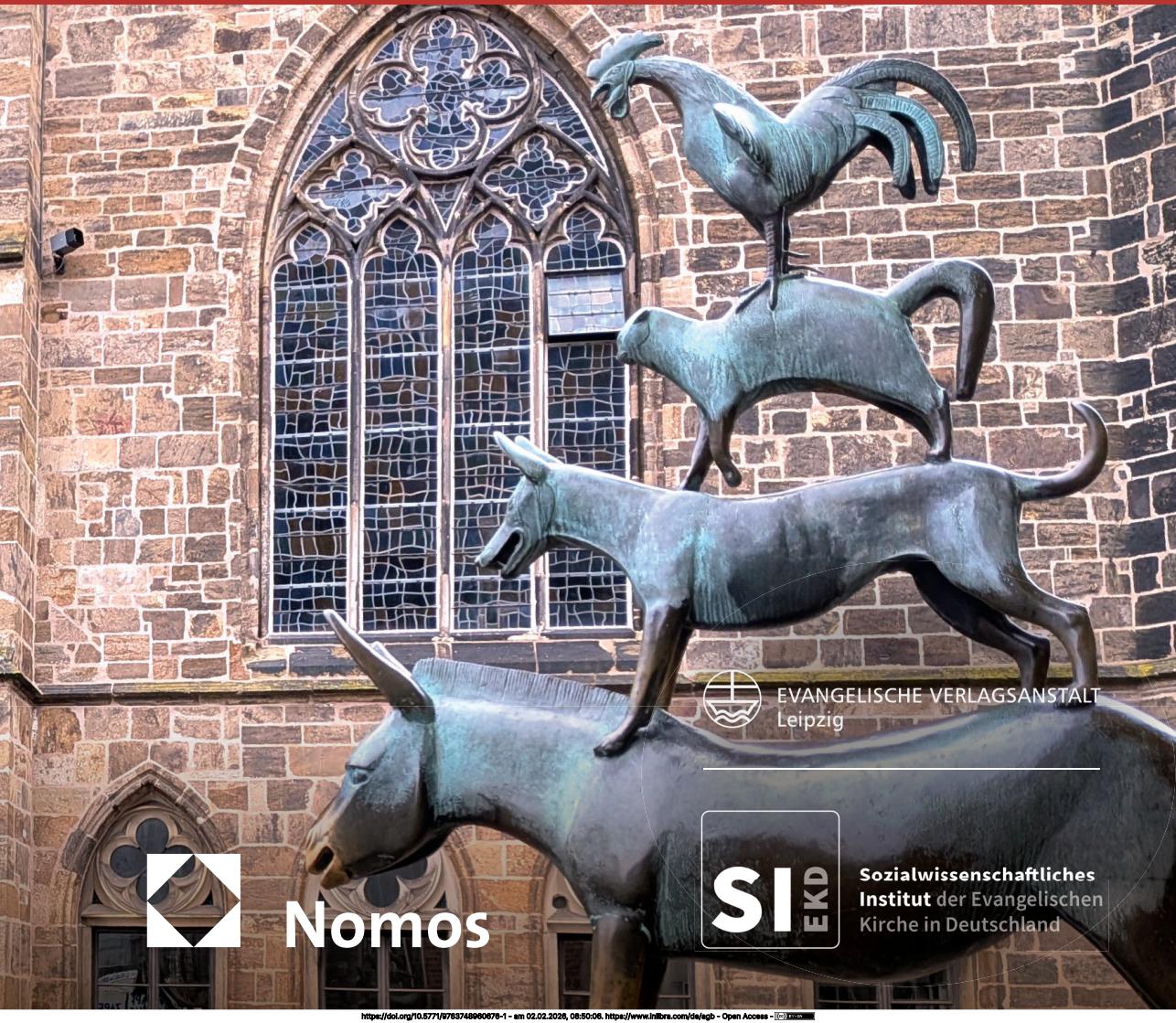


Claudia Schulz | Tabea Spieß

# Multiprofessionelle Teamarbeit in der Kirche

Kooperation zwischen funktionaler Differenzierung  
und gemeinsamer Verantwortung



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  
Walzseestraße 3–5 | 76530 Baden-Baden  
[www.nomos.de](http://www.nomos.de)

Gesamtherstellung:

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

<b>2. Analysen multiprofessioneller Teamarbeit</b>	<b>37</b>
<b>2.1 Arbeitsprozesse im multiprofessionellen Team:         Strukturen und Dynamiken</b>	<b>39</b>
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
<b>2.2 Typen der Zusammenarbeit: Vielfalt in den Dimensionen         der Teamarbeit</b>	<b>72</b>
Tabea Spieß	
2.2.1 Dimensionen multiprofessioneller Teamarbeit	72
2.2.2 Typen multiprofessioneller Teams	74
2.2.3 Die Wirksamkeit der Dimensionen	84
<b>2.3 Wirkmächtige Konstruktionen: Teamarbeit         im Spannungsfeld der Vorstellungswelten</b>	<b>87</b>
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 und Familien	102
2.3.4 Konflikte zwischen Konstruktionen – Potenziale von Konstruktionen	108
2.3.5 Rückblick: Die Macht der Konstruktionen und Potenziale der Veränderung	114
<b>3. Thematische Schwerpunkte – spezifische Analysen</b>	<b>117</b>
<b>3.1 Berufsprofile in multiprofessionellen Teams:         Zwischen Flexibilisierung und Profilierung</b>	<b>119</b>
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 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 steinigen Wegen	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>
<b>4.1 Auf einen Blick: Potenziale und Hindernisse der multiprofessionellen Arbeit</b>	<b>233</b>
Claudia Schulz	
4.1.1 Potenziale multiprofessioneller Arbeit im Überblick	233
4.1.2 Die Kehrseite: Risiken und Nebenwirkungen multiprofessioneller Arbeit	235
<b>4.2 Vom Detail zum großen Ganzen: Wichtigste Erkenntnisse über multiprofessionelle Teamarbeit</b>	<b>239</b>
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>