



KATHOLISCHE
KIRCHE
BISTUM LIMBURG

innovations**management**

STRATEGIEPAPIER

Impressum

Konzeptgruppe

Dr. Jan Kuhn

Dr. Susanne Gorges-Braunwarth

Dr. Elmar Honemann

Beratung

Fachteam Kirchenentwicklung (Bistum Limburg)

Fachteam Analyse und Wirkung (Bistum Limburg)

Fachbereich Seelsorge und Entwicklung (Bistum Limburg)

Fachstelle Innovationsmanagement in der EKHN

Pionier:innen aus den dynamischen Stellen

Überdiözesanes Netzwerk Kirchenentwicklung und Innovation

Vertreter:innen der Initiative „Junge Mitarbeitende im Bistum Limburg“

Villa Gründergeist

Wissenschaftlich-theologisch Begleitung

Prof. Dr. Bernhard Spielberg, Universität Freiburg

Fachlich-strategisch Begleitung

Maya Hesky (Horváth)

Ana Souto Miebach (Horváth)

Dr. Thorsten Voigt (Bridge Brain) of

Layout und Design

Luisa Wachsmuth

www.luisawachsmuth.de

Kontakt

Dr. Jan Kuhn

06431 295-821 | 0162 2723936

j.kuhn@bistumlimburg.de

innovation.bistumlimburg.de

innovations**management**

STRATEGIEPAPIER

Stand nach abschließender Befassung im Bistumsteam (02.09.2025)
und BuET Pastoral und Bildung am (27.08.2025)

Inhaltsverzeichnis

1

Management Summary

S.6

Einleitung

S.8

- 1.1 Hintergrund und Zielsetzung des Strategiepapiers S.10
- 1.2 Bedeutung und Ziele des Innovationsmanagements im kirchlichen Kontext S.10
- 1.3 An wen richtet sich dieses Strategiepapier? S.11

2

Strategischer Rahmen und Grundlagen des Innovationsmanagements

S.12

- 2.1 Leitbild, strategische Ziele und Kontext S.13
- 2.2 Definition, Ziele und Rolle des Innovationsmanagements S.14
- 2.3 Prinzipien und Erfolgsfaktoren S.15
- 2.4 Innovationsverständnis: Formen, Ebenen, Wirkungsorientierung S.16

3

Gesamtprozess des Innovationsmanagements

S.18

- 3.1 Prozesslandkarte im Überblick S.18
- 3.2 Phase 1 – Aufbrechen S.22
- 3.3 Phase 2 – Gestalten S.26
- 3.4 Phase 3 – Teilen S.30

4

Strukturen und Ressourcen S.34

- 4.1 Governance und Entscheidungsstrukturen –Innovationsrat S.35
- 4.2 Weitere Rollen und Verantwortlichkeiten S.37
- 4.3 Ressourcenrahmen: Innovationsfonds und unterstützende Infrastruktur S.38

5

Erfolgsfaktoren und Risiken S.40

- 5.1 Kulturelle Voraussetzungen S.42
- 5.2 Mögliche Stolpersteine S.42
- 5.3 Maßnahmen zur Risikominimierung S.43

6

Ausblick und Weiterentwicklung S.44

- 6.1 Skalierung erfolgreicher Projekte S.46
- 6.2 Kontinuierliche Verbesserung des Innovationsmanagement S.47

Anhang (Kriteriologie) S.48

- Teilschritt 1: Eintritt S.49
- Teilschritt 2: Zwischenevaluation S.50
- Teilschritt 3: Abschlussbewertung S.51

Glossar – Zentrale Begriffes des Innovationsmanagements S.52

Dank an alle Mitwirkende S.55

Management Summary

Das Innovationsmanagement im Bistum Limburg ist ein strategisches Instrument zur Weiterentwicklung kirchlichen Handelns. Es baut auf bisherigen Erfahrungen der Kirchenentwicklung – insbesondere den „Dynamischen Stellen“ und weiteren erprobten Initiativen – auf und führt diese zu einem klar strukturierten Gesamtprozess zusammen. Ziel ist es, Innovationen nicht dem Zufall zu überlassen, sondern sie gezielt zu entwickeln, zu erproben und in den kirchlichen Alltag zu überführen.

Warum ein Innovationsmanagement?

- Gesellschaftliche Veränderungen, neue Erwartungen an die Kirche und der demografische Wandel erfordern aktive Gestaltung.
- Das Bistum versteht Innovation nicht als Selbstzweck, sondern als Werkzeug, um den Auftrag des Evangeliums heute wirksam zu leben.
- Dabei gilt: Innovation heißt immer Innovation kirchlichen Handelns – rein technische Modernisierungen (z. B. Softwareeinführungen) sind nicht Teil dieses Verständnisses.

Der strategische Rahmen

- Leitbild und strategische Ziele geben die inhaltliche Orientierung.
- Der Prozess richtet sich konsequent an den Bedürfnissen der Menschen und den operativen kirchlichen Einheiten aus.
- Innovation soll Glaubenskommunikation, Gemeinschaftsbildung und Seelsorge stärken und gleichzeitig gesellschaftliche Relevanz entfalten.

Der Prozess

Das Innovationsmanagement gliedert sich in drei Phasen:

1. Aufbrechen – Identifikation relevanter Themen durch Umfeld- und Zielabgleich, Kompetenzaufbau in der Pionierzeit, Entwicklung von Ideenskizzen in Pioniersprints.
2. Gestalten – Auswahl tragfähiger Ideen durch den Innovationsrat, Erprobung und Weiterentwicklung in Innovationslaboren mit klaren Entwicklungsstufen (erste funktionsfähige Version, Prototyp, Pilotierung).
3. Teilen – Verstetigung und Skalierung erfolgreicher Ansätze, systematische Wissenssicherung und Sichtbarmachung über Formate wie Innovationskarte und Innovationsaward.

Strukturelle Abbildung

- Der Innovationsrat ist das zentrale Steuerungsgremium, besetzt mit internen und externen Expert*innen. Er entscheidet auf Basis transparenter Kriterien über die Weiterentwicklung von Projekten.
- Der Innovationsfonds ermöglicht eine stufenweise Finanzierung. Neben der Laborarbeit sind auch Direktanträge möglich – z. B. für bereits erprobte, aber noch nicht verbreitete Formate.
- Klar definierte Rollen wie Programmleitung, Vertreter*innen der Nutzerperspektive und Entwicklungsscoaches sichern Qualität und Wirkung.

Erfolgsfaktoren

- Nutzer- und lebensweltorientiertes Arbeiten.
- Multiprofessionalität und Kooperation mit Partnern.
- Iteratives Vorgehen mit klaren Entscheidungspunkten.
- Verstetigung und Übertragbarkeit erfolgreicher Lösungen.

Risiken und Absicherung

- Risiken wie Ressourcenknappheit, unklare Verantwortlichkeiten oder mangelnde Nutzerorientierung werden durch klare Strukturen, Feedbackkultur und ein wirkungsorientiertes Monitoring minimiert.

Ausblick

Das Innovationsmanagement ist als lernendes System angelegt:

- Erfolgreiche Projekte werden skaliert und in den Regelbetrieb integriert.
- Wissen aus Projekten, die nicht fortgeführt werden, wird systematisch aufbereitet und zur Weiterentwicklung des Bistums genutzt
- Der Prozess selbst wird kontinuierlich überprüft und weiterentwickelt.
- Sichtbarkeit und Anerkennung erfolgreicher Vorhaben fördern eine nachhaltige Innovationskultur.

Kernaussage

Mit dem Innovationsmanagement schafft das Bistum Limburg einen verlässlichen Rahmen, um aus Impulsen wirksame Projekte zu machen. Es verbindet strategische Orientierung mit praktischer Umsetzung, fördert Beteiligung und Kompetenzaufbau und trägt dazu bei, das Leben der Menschen zu verbessern und einen Wandel in der Kirche herbeizuführen. Dadurch kann Kirche in den veränderten Lebenswelten der Menschen präsent und relevant gehalten werden.

1

Einleitung

- 1.1 Hintergrund und Zielsetzung des Strategiepapiers**
- 1.2 Bedeutung und Ziele des Innovationsmanagements im kirchlichen Kontext**
- 1.3 An wen richtet sich dieses Strategiepapier?**

1.1

Hintergrund und Zielsetzung des Strategiepapiers

Das Bistum Limburg steht – wie viele gesellschaftliche und kirchliche Institutionen – vor der Aufgabe, seinen Auftrag unter veränderten Rahmenbedingungen neu zu gestalten. Gesellschaftliche Entwicklungen, veränderte Erwartungen an die Kirche, technologische Innovationen und demografische Veränderungen prägen die Lebensrealitäten der Menschen. Gleichzeitig eröffnet dieser Wandel neue Gestaltungsmöglichkeiten: Es entstehen Chancen, das kirchliche Handeln so weiterzuentwickeln, dass es für die Menschen in ihrem Alltag relevant bleibt.

Das Innovationsmanagement ist ein zentrales Instrument, um diesen Gestaltungsraum bewusst zu nutzen. Es setzt darauf, Ideen nicht dem Zufall zu überlassen, sondern sie strukturiert zu identifizieren, zu prüfen und umzusetzen.

Dieses Strategiepapier soll allen, die am Innovationsprozess beteiligt sind, ein gemeinsames Verständnis vermitteln:

- Was Innovationsmanagement ist und wie es im Bistum Limburg verstanden wird.
- Warum es wichtig ist und welche Ziele es verfolgt.
- Wie es strukturell und prozessual verankert ist und welche Rollen und Formate es umfasst.

Darüber hinaus bildet es eine Grundlage für Entscheidungsgremien, um den Innovationsprozess strategisch zu begleiten, und für operative Akteur*innen, um Innovationen wirksam umzusetzen.

1.2

Bedeutung und Ziele des Innovationsmanagements im kirchlichen Kontext

Das Innovationsmanagement im Bistum Limburg verbindet die geistliche Erneuerungskraft (*dýnamis*) mit dem richtigen Zeitpunkt zum Handeln (*kairos*). Es versteht sich als Fortführung, Weiterentwicklung und Zusammenführung bisheriger Innovationspraxis – etwa aus den Dynamischen Stellen oder anderen erprobten Ansätzen. Dabei wird nicht „das Rad neu erfunden“, sondern vorhandene Erfahrungen werden gebündelt, strukturiert und in einen transparenten Gesamtprozess überführt.

Innovation ist damit Ausdruck einer Kirche, die ihren Auftrag ernst nimmt, sich vom Evangelium her in die Gegenwart zu übersetzen. Sie reagiert nicht nur auf Veränderungen, sondern gestaltet diese aktiv mit – immer orientiert an den Fragen: „Für wen und wofür sind wir als Kirche da?“ und „Wie können wir in veränderten Kontexten wirksam werden?“. Die Ziele und Prozesse des Innovationsmanagements sind darauf ausgerichtet, von der Identifikation relevanter Themen bis zur Verfestigung wirksamer Lösungen konsequent Nutzerorientierung und kirchlichen Auftrag zu verbinden.

Ziel des Innovationsmanagements ist es, diese Antworten systematisch zu entwickeln und umzusetzen – von der Identifikation relevanter Themen bis hin zur Verfestigung erfolgreicher Ansätze in den Strukturen des Bistums.

1.3

An wen richtet sich dieses Strategiepapier?

Dieses Dokument richtet sich an zwei zentrale Gruppen:

- Entscheidungsgremien im Bistum Limburg, die Innovationsprozesse strategisch steuern, Prioritäten setzen und Ressourcen bereitstellen.
- Operative Akteur*innen – Mitarbeitende, Ehrenamtliche und Projektteams –, die an der Entwicklung und Umsetzung von Innovationsvorhaben beteiligt sind.

Beide Gruppen sind für den Erfolg entscheidend: Die einen schaffen den Rahmen, die anderen füllen ihn mit Leben. Das Innovationsmanagement bringt sie in einem klar strukturierten Prozess zusammen, in dem Ideen wachsen, geprüft und in wirksames Handeln überführt werden.

Strategischer Rahmen & Grundlagen

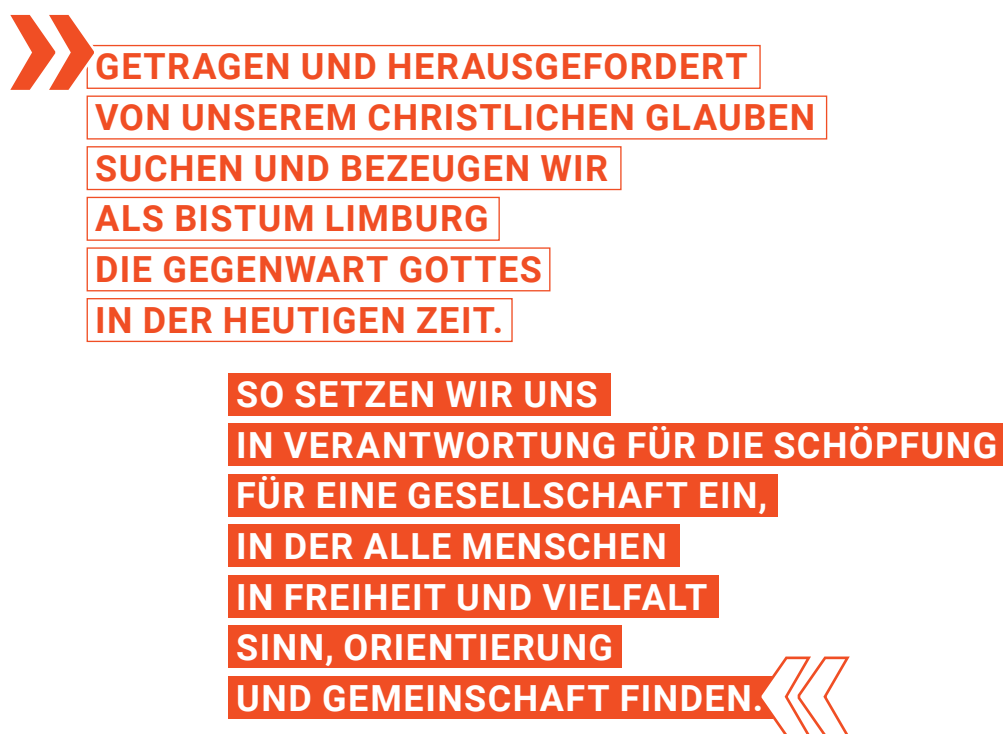
Das Innovationsmanagement des Bistums Limburg ist fest im strategischen Rahmen von Leitbild und Zielen verankert. Dieses Kapitel beschreibt zunächst, welche inhaltlichen und wertebasierten Leitplanken für Innovationsprozesse gelten, und verdeutlicht, wie diese in die konkrete Arbeit einfließen. Darauf aufbauend wird definiert, was unter Innovationsmanagement im Bistum verstanden wird, welche Rolle es in der Gesamtstrategie spielt, welche Prinzipien und Erfolgsfaktoren seiner Arbeit zugrunde liegen und wie das Innovationsverständnis im kirchlichen Kontext ausgestaltet ist. Abschließend wird der Bezug zu anderen Veränderungs- und Entwicklungsprozessen hergestellt, um die Vernetzung und Einbettung in das Gesamtgefüge des Bistums deutlich zu machen (*siehe Kapitel 2.4*).

- 2.1 Leitbild, strategische Ziele und Kontext**
- 2.2 Definition, Ziele und Rolle des Innovationsmanagements**
- 2.3 Prinzipien und Erfolgsfaktoren**
- 2.4 Innovationsverständnis: Formen, Ebenen, Wirkungsorientierung**

2

2.1

Leitbild, strategische Ziele und Kontext



1

2

STRATEGISCHER RAHMEN UND GRUNDLAGEN

Diese beiden ersten Sätze des Leitbilds spiegeln die Ausrichtung wider, die auch für das Innovationsmanagement maßgeblich ist:

- Der christliche Glaube ist Ursprung und Maßstab für alle Initiativen.
- Gleichzeitig richtet sich der Blick konsequent nach außen – zu den Menschen, ihren Lebenswelten und den Herausforderungen unserer Zeit.

Der Strategieprozess, der zu Leitbild und Zielen geführt hat, stand unter der Leitfrage des Bischofs: „Für wen und wofür sind wir als Kirche da?“ Diese Frage verankert die Außen-

perspektive im Zentrum kirchlichen Handelns, ohne den inneren geistlichen Auftrag aus dem Blick zu verlieren.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich sowohl die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen als auch die Erwartungen an die Kirche deutlich verändert haben. Die Notwendigkeit zur Weiterentwicklung ergibt sich nicht aus einer reinen Defizitbetrachtung, sondern aus der Überzeugung, dass sich aus diesen Veränderungen Gestaltungsmöglichkeiten ergeben: neue Antworten finden, bestehende Stärken weiterentwickeln, Zukunft bewusst formen.

3

4

5

6

2.2

Definition, Ziele und Rolle des Innovationsmanagements

Das Innovationsmanagement des Bistums Limburg beschreibt den prozessualen, strukturellen und methodischen Rahmen, mit dem innovative Formen kirchlichen Handelns systematisch entwickelt, erprobt und ausgewertet werden. Es baut konsequent auf den Erfahrungen und Ergebnissen früherer Initiativen auf – wie den „Dynamischen Stellen“ – und führt vorhandene, teils verstreute Ansätze zu einem einheitlichen, strategisch gesteuerten Gesamtprozess zusammen.

Die Koordination und Weiterentwicklung des Innovationsmanagements ist institutionell im Querschnittsbereich Strategie & Entwicklung verankert. Dadurch ist gewährleistet, dass die strategische Ausrichtung gewahrt bleibt und Innovation eng mit den Gesamtzielen des Bistums verzahnt ist.

Ziel ist es, Innovationen nicht dem Zufall zu überlassen, sondern sie gezielt zu fördern und in wirksames Handeln zu überführen. Damit wird ein Beitrag geleistet:

- das Leitbild des Bistums in allen Wirkungsfeldern lebendig werden zu lassen,
- strategische Ziele zu erreichen,
- und die Fähigkeit zur Erneuerung auf allen Ebenen – von den Pfarreien, über die Regionen bis zum Bischöflichen Ordinariat – zu stärken.

Innovation dient nicht der Innovation an sich, sondern ist immer auf die Umsetzung des kirchlichen Auftrags in veränderten Kontexten gerichtet. Sie ist damit ein Werkzeug, um neue Wege der Glaubenskommunikation, Gemeinschaftsbildung und Seelsorge zu entwickeln – und unterscheidet sich klar von rein administrativen oder technischen Modernisierungen (z. B. eine Softwareeinführung allein wäre keine Innovation im Sinne dieses Verständnisses).

Innovationsmanagement ist ein strategisches Werkzeug zur Weiterentwicklung des Bistums und zur Umsetzung von Leitbild und strategischen Zielen. Es ergänzt bestehende Strukturen, indem es gezielt Raum für neue Ideen schafft, diese strukturiert prüft und in die Umsetzung bringt.

Seine Rolle in der Gesamtstrategie lässt sich in drei Punkten zusammenfassen:

1. **Impulse systematisch identifizieren und aufgreifen** – durch kontinuierliche Beobachtung des Umfelds sowie aus dem Alltag, laufenden Projekten oder der Zusammenarbeit mit Partnern. Diese Impulse werden auf Innovationschancen oder -notwendigkeit hin untersucht.
2. **Neue Lösungen entwickeln**, die auf die definierten Ziele einzahlen und dabei sowohl Glaubens- als auch Gesellschaftsbezug wahren.
3. **Rahmenbedingungen schaffen**, die Innovation auf allen Ebenen – von der Pfarrei, über die Regionen bis zum Bischöflichen Ordinariat – möglich machen.

So wird Innovationsmanagement zu einem strategischen Katalysator: Es beschleunigt Entwicklungen, die ohnehin angestrebt werden, und öffnet zugleich Wege, die bisher nicht im Blick waren – stets im Abgleich mit dem Leitbild und unter Berücksichtigung des Glaubensfundaments.

2.3

Prinzipien und Erfolgsfaktoren

Innovation braucht verschiedene Erfolgsfaktoren, wie sich unter anderem aus den Erfahrungen mit den „Dynamischen Stellen“ gezeigt hat:

1 Nutzer- und lebensweltorientiertes Arbeiten: Ausgangspunkt sind die Bedürfnisse und Herausforderungen der Menschen, nicht gegebene interne Strukturen. Alle Innovationsvorhaben sind vom Nutzen für die Menschen und die operativen kirchlichen Einheiten her zu denken – auch wenn Impulse aus dem Bischöflichen Ordinariat kommen.

2 Strategische Steuerung und Wirkungsmanagement: Projekte werden gezielt ausgewählt und evaluiert.

3 Systematische Innovationsförderung: Es werden Strukturen geschaffen, die Wissenstransfer ermöglichen und Vernetzung sichern.

4 Flexibilität: Dazu werden Freiräume für Experimente geschaffen.

5 Multiprofessionalität: Um bessere Ergebnisse zu erzielen, werden unterschiedliche Perspektiven zusammengebracht.

6 Wirkungsorientierung: Ziele werden klar formuliert, Annahmen geprüft, Erfolge messbar gemacht.

7 Iteratives Vorgehen: Dazu werden Ideen prototypisch getestet, aus Erfahrungen gelernt, angepasst und verbessert.

8 Vernetzung: Im Bistum und mit externen Partnern gibt es einen Austausch als Motor für Kreativität und Qualität.

9 Nachhaltigkeit und Skalierbarkeit: Erfolgreiche Ansätze werden so gestaltet, dass sie langfristig tragfähig und übertragbar sind.

Diese Prinzipien sorgen dafür, dass Innovation nicht nur punktuell entsteht, sondern in eine dauerhafte Kultur der Erneuerung eingebettet wird.

1

2

STRATEGISCHER RAHMEN UND GRUNDLAGEN

3

4

5

6

2.4

Innovationsverständnis: Formen, Ebenen, Wirkungsorientierung

Innovation kann viele Gesichter haben. Für das Bistum Limburg lassen sich klassische Innovationskategorien auf den kirchlichen Kontext übertragen:

- **Produkt- bzw. Angebotsinnovation:** Neue Angebote oder Formate, z. B. digitale Gebets- und Gesprächsräume.
- **Prozessinnovation:** Verbesserte Abläufe, z. B. vereinfachte Anmelde- und Verwaltungsprozesse für freiwillig Engagierte.
- **Organisationsinnovation:** Neue Formen der Zusammenarbeit, z. B. multiprofessionelle Teams in Pastoral und Verwaltung.
- **Sozialinnovation:** Initiativen, die neue Begegnungsräume schaffen und/oder soziale Teilhabe stärken, z. B. interreligiöse Begegnungsprojekte.

Diese Kategorien spiegeln sich auf verschiedenen Ebenen wider – wobei die Perspektive stets vom Bedarf der Menschen und der operativen kirchlichen Arbeit ausgeht:

- Pfarreien: Lokale Projekte, die aus dem direkten Kontakt zu Menschen entstehen (z. B. neue Gottesdienstformate, Nachbarschaftsinitiativen).
- Regionale und diözesane Projekte: Kooperationen über Pfarreigrenzen hinweg, die größere Wirkung entfalten und die Basisarbeit stärken.
- Bischöfliches Ordinariat: Strukturelle Innovationen, die unmittelbar der Arbeit vor Ort dienen, z.B. neue Unterstützungsformate für Pfarreien und Regionen oder verbesserte Serviceprozesse für freiwillig Engagierte.

Die Effekte solcher Innovationen können pastoraler, gesellschaftlicher oder organisatorischer Natur sein – oft auch in Kombination. Entscheidend ist, dass sie zur Umsetzung des Leitbilds und zur Erreichung der Ziele beitragen und konkrete Verbesserungen für Menschen zu schaffen sowie Wandel von Kirche selbst herbeizuführen.

Innovationsmanagement steht nicht isoliert, sondern ist mit anderen Prozessen im Bistum eng verbunden. Es kann Fragestellungen aus diesen Prozessen aufgreifen, bündeln und in konkrete Innovationsansätze überführen.

Dazu zählen beispielsweise:

1. Strategie- & Leitbildprozess
2. Digitalisierungsstrategie
3. Pastorale Grundsätze
4. Transformationsprozess (abgeschlossen 2024)
5. Strategiepapier Schöpfungsgerechtigkeit
6. Strategie freiwilliges Engagement

So entsteht eine wechselseitige Beziehung: Andere Prozesse nutzen Innovationsmanagement als Erprobungs- und Entwicklungsraum, während dessen Ergebnisse wiederum in diese Prozesse zurückfließen. Das erhöht nicht nur die Wirksamkeit, sondern sorgt auch dafür, dass neue Ansätze zeitnah in die Praxis überführt werden können.

1

2

STRATEGISCHER RAHMEN UND GRUNDLAGEN

3

4

5

6

Gesamtprozess

Das Innovationsmanagement des Bistums Limburg ist kein loses Nebeneinander von Einzelmaßnahmen, sondern ein klar strukturierter Prozess. Er beschreibt den Weg von der Entstehung einer Idee bis hin zu ihrer möglichen Verfestigung im Regelbetrieb – immer ausgerichtet am Leitbild und den strategischen Zielen des Bistums.

Der Prozess verbindet methodische Strukturen mit einer starken inhaltlichen Orientierung und schafft so den Rahmen für wirkungsorientierte, strategiekonforme Innovationen.

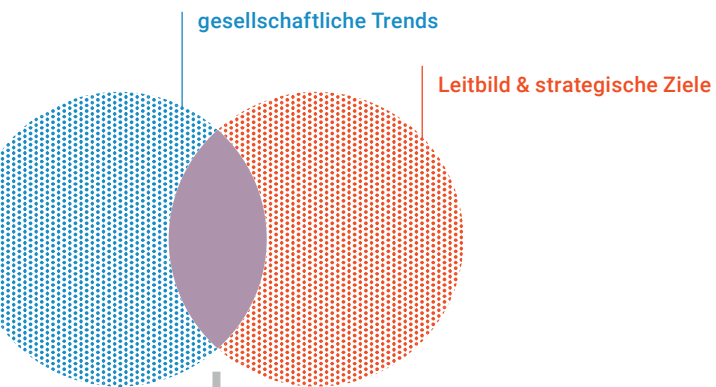
3.1 Prozesslandkarte im Überblick

3.2 Phase 1 – Aufbrechen

3.3 Phase 2 – Gestalten

3.4 Phase 3 – Teilen

3



1 Aufbrechen

pionierzeit

pioniersprint

S

2 Gestalten

innovationsrat



zurück zum pioniersprint

innovationslabor

innovationsfonds

R

3 Teilen

innovationskarte

innovationsaward

1
2
3

GESAMTPROZESS

4
5
6

S Ideenskizze

Idee wird verfolgt

Idee wird nicht verfolgt

R Projektreporting an den Innovationsrat

3.1

Prozesslandkarte im Überblick

Das Innovationsmanagement im Bistum Limburg folgt einem klaren Ablauf, der sicherstellt, dass neue Ideen systematisch entwickelt, erprobt und – bei erwiesenem Nutzen – in den Regelbetrieb überführt werden.

Der Prozess gliedert sich in drei Hauptphasen:

1 Aufbrechen

In dieser Phase werden Herausforderungen identifiziert und zu ersten Ideen weiterentwickelt. Ausgangspunkt ist der **Strategische Themenradar**, der externe Entwicklungen (z. B. gesellschaftliche Trends, neue Anforderungen an die Kirche) mit den Leitlinien des Bistums (Leitbild und strategische Ziele) abgleicht. Aus dieser Verbindung werden konkrete **Herausforderungen** beschrieben, die als Ausgangspunkt für die weitere Arbeit dienen.

Neben der Identifizierung von Herausforderungen erfolgt hier auch die Qualifizierung: Die für die Innovationsarbeit relevanten Kompetenzen werden gestärkt, um Projekte von Beginn an fundiert anzugehen. Dies ist das Ziel des Formats **„Pionierzeit“** (offener Lernraum für methodischen und inhaltlichen Kompetenzaufbau).

Das Format **„Pioniersprint“** ist eine methodisch begleitete Werkstatt zur Entwicklung erster Ideenskizzen und das Herzstück dieser Phase. Ziel ist es, aus den beschriebenen Herausforderungen tragfähige Ideenskizzen zu entwickeln, die für eine weitere Erprobung in den Innovationslaboren in Frage kommen.

Zu Beginn dieser Phase entscheidet der Innovationsrat auf Basis klar definierter Kriterien, welche Ideenskizzen aus Phase 1 in die **Innovationslabore** überführt werden. Dort werden sie erprobt und schrittweise weiterentwickelt. Der Innovationsrat fungiert auch während der Laborarbeit als zentrale Entscheidungsinstanz zwischen den Entwicklungsstufen und sorgt dafür, dass nur Projekte mit hohem Potenzial weitergeführt werden.

Die Arbeit in den Laboren erfolgt in klar strukturierten, iterativen Zyklen, die in Entwicklungsstufen unterteilt sind – von einer ersten funktionalen Version (bei der Produktentwicklung in Unternehmen würde man von einem „Minimum Viable Product“ oder auch MVP sprechen) über eine weiterentwickelte Version („Prototyp“) bis hin zum Testbetrieb unter realen Bedingungen („Pilotierung“). Nach jeder Stufe prüft der Innovationsrat auf Basis definierter Kriterien, ob das Projekt fortgesetzt wird.

Ziel dieser zweiten Phase ist es, die Ideen so weit zu erproben und zu validieren, dass am Ende eine fundierte Entscheidung über ihre Fortführung, Überführung in den Regelbetrieb oder ihren Abschluss getroffen werden kann.

In dieser Phase werden erfolgreiche Ansätze in den Regelbetrieb überführt, skaliert oder zur Nachnutzung aufbereitet. Parallel erfolgt eine systematische Auswertung der Projektergebnisse, um den Nutzen, die Wirkungsorientierung und die Übertragbarkeit zu sichern.

Wichtig ist: Auch Projekte, die nicht bis zur Verfestigung gelangen, tragen zum **organisationalen Lernen** bei. Auch ihre Ergebnisse und Erfahrungen systematisch ausgewertet und für das Bistum nutzbar gemacht.

Formate wie die **Innovationskarte** oder der **Innovationsaward** ermöglichen es, die Ergebnisse aller Initiativen sichtbar zu machen, den Erfahrungsaustausch zu fördern und die Innovationskultur im Bistum zu stärken. Ziel ist es, dass die erzielten Erkenntnisse und Entwicklungen langfristig wirksam werden – auch über das ursprüngliche Projekt hinaus.

Nach diesem ersten Überblick sollen die drei Phasen nun detaillierter beschrieben werden.

gesellschaftliche Trends

Leitbild & strategische Ziele

1

Aufbrechen

pionier**zeit**

pionier**sprint**

3.2

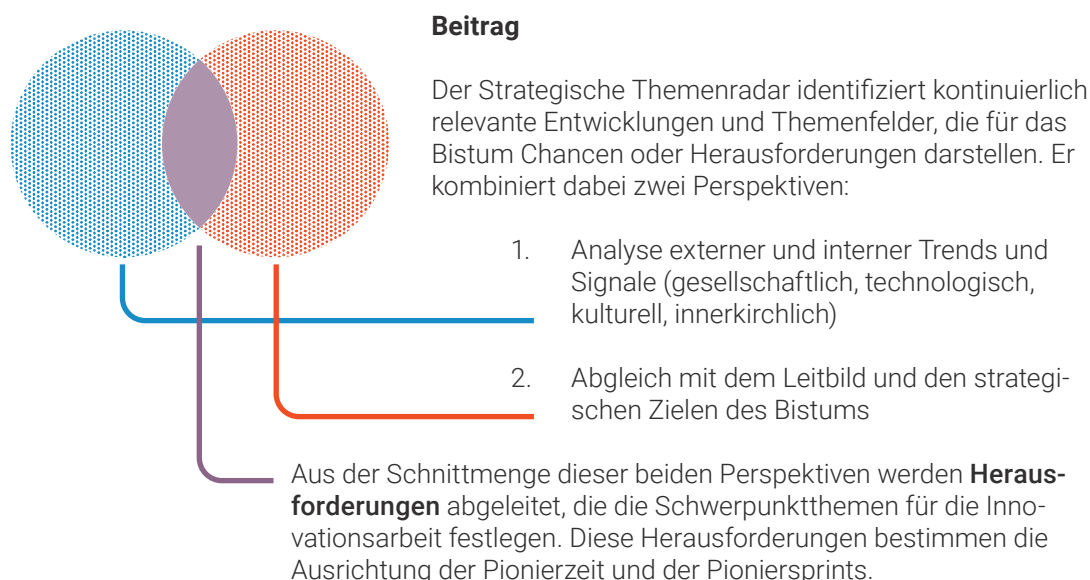
Phase 1 – Aufbrechen

Wie in Abschnitt 3.1 dargelegt wurde, ist es das Ziel dieser Phase, zunächst den strategischen Rahmen für die Innovationsarbeit festzulegen. Dieser ergibt sich aus einem systematischen Abgleich zwischen den Erkenntnissen der Umfeldanalyse und den Vorgaben aus Leitbild und strategischen Zielen des Bistums im **Strategischen Themenradar**.

Innerhalb dieses Rahmens werden in den **Pioniersprints** neue Ideen entwickelt. Gleichzeitig werden im Format **Pionierzeit** die Kompetenzen aller Beteiligten für strukturierte Innovationsarbeit gestärkt, um die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung in den folgenden Phasen zu legen.

3.2.1

Strategischer Themenradar



Umsetzung

- Nutzung von Sekundärquellen (Studien, Trendberichte, Medienanalysen)
- Einbindung von Primärquellen (Interviews, Befragungen, Rückmeldungen aus Gemeinden, Einrichtungen und Zielgruppen)
- Regelmäßige Auswertung und Verdichtung in Form von Themenclustern
- Jährliche Priorisierung relevanter Innovationsfelder

Output

Systematisch identifizierte und priorisierte **Herausforderungen**, die aus Umfeldanalysen sowie dem Abgleich mit Leitbild und Zielen abgeleitet werden und als Grundlage für Pionierzeit und Pioniersprints dienen.

Verantwortliche: Querschnittsbereich Strategie- und Entwicklung

Beteiligte: Fachbereiche, externe Partner, Netzwerkakteure

1

2

3

GESAMTPROZESS

4

5

6

3.2.2

Beitrag

Die Pionierzeit ist ein offener Lernraum für zukunftsorientiertes Denken, innovative Haltungen und geistliche Reflexion. Sie liefert insbesondere methodisches Know-how für systematische Innovationsarbeit, baut gezielt methodische und kreative Fähigkeiten auf, vermittelt Kompetenzen und Mut zur Mitgestaltung, um kirchliche Innovationsprojekte effektiv zu gestalten. Sie fördert pastorale Innovationsfähigkeit – auch jenseits konkreter Projektideen – und dient als kultureller Marker zur Entwicklung einer innovationsfreundlichen Organisationskultur.

Umsetzung

- Offenes Tagesformat für Mitarbeitende und freiwillig Engagierte
- Interaktive Workshops mit praxisnahen Übungen, Wissensinput, Reflexionsphasen und – im kirchlichen Kontext – geistlichen Impulsen
- Methodisch fundiert (z. B. Design Thinking, SCRUM)
- Durchführung ca. zweimal jährlich mit wechselnden Schwerpunkten wie Wirkungsorientierung, Exnovation oder Resilienz
- Kooperation mit Partnern wie Social-Impact-Agenturen oder der EKHN
- Einsatz bedarfsorientiert für Einzelpersonen oder Teams

Output

Gestärkte Innovationskompetenz und erhöhte Motivation zur aktiven Mitwirkung im Innovationsprozess

Verantwortliche: Querschnittsbereich Strategie- und Entwicklung

Beteiligte: Aktiv Mitwirkende am Innovationsprozess (vor allem auch die Nutzerperspektive)

3.2.3

Beitrag

Der Pioniersprint ist eine methodisch begleitete Werkstatt zur Entwicklung umsetzbarer Ideen und Lösungsansätze aus strategischen oder gesellschaftlichen Herausforderungen.

Dieses Format bearbeitet Themen, die aus dem „**Strategischen Themenradar**“ oder aus anderen Rückmeldestrukturen (z. B. über innovation.bistumlimburg.de) stammen, und entwickelt daraus konkrete Ideenskizzen.

Umsetzung

- Nutzung eines thematischen Pools aus der Analyse- und Rückmeldephase
- Bearbeitung konkreter Herausforderungen in interdisziplinären Teams
- Einbindung der Nutzerperspektive (ggf. direkte Beteiligung von Nutzer*innen)
- Methodisch gestützte Arbeitsweise (z. B. Kreativtechniken, Prototyping)
- Begleitung durch Entwicklungskoaches

Output

Konkrete, methodisch fundierte Ideenskizzen mit hohem Umsetzungspotenzial als Entscheidungsgrundlage für den Innovationsrat in Phase 2.

Verantwortliche: Querschnittsbereich Strategie- und Entwicklung

Beteiligte: Fachbereiche, freiwillig Engagierte, externe Partner, Entwicklungskoaches

Ergebnis Phase 1 „Aufbrechen“

Am Ende von Phase 1 liegen geprüfte und qualifizierte **Ideenskizzen** vor, die sowohl inhaltlich als auch methodisch tragfähig sind. Sie bilden die Grundlage für die Erstentscheidung des Innovationsrats zu Beginn von Phase 2 und erhöhen die Erfolgchancen für eine wirksame Umsetzung in den Innovationslaboren.

1

2

3

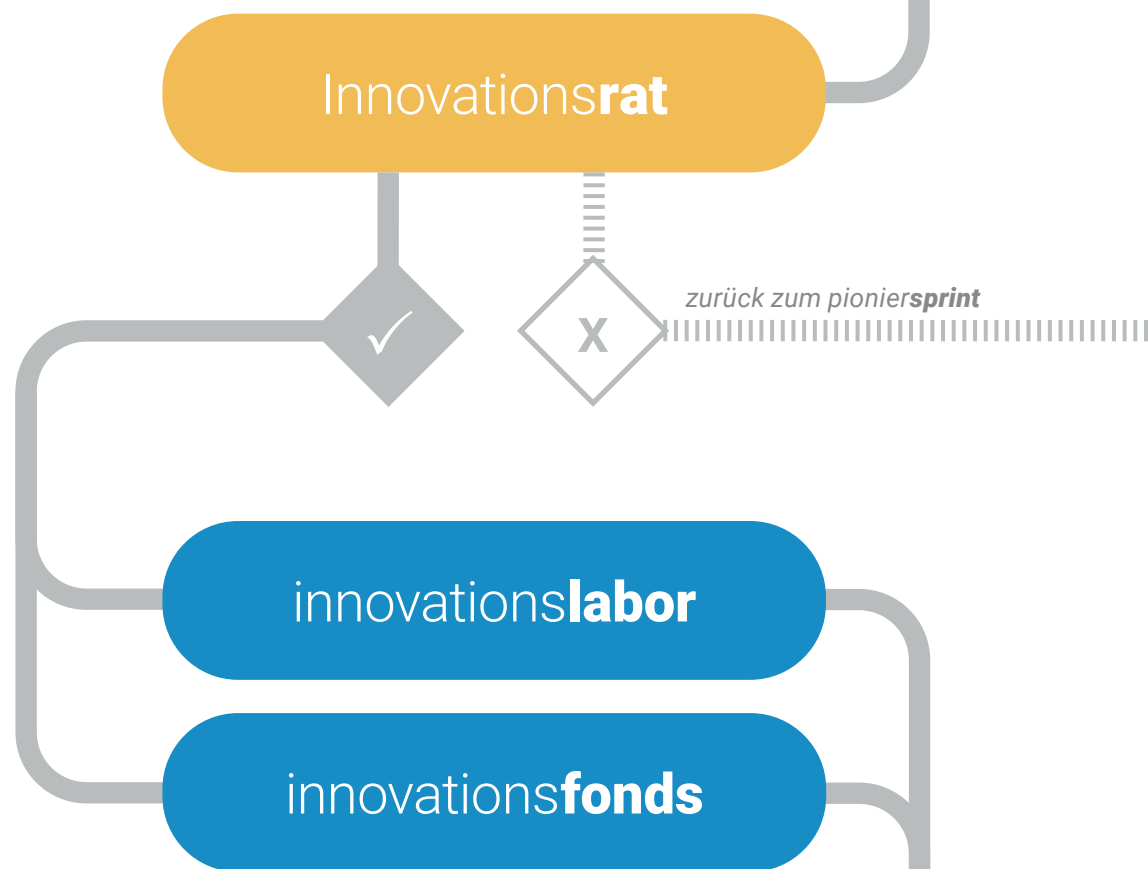
GESAMTPROZESS

4

5

6

2 Gestalten



3.3

Phase 2 – Gestalten

In dieser Phase werden Ideenskizzen aus Phase 1 durch den Innovationsrat bewertet und ausgewählt und in Innovationslaboren schrittweise weiterentwickelt und erprobt. Ziel ist es, die Ideen so weit zu testen und zu validieren, dass am Ende eine fundierte Entscheidung über ihre Verstetigung oder ihren Abschluss getroffen werden kann.

3.3.1

innovationsrat

Steuerungsrolle des Innovationsrats

Zu Beginn von Phase 2 entscheidet der Innovationsrat auf Basis klar definierter Kriterien, welche Ideenskizzen aus Phase 1 in die Innovationslabore überführt werden (vgl. hierzu Kriterienkatalog im Anhang).

Diese Erstentscheidung berücksichtigt insbesondere:

- Strategische Passung zum Leitbild und zu den strategischen Zielen des Bistums
- Innovations- und Wirkpotenzial
- Plausibilität und Umsetzbarkeit des Ansatzes
- Voraussichtlicher Ressourcenbedarf
- Erwartetes Lernpotenzial, auch wenn eine Skalierung nicht möglich wäre

Während der **Laborarbeit** begleitet der Innovationsrat die Projekte als zentrale Steuerungs- und Entscheidungsinstanz:

- **Zwischenevaluationen** nach Abschluss jeder Entwicklungsstufe (Fokus u. a. auf erreichte Teilergebnisse, Nutzerfeedback, Anpassungsfähigkeit).
- **Abschlussevaluation** mit Blick auf Wirkungsorientierung, Übertragbarkeit, Nachhaltigkeit und strategischen Mehrwert.

So wird sichergestellt, dass nur Projekte mit nachgewiesenem Potenzial und strategischer Relevanz fortgeführt oder in den Regelbetrieb überführt werden.

Der Innovationsrat hat die Entscheidungshoheit über die Vergabe von Mitteln aus dem **Innovationsfonds**. Dieser Fonds finanziert zum einen die Arbeit in den Innovationslaboren – von der Durchführung der Entwicklungszyklen bis hin zu Evaluation und Transfer. Zum anderen können Mittel auch im Rahmen eines Direktantrags vergeben werden, wenn ein Vorhaben nicht den Weg über die Labore gehen muss. Das ist beispielsweise dann denkbar, wenn eine Idee bereits erfolgreich erprobt wurde, aber noch nicht ausreichend bekannt ist oder in größerem Maßstab ausgerollt werden soll. Der Fonds dient damit sowohl der strukturierten Laborarbeit als auch der gezielten Unterstützung einzelner Innovationsvorhaben.

Weitere Details zur Zusammensetzung, Arbeitsweise und Entscheidungsstruktur des Innovationsrats und zum Innovationsfonds finden sich in Kapitel 4.

1

2

3

GESAMTPROZESS

4

5

6

3.3.2

Beitrag

Innovationslabore sind der zentrale Erprobungsraum des Innovationsmanagements. Sie ermöglichen, Ideen unter realen Bedingungen zu testen, gezielt weiterzuentwickeln und ihren Nutzen zu überprüfen – bevor über Verstetigung entschieden wird.

Ein Innovationslabor lässt sich am besten als geschützter Entwicklungsraum beschreiben: ein klar definierter Zeitraum und Rahmen, in dem neue Ideen so weit wie nötig ausprobiert werden dürfen, um aus Fehlern zu lernen und gelungene Ansätze weiterzuentwickeln – ohne dass sie schon verbindlich im Regelbetrieb eingeführt werden müssen.

Das kann zum Beispiel bedeuten, ein neues pastorales Angebot zunächst nur in einer einzelnen Gemeinde zu erproben, eine digitale Plattform für Glaubensimpulse mit einer kleinen Testgruppe zu starten oder neue Formen der Ehrenamtsqualifizierung in einem begrenzten Kreis zu testen. Ein Innovationslabor ist damit weder ein physischer Ort noch eine rein theoretische Planungsrunde, sondern eine methodisch begleitete Experimentierumgebung, in der Praxis, Reflexion und Anpassung Hand in Hand gehen. Die konkrete Ausgestaltung dieser Umgebung hängt immer der jeweiligen Innovationsform – z.B. Angebotsinnovation, Prozessinnovation, etc. – und den damit verbundenen spezifischen Anforderungen ab (vgl. hierzu auch Abschnitt 2.5 – Formen von Innovationen).

Umsetzung

Die Arbeit in den Laboren folgt einem Vier-Phasen-Arbeitszyklus:

1. **Planung** – Ziel und Problemstellung schärfen, Wirkungslogik entwerfen, Risiken identifizieren.
2. **Operationalisierung** – erste funktionsfähige Version entwickeln und testen, Annahmen prüfen, Lernprotokolle führen.
3. **Erprobung & Entscheidungsvorbereitung** – Weiterentwicklungen unter realen Bedingungen einsetzen, Effekte messen, Entscheidungsvorlage für den Innovationsrat erstellen.
4. **Transfer & Abschluss** – Wissen sichern, Übergabe in den Regelbetrieb oder geordneter Abschluss („Harvest“).

Dieser Vier-Phasen-Zyklus wird für jede Entwicklungsstufe erneut durchlaufen:

- Erste funktionale Version („Minimum Viable Product“ – MVP)
- Weiterentwickelte Version („Prototyp“)
- Testbetrieb unter realen Bedingungen („Pilotierung“)

So wird sichergestellt, dass jede Stufe strukturiert vorbereitet, getestet und bewertet wird, bevor der Innovationsrat den nächsten Schritt freigibt.

Output

Konkrete, erprobte Lösungsansätze mit dokumentierten Erfahrungen, die nach positiver Evaluation in die Breite transferiert oder in den Regelbetrieb überführt werden können. Bei negativer Evaluation werden wichtige Lernimpulse für die weitere Entwicklung des Bistums generiert und in der nächsten Phase weiterverarbeitet.

Verantwortliche:	Querschnittsbereich Strategie- und Entwicklung
Beteiligte:	<ul style="list-style-type: none">• Projektleitung• Kernteam aus relevanten Fachbereichen• Vertreter der künftigen Nutzer (ggf. Nutzer selbst)• Entwicklungskoaches (methodisch, wirkungsorientiert, fachlich)• Externe Partner nach Bedarf

1

2

3

GESAMTPROZESS

Illustrative Beispiele für mögliche Projektideen

Beispiel 1 Pastorales Format „Kirche vor Ort erleben“

Herausforderung: Rückgang der Kirchenbesuche und geringere Sichtbarkeit vor Ort.

Idee: Mobiles Begegnungs- und Gottesdienstformat auf öffentlichen Plätzen, ergänzt durch Dialogangebote.

- Erste funktionale Version: Mobile Ausstattung und kurze Andachten an drei Standorten testen.
- Prototyp: Einbindung lokaler Gruppen und digitaler Kanäle.
- Pilotierung: Einsatz in mehreren Gemeinden mit Auswertung von Resonanz und Folgewirkungen.

Beispiel 2 Ehrenamtsplattform

Herausforderung: Koordination und Qualifizierung von freiwillig Engagierten verbessern.

Idee: Online-Plattform zur Vermittlung zwischen Projekten und Freiwilligen.

- Erste funktionale Version: Registrierung und Angebotsübersicht.
- Prototyp: Matching-Funktion und Schulungsangebote.
- Pilotierung: Einsatz in Pilotregionen, Evaluation von Vermittlungsquote und Nutzung.

4

5

6

Ergebnis Phase 2 „Gestalten“

Am Ende von Phase 2 liegen fundierte Entscheidungsgrundlagen für den Innovationsrat vor: belastbare Daten zu Ergebnissen, Machbarkeit, Nutzerakzeptanz und Ressourcenbedarf.

Diese Informationen ermöglichen eine abschließende Entscheidung, ob ein Projekt in Phase 3 überführt, skaliert oder beendet wird.

R

3

Teilen

innovations**karte**

innovations**award**

3.4

Phase 3 – Teilen

In dieser Phase werden erfolgreiche Innovationsprojekte, die in Phase 2 im Innovationslabor getestet und als wirksam bewertet wurden, in den Regelbetrieb überführt oder auf weitere Regionen und Fachbereiche skaliert.

Zugleich wird sichergestellt, dass die in allen Projekten gewonnenen Erkenntnisse, Methoden und Materialien systematisch dokumentiert, zugänglich gemacht und aktiv in andere Arbeitsbereiche übertragen werden – dies geschieht unabhängig von der Frage, ob das Projekt fortgeführt und in die Organisation implementiert wird oder nicht. Ziel ist es, den Nutzen der Innovationen zu maximieren und die Innovationskultur im Bistum langfristig zu stärken.

Wenn der **Innovationsrat** eine Empfehlung zur weiteren Verfolgung der Initiative ausgesprochen am Ende von Phase 2 ausgesprochen hat, erfolgt die Umsetzung der Verstetigung oder Skalierung.

Dazu gehören:

- Abstimmung und Integration in die betroffenen Fachbereiche oder Gemeinden
- Anpassung von Ressourcen- und Personalplanung
- Festlegung von Verantwortlichkeiten für den fortlaufenden Betrieb
- Kommunikation der Ergebnisse und Erfolge intern wie extern
- Evaluation der Wirkung im erweiterten Einsatz

Die Verstetigung kann verschiedene Formen annehmen – von der festen Integration eines Projekts in bestehende Strukturen (z. B. Regelangebote in einer Abteilung) bis hin zur Ausweitung auf neue Zielgruppen oder Regionen.

Die in den Projekten entwickelten Ansätze, Erfahrungen und Materialien werden systematisch erfasst und für die weitere Nutzung aufbereitet.

Dies umfasst:

- Erstellung von Projektdokumentationen und Anwendungsleitfäden
- Bereitstellung von Materialien und Tools auf internen Plattformen
- Workshops und Präsentationen zur Weitergabe von Erfahrungen
- Gezielte Unterstützung anderer Projekte, die von den gewonnenen Erkenntnissen profitieren können

Die Kommunikation erfolgt sowohl intern (z. B. über interne Newsletter, Fachveranstaltungen) als auch extern (z. B. über Pressearbeit, Social Media, Fachpublikationen).

1

2

3

GESAMTPROZESS

4

5

6

3.4.1

Beitrag

Dient als zentraler Überblick über alle laufenden und abgeschlossenen Innovationsprojekte im Bistum. Zeigt Erprobungsfelder, Beteiligte, Status und Ergebnisse. Unterstützt Transparenz und Vernetzung.

Umsetzung

Digitale Plattform mit Filter- und Suchfunktionen; kontinuierliche Pflege durch das Innovationsmanagement.

Output

Transparente Übersicht aller laufenden und abgeschlossenen Innovationsprojekte, die Orientierung gibt und Synergien ermöglicht.

Verantwortliche: Querschnittsbereich Strategie- und Entwicklung

Beteiligte: Projektleitungen, Fachbereiche

3.4.2

Beitrag

Würdigt besonders gelungene Innovationsprojekte und macht deren Erfolge sichtbar. Fördert Anerkennungskultur und Motivation.

Umsetzung

Jährliche Auszeichnung; Kriterien orientieren sich an Wirkungsorientierung, Innovationsgrad, Übertragbarkeit und strategischem Beitrag.

Output

Sichtbarmachung und Würdigung besonders wirkungsvoller Projekte, die andere zur Nachahmung oder Weiterentwicklung inspirieren.

Verantwortliche: Querschnittsbereich Strategie- und Entwicklung

Beteiligte: Innovationsrat, externe Jury nach Bedarf

3.4.3

Illustratives Praxisbeispiel | „Offene Kirche digital erleben“

Herausforderung: Viele Menschen betreten Kirchengebäude nicht mehr regelmäßig, sind aber offen für digitale Zugänge zu Glauben und Gemeinschaft.

Idee: Ein im Innovationslabor entwickeltes digitales Kirchenportal, das virtuelle Rundgänge, interaktive Gebetsangebote und die Möglichkeit zur persönlichen Kontaktaufnahme mit Seelsorgerinnen und Seelsorgern bietet.

- Laboregebnis: Hohe Nutzerzahlen und positive Rückmeldungen in einer Pilotregion.
- Verstetigung: Integration des Portals in die zentrale Bistumswebseite, Schulung lokaler Gemeinden in der Nutzung und inhaltlichen Pflege, Aufbau einer Supportstruktur.
- Skalierung: Ausweitung auf weitere Regionen und Kooperation mit Partnerbistümern.
- Transfer: Bereitstellung der technischen und methodischen Grundlagen für andere digitale Projekte im Bistum.

Ergebnis Phase 3 „Teilen“

Am Ende von Phase 3 sind erfolgreiche Innovationsprojekte fest in den Strukturen des Bistums verankert oder für andere Einsatzbereiche adaptiert.

Das im Projektverlauf erworbene Wissen ist dokumentiert, zugänglich und nutzbar – sowohl innerhalb des Bistums als auch in der Zusammenarbeit mit externen Partnern.

Die Sichtbarkeit und Wertschätzung gelungener Innovationen trägt dazu bei, eine nachhaltige, zukunftsorientierte Innovationskultur zu fördern.

1

2

3

GESAMTPROZESS

4

5

6

Strukturen und Ressourcen

- 4.1 Governance und Entscheidungsstrukturen – Innovationsrat
- 4.2 Weitere Rollen und Verantwortlichkeiten
- 4.3 Ressourcenrahmen: Innovationsfonds und unterstützende Infrastruktur

Viele der nachfolgend beschriebenen Strukturen, Rollen und Rahmenbedingungen sind in den Phasenbeschreibungen von Kapitel 3 bereits thematisiert worden. Dieses Kapitel führt sie in einem Gesamtüberblick zusammen und zeigt, wie Governance, Rollen und Ressourcen ineinandergreifen. So entsteht ein klares Bild davon, wie das Innovationsmanagement organisatorisch verankert ist, wer welche Verantwortung trägt und auf welchen Ressourcen es aufbaut.

4

4.1

Governance und Entscheidungsstrukturen – Innovationsrat

Der Innovationsrat ist das zentrale Steuerungs- und Entscheidungsgremium des Innovationsmanagements. Er bewertet und priorisiert Projektideen nach strategischer Relevanz und erwarteter Wirkung und stellt sicher, dass die geförderten Initiativen einen klaren Beitrag zur Umsetzung des Leitbilds und der strategischen Ziele leisten.

4.1.1

Auftrag und Beitrag

- Bewertet eingereichte Ideenskizzen im Hinblick auf strategische Relevanz und gesellschaftliche Wirkungserwartung.
- Priorisiert Initiativen mit besonderem Innovationspotenzial für das Bistum.
- Bestimmt die geeigneten nächsten Schritte: Weiterverfolgung im Innovationslabor, direkte Förderung über den Innovationsfonds oder Ablehnung mit Feedback.
- Stellt sicher, dass nur Projekte mit nachgewiesenem Potenzial und strategischer Passung gefördert werden.
- Vergibt den Innovationsaward.

4.1.2

Zusammensetzung

Der Innovationsrat vereint organisationsexterne und organisationsinterne Expertise in einer multiperspektivischen Besetzung.

Organisationsinterne Expertise
(je 1 Vertreter*in pro Bereich/Team):

1. Leistungsbereich Pastoral und Bildung
2. Querschnittsbereich Pastoralmanagement und Einsatz
3. Regionenteam

Organisationsexterne Expertise
(je 1 Vertreter*in pro Kompetenzfeld):

1. Gründerkompetenz mit Fokus auf Social Entrepreneurship
2. Fachliche Engagemententwicklung
3. Wirkungsorientierung und Evaluation

Geschäftsführung: Querschnittsbereich
Strategie & Entwicklung (mit Stimmrecht,
außer bei Entscheidungen zum vorzeitigen
Abbruch von Laboren)

Insgesamt besteht der Innovationsrat aus sieben Personen.

1

2

3

4

STRUKTUREN UND RESSOURCEN

5

6

4.1.3

Berufung und Auswahl

- Interne Mitglieder werden von den jeweiligen Bereichen/Teams benannt.
- Externe Mitglieder werden durch den Querschnittsbereich Strategie & Entwicklung berufen.
- Der Leistungsbereich Pastoral und Bildung kann zu externen Vorschlägen Anmerkungen einbringen.

4.1.4

Arbeitsweise

- Tagt quartalsweise in festem Turnus.
- Arbeitet mit klaren, transparenten Kriterien und einer standardisierten Bewertung.
- Entscheidungen erfolgen mit einfacher Mehrheit; bei Interessenskonflikten wird das Stimmrecht ausgesetzt.
- Gibt bei Ablehnung von Ideen ein differenziertes Feedback, um eine Weiterentwicklung zu ermöglichen.
- Ermöglicht „Fast-Track“-Verfahren für kleinere Projekte bzw. Direktanträge unter 10.000€, die durch das interne Team im Kurzverfahren entschieden werden.

Der Innovationsrat entscheidet über den Einsatz der Mittel aus dem Innovationsfonds. Diese dienen vorrangig der Grundfinanzierung der Arbeit in den Innovationslaboren, können aber auch direkt an Projekte vergeben werden, die bereits eine hohe Reife haben und kurzfristig in den Transfer gehen können.

Ergebnis

Durch seine Zusammensetzung und klare Entscheidungslogik stellt der Innovationsrat sicher, dass das Innovationsmanagement auf breiter Expertise beruht, unterschiedliche Perspektiven einfließen und die Ressourcen gezielt für Vorhaben mit dem größten strategischen und gesellschaftlichen Mehrwert eingesetzt werden.

4.2

Weitere Rollen und Verantwortlichkeiten

Das Innovationsmanagement lebt von klar definierten Rollen, die für Transparenz, Effizienz und Verantwortlichkeit im Prozess sorgen.

Vertreter der Nutzer:innenperspektive („Product Owner“)

- Tragen die inhaltliche Verantwortung für das Projekt und dessen Ergebnisse.
- Stellen sicher, dass die Nutzer- und Zielgruppenperspektive kontinuierlich einfließt.
- Sollten bereits bei den Pioniersprints teilnehmen
- Bewerten die inhaltliche Arbeit des Projektteams.

Programmleitung

- Steuert das Programm rahmengebend und sorgt dafür, dass die Innovationslabore gelingend arbeiten können
- Sorgt für Zielklarheit sowie für die Einhaltung von Zeitplänen und Budgets.
- Koordiniert den Coach-Einsatz
- Entfernt Hürden und synchronisiert Stakeholder
- Bindeglied zwischen Projektteam, Vertreter der Nutzerperspektive und Innovationsrat.

Entwicklungscoaches

- Unterstützen die Teams methodisch und prozessual.
- Liefern Know-how zu Innovationsmethoden und begleiten die Anwendung im Projekt.
- Helfen, Zwischenziele zu definieren und Ergebnisse wirksam zu dokumentieren.
- Unterscheidung unterschiedlicher Rollen von Coaches:

1. Methodencoach: Moderiert Prozesse und Methoden (z. B. Design Thinking), strukturiert Arbeitsphasen, unterstützt Kreativprozesse.
2. Wirkungscoach: Unterstützt Zielmessung, Schärfung der Wirkungslogik und Evaluation.
3. Fachcoach: Bringt spezifisches Fachwissen ein, sichert Qualität und Relevanz für das jeweilige Handlungsfeld.
4. Fundraising-Coach: Unterstützt bei der Akquise zusätzlicher Mittel (z. B. Stiftungen, öffentliche Programme).

1

2

3

4

STRUKTUREN UND RESSOURCEN

5

6

4.3

Ressourcenrahmen: Innovationsfonds und unterstützende Infrastruktur

Damit innovative Ideen nicht an fehlenden Mitteln scheitern, stellt das Bistum Limburg mit dem **Innovationsfonds** ein klar strukturiertes Finanzierungsinstrument bereit. Der Fonds wird durch den Innovationsrat gesteuert und dient als zentrales Mittel, um Projektideen von der ersten Skizze bis zur Verstetigung zu fördern.

4.3.1

Grundprinzipien des Innovationsfonds

- **Stufenweise Förderung:** Mittel werden schrittweise entsprechend dem Projektfortschritt freigegeben – zunächst für die Arbeit in Innovationslaboren, anschließend in Abhängigkeit von den positiven Evaluationen durch den Innovationsrat.
- **Breite Zugänglichkeit:** Grundsätzlich können alle katholischen Träger mit Dienstsitz im Bistum Limburg Anträge stellen; Kooperationen mit ökumenischen, caritativen und oder zivilgesellschaftlichen Partner:innen sind ausdrücklich erwünscht. Ausgenommen sind der Caritasverband (inkl. Regionalverbände) sowie der Querschnittsbereich Strategie & Entwicklung.
- **Transparenz:** Entscheidungen über Förderungen erfolgen auf Basis klar definierter Kriterien (siehe Anhang A1). So wird sichergestellt, dass Mittel fair und strategisch eingesetzt werden.

4.3.2

Förderhöhe, Staffelung & Förderarten

- **Bis 5.000 €** – Vollfinanzierung möglich.
- **Bis 10.000 €** – Förderung von bis zu 75 %.
- **Über 10.000 €** – Förderung von bis zu 50 %. Damit wird sowohl kleinen als auch größeren Projekten ein realistischer Zugang ermöglicht. Auszahlungen über 5.000 € erfolgen in Teilbeträgen gegen Verwendungsnachweise.

Förderarten:

- a. Laborfinanzierung – Standardweg für Projekte, die in den Innovationslaboren entwickelt und erprobt werden. Abgedeckt sind Personalressourcen, methodische Begleitung, Sachkosten und ggf. externe Expertise.
- b. Direktanträge – Für Projekte, die nicht den Weg über ein Labor nehmen (z. B. bereits erprobte Formate, die in andere Kontexte übertragen werden sollen). Hier ist auch ein Kurzverfahren für rein finanzielle Anträge bis 9.999 € vorgesehen.

4.3.3

Weitere Ressourcen

Neben der finanziellen Förderung stellt das Innovationsmanagement weitere Ressourcen sicher:

- **Methodische Infrastruktur:** Entwicklungskoaches begleiten Projekte mit fachlicher und methodischer Expertise.
- **Digitale Tools und Plattformen:** Sichern Transparenz, Projektdokumentation und Wissenstransfer.
- **Räumliche Infrastruktur:** Geeignete Räume für Labore, Workshops und Begegnungsformate.

4.3.4

Monitoring

Alle geförderten Projekte unterliegen einem **wirkungsorientierten Monitoring**, das nicht nur Rechenschaft ermöglicht, sondern auch gezielt Lernerfahrungen sichert. So trägt der Fonds zu einem „lernenden System“ bei, in dem Erfolge sichtbar gemacht und Misserfolge als Entwicklungsimpulse genutzt werden können.

Da die Mittel begrenzt sind, gilt eine klare Priorisierung: Vorrang haben Projekte mit hoher strategischer Passung, erkennbarem Innovations- und Wirkungspotenzial, vertretbarem Ressourceneinsatz und Übertragbarkeit auf andere Kontexte.

1

2

3

4

STRUKTUREN UND RESSOURCEN

5

6

5

Erfolgsfaktoren und Risiken

Erfolgreiches Innovationsmanagement entsteht nicht allein aus guten Ideen und einer klaren Prozesslogik. Es erfordert auch förderliche Rahmenbedingungen und das Bewusstsein für mögliche Stolpersteine. Im Bistum Limburg sind viele dieser Gelingensbedingungen bereits in anderen Kapiteln angelegt – etwa in den Prinzipien aus Kapitel 2 oder den Strukturen aus Kapitel 4. Dieses Kapitel bündelt sie noch einmal im Überblick und zeigt zugleich auf, wie Risiken frühzeitig erkannt und minimiert werden können.

- 5.1 Kulturelle Voraussetzungen**
- 5.2 Mögliche Stolpersteine**
- 5.3 Maßnahmen und Risikominimierung**

5.1

Kulturelle Voraussetzungen

Innovation entfaltet ihre Wirkung am besten in einer Organisationskultur, die Offenheit, Lernbereitschaft und Beteiligung fördert. Für das Bistum Limburg heißt das:

- **Nutzer- und lebensweltorientiertes Denken:** Der Ausgangspunkt für jede Innovation sind die Bedürfnisse und Herausforderungen der Menschen, nicht vorgegebene interne Strukturen. Das bedeutet, dass Ideen – ob aus der Umfeld- und Zielanalyse, aus der Pionierzeit oder den Pioniersprints – immer den Blick „von außen nach innen“ wahren.
- **Offenheit für Neues und Bereitschaft zum Experiment:** Innovation ist auch im kirchlichen Kontext eine Lernkultur, der eine fehlerfreundliche Umgebung benötigt und in dem nicht jede Idee bis zur Umsetzung führt. Entscheidend ist, Erfahrungen zu sammeln, auszuwerten und darauf aufzubauen.
- **Freiräume schaffen:** Leitungspersonen und Gremien müssen Innovationsvorhaben wollen und aktiv ermöglichen, indem sie Zeit, Ressourcen und Entscheidungsfreiräume bereitstellen.
- **Aufbau von Innovationskompetenz:** Formate wie die Pionierzeit leisten hier einen wichtigen Beitrag, indem sie methodisches Wissen und Mut zur Mitgestaltung fördern.

Die bisherigen Erfahrungen aus den Dynamischen Stellen zeigen, dass eine innovationsfreundliche Kultur nicht „verordnet“ werden kann, sondern sich durch erlebte Praxis und sichtbare Erfolge entwickelt.

5.2

Mögliche Stolpersteine

Trotz einer klaren Struktur birgt die Umsetzung von Innovationsvorhaben Risiken, die im kirchlichen Kontext besondere Relevanz haben:

- **Lange Entscheidungswege:** Komplexe Abstimmungen zwischen verschiedenen Ebenen und Gremien können Entwicklungsprozesse verzögern.
- **Ressourcenknappheit:** Zeit, Budget und Personal sind oft begrenzt; ohne klare Priorisierung besteht die Gefahr der Überlastung.
- **Skepsis gegenüber Veränderung:** Insbesondere bei grundlegenden Neuerungen kann die Sorge entstehen, dass Bewährtes verloren geht.
- **Unklare Rollen und Verantwortlichkeiten:** Wenn nicht klar ist, wer in welcher Phase entscheidet oder umsetzt, kommt es zu Reibungsverlusten.
- **Mangelnde Nutzerorientierung:** Wenn Innovationen vor allem aus der Innensicht entwickelt werden, verfehlen sie ihre Wirkung.
- **Fehlende Verstetigung:** Projekte, die erfolgreich erprobt wurden, drohen zu versanden, wenn der Transfer in den Regelbetrieb nicht konsequent verfolgt wird.

Diese Risiken lassen sich nicht vollständig vermeiden, wohl aber steuern – insbesondere durch eine Kombination aus klaren Strukturen (Kapitel 4), transparenter Kommunikation und gelebter Feedbackkultur.

5.3

Maßnahmen zur Risikominimierung

Um Stolpersteine zu vermeiden oder abzuwehren, setzt das Innovationsmanagement des Bistums Limburg auf mehrere Hebel:

Organisatorisch:

- Klare Entscheidungslogik durch den Innovationsrat mit transparenten Kriterien (Kapitel 3.3 und 4.1).
- Standardisierte Bewertungs- und Feedbackprozesse, um Ideen gezielt weiterzuentwickeln.
- Etappierte Entwicklung in den Innovationslaboren mit Zwischenentscheidungen, um Ressourcen frühzeitig zu steuern.

Kulturell:

- Kontinuierliche Kommunikation zu Sinn, Zielen und Nutzen von Innovationsvorhaben.
- Sichtbarmachung von Erfolgsgeschichten, um Motivation und Akzeptanz zu stärken.
- Vorbilder in Führung und Leitung, die aktiv Innovationsprojekte unterstützen.

Methodisch:

- Einsatz bewährter Formate wie Pionierzeit, Pioniersprint und Innovationslabore, um Ideen strukturiert zu entwickeln, zu testen und anzupassen.
- Systematische Einbindung der Nutzerperspektive in allen Phasen – bis hin zur direkten Beteiligung von Nutzer*innen in Entwicklungsprozessen.
- Nutzung von Templates, Wirkungslogiken und Dokumentationsstandards zur Sicherung und Weitergabe von Wissen.

Ergebnis

Eine innovationsfreundliche Kultur, klare Strukturen und der bewusste Umgang mit Risiken sind wesentliche Voraussetzungen dafür, dass das Innovationsmanagement im Bistum Limburg nicht nur kurzfristige Projekte hervorbringt, sondern langfristig zur Erneuerungsfähigkeit der Kirche beiträgt.

1

2

3

4

5

ERFOLGSFAKTOREN UND RISIKEN

6

6

Ausblick und Weiterentwicklung

Innovationsmanagement ist kein starres System, sondern ein lernendes und sich weiterentwickelndes Instrument. Es reagiert auf Erfahrungen aus der Praxis, auf neue gesellschaftliche Herausforderungen und auf sich verändernde Rahmenbedingungen im Bistum. Dieses Kapitel gibt einen Überblick, wie erfolgreiche Innovationen verstetigt werden können, wie das Innovationsmanagement selbst weiterentwickelt wird und welche nächsten Schritte im Bistum anstehen.

6.1 Skalierung erfolgreicher Projekte

6.2 Kontinuierliche Verbesserung des Innovationsmanagements

6.1

Skalierung erfolgreicher Projekte

Ein zentrales Ziel des Innovationsmanagements ist es, erfolgreiche