der Institutswebseite ([www.siekd.de](http://www.siekd.de)) veröffentlicht. Träger des SI ist die EKD in Kooperation mit der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers.

## **SI-Studien aktuell**

herausgegeben vom  
Sozialwissenschaftlichen Institut  
der Evangelischen Kirche in Deutschland (SI)

Band 7

Claudia Schulz | Tabea Spieß

# Multiprofessionelle Teamarbeit in der Kirche

Kooperation zwischen funktionaler Differenzierung  
und gemeinsamer Verantwortung



EVANGELISCHE VERLAGSANSTALT  
Leipzig



**Nomos**



**Sozialwissenschaftliches  
Institut der Evangelischen  
Kirche in Deutschland**

© Titelbild: Sebastian Renz

**Die Deutsche Nationalbibliothek** verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage 2025

© Claudia Schulz | Tabea Spieß

Publiziert von  
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
Waldseestraße 3–5 | 76530 Baden-Baden  
[www.nomos.de](http://www.nomos.de)

Gesamtherstellung:  
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
Waldseestraße 3–5 | 76530 Baden-Baden

ISBN (Print): 978-3-7560-3183-2  
(Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, Baden-Baden)

ISBN (ePDF): 978-3-7489-6067-6  
(Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, Baden-Baden)

ISBN (Print): 978-3-374-08040-3  
(Evangelische Verlagsanstalt)

DOI: <https://doi.org/10.5771/9783748960676>



Onlineversion  
Nomos eLibrary



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz.

Gedruckt auf Papier aus verantwortungsvoller und nachhaltiger Forstwirtschaft.

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                          |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Thema – Kontext – Methode</b>                                                                      | <b>9</b>  |
| <b>1.1 Multiprofessionelle Zusammenarbeit erforschen: Eine Einleitung</b>                                | <b>11</b> |
| Claudia Schulz / Tabea Spieß                                                                             |           |
| 1.1.1 Mehrberuflichkeit als Prinzip der Teamarbeit:<br>Die Thematik dieser Studie                        | 11        |
| 1.1.2 Explorative Annäherung und fachliche Interessen:<br>Die Fragestellung und ihre Ebenen              | 13        |
| 1.1.3 Forschung in Partnerschaften: Die Beteiligten an diesem Projekt                                    | 15        |
| 1.1.4 Das Vorgehen der Studie: Ergebnisse im Überblick                                                   | 19        |
| <b>1.2 Diskurse über Multiprofessionalität: Zentrale Entwicklungen<br/>und aktuelle Forschungsthemen</b> | <b>20</b> |
| Tabea Spieß                                                                                              |           |
| 1.2.1 Die Entwicklung multiprofessioneller Teamarbeit<br>in verschiedenen Disziplinen                    | 21        |
| 1.2.2 Zentrale Themenfelder der multiprofessionellen Zusammenarbeit                                      | 24        |
| 1.2.3 Hindernisse und Konflikte in der multiprofessionellen<br>Zusammenarbeit                            | 27        |
| 1.2.4 Bedingungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit                                                   | 28        |
| <b>1.3 Empirische Zugänge: Methodische Schritte<br/>im Forschungsprozess</b>                             | <b>29</b> |
| Claudia Schulz / Tabea Spieß                                                                             |           |
| 1.3.1 Explorativer Zugang und methodologische Verortung                                                  | 29        |
| 1.3.2 Forschungsschritte, Methoden und Sampling                                                          | 30        |
| 1.3.3 Von den Forschungsdaten bis zur Auswertung                                                         | 34        |

|                                                                                                |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>2. Analysen multiprofessioneller Teamarbeit</b>                                             | <b>37</b>  |
| 2.1 Arbeitsprozesse im multiprofessionellen Team:<br>Strukturen und Dynamiken                  | 39         |
| Tabea Spieß                                                                                    |            |
| 2.1.1 Die Personen: über Augenhöhe und gemeinsame Verantwortung                                | 40         |
| 2.1.2 Die Haltungen und Fähigkeiten zur Zusammenarbeit                                         | 61         |
| 2.1.3 Die Arbeitsstrukturen                                                                    | 65         |
| 2.1.4 Die Rolle der Leitungspersonen und ihre Herausforderungen                                | 69         |
| 2.1.5 Die mehrberufliche Zusammenarbeit im Team                                                | 71         |
| 2.2 Typen der Zusammenarbeit: Vielfalt in den Dimensionen<br>der Teamarbeit                    | 72         |
| Tabea Spieß                                                                                    |            |
| 2.2.1 Dimensionen multiprofessioneller Teamarbeit                                              | 72         |
| 2.2.2 Typen multiprofessioneller Teams                                                         | 74         |
| 2.2.3 Die Wirksamkeit der Dimensionen                                                          | 84         |
| 2.3 Wirkmächtige Konstruktionen: Teamarbeit<br>im Spannungsfeld der Vorstellungswelten         | 87         |
| Claudia Schulz                                                                                 |            |
| 2.3.1 Einführung: Konstruktionen gelingender Arbeit in der Kirche                              | 87         |
| 2.3.2 Vier Konstruktionen der Leistung multiprofessioneller Teamarbeit                         | 88         |
| 2.3.3 Konstruktionen in der Praxis: Arbeit mit Kindern, Jugendlichen<br>und Familien           | 102        |
| 2.3.4 Konflikte zwischen Konstruktionen – Potenziale von Konstruktionen                        | 108        |
| 2.3.5 Rückblick: Die Macht der Konstruktionen und Potenziale<br>der Veränderung                | 114        |
| <b>3. Thematische Schwerpunkte – spezifische Analysen</b>                                      | <b>117</b> |
| 3.1 Berufsprofile in multiprofessionellen Teams:<br>Zwischen Flexibilisierung und Profilierung | 119        |
| Claudia Schulz                                                                                 |            |
| 3.1.1 Empirische Zugänge zu Beruf und Kompetenz                                                | 119        |
| 3.1.2 Voraussetzungen und Leitvorstellungen der Multiprofessionalität                          | 122        |
| 3.1.3 Die Berufsgruppen und ihre Situation in der Zusammenarbeit<br>der Berufe                 | 130        |
| 3.1.4 Berufsprofile in der multiprofessionellen Teamarbeit                                     | 152        |
| 3.1.5 Zukunftsperspektiven für Berufsprofile hin zur Mehrberuflichkeit                         | 169        |

|                                                                                                          |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3.2 Ehrenamt im Gefüge der Mehrberuflichkeit: Kirchliches Engagement in gemeinsamer Verantwortung</b> | <b>172</b> |
| Claudia Schulz                                                                                           |            |
| 3.2.1 Das Ehrenamt als Beitrag zur Mehrberuflichkeit                                                     | 172        |
| 3.2.2 Das Ehrenamt als Faktor der Dynamik im multiprofessionellen Team                                   | 175        |
| 3.2.3 Das Ehrenamt in geteilter Verantwortung                                                            | 181        |
| 3.2.4 Das Ehrenamt im Gefüge von Delegation und Distinktion                                              | 185        |
| 3.2.5 Rückblick                                                                                          | 192        |
| <b>3.3 Macht im Team: Strukturen der Machtverhältnisse</b>                                               | <b>194</b> |
| Tabea Spieß                                                                                              |            |
| 3.3.1 Informelle Macht im Team: Status, Beziehungen und Zuschreibungen                                   | 195        |
| 3.3.2 Formelle Macht im Team: Strukturelle Grundlagen und Steuerungsmöglichkeiten                        | 199        |
| 3.3.3 Der einen Macht, der anderen Leid: Das Gefühl der Machtlosigkeit                                   | 203        |
| 3.3.4 Schlussbemerkung                                                                                   | 204        |
| <b>3.4 Beratung und Supervision für multiprofessionelle Teamarbeit: Potenziale und Klärungsbedarfe</b>   | <b>205</b> |
| Claudia Schulz                                                                                           |            |
| 3.4.1 Naheliegend: Beratung und Supervision stützen multiprofessionelle Teamarbeit                       | 206        |
| 3.4.2 Hilfreich: Beratung und Supervision als Schutz und Stabilisierung auf steinigem Wege               | 208        |
| 3.4.3 Konfliktär: Widerstände und Vorbehalte in Beratung und Supervision                                 | 210        |
| 3.4.4 Ungeklärt: Auftrag und Funktion von Beratung und Supervision                                       | 213        |
| 3.4.5 Zukunftsweisend? Chancen und Klärungsbedarfe für Beratung und Supervision                          | 215        |
| <b>3.5 Kirchenentwicklung inbegriffen: Wie multiprofessionelle Zusammenarbeit die Kirche verändert</b>   | <b>218</b> |
| Claudia Schulz                                                                                           |            |
| 3.5.1 Perspektive auf Ortsbezogenheit und kirchliche Region                                              | 218        |
| 3.5.2 Perspektive auf Kooperation und geteilte Verantwortung                                             | 221        |
| 3.5.3 Perspektive auf Inhalte, Themen und Ziele                                                          | 225        |
| 3.5.4 Perspektive auf Rollen, Zuständigkeiten und Kompetenzen                                            | 227        |
| 3.5.5 Rückblick: Potenziale und der Weg zur Veränderung                                                  | 228        |

|                                                                                                  |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4. Rückblick und Ausblick</b>                                                                 | <b>231</b> |
| 4.1 Auf einen Blick: Potenziale und Hindernisse<br>der multiprofessionellen Arbeit               | 233        |
| Claudia Schulz                                                                                   |            |
| 4.1.1 Potenziale multiprofessioneller Arbeit im Überblick                                        | 233        |
| 4.1.2 Die Kehrseite: Risiken und Nebenwirkungen<br>multiprofessioneller Arbeit                   | 235        |
| 4.2 Vom Detail zum großen Ganzen: Wichtigste Erkenntnisse<br>über multiprofessionelle Teamarbeit | 239        |
| Claudia Schulz / Tabea Spieß                                                                     |            |
| 4.2.1 Was man von hier aus sehen kann: Forschung als Leuchtturm-Blick                            | 239        |
| 4.2.2 Alles gesagt? Die wichtigsten Erkenntnisse                                                 | 242        |
| 4.2.3 Zwischen Welten: Wie geht es weiter mit der Multiprofessionalität?                         | 246        |
| 4.2.4 Rubik's Cube: Multiperspektivische Betrachtung der Kirche                                  | 249        |
| <b>Literaturverzeichnis</b>                                                                      | <b>253</b> |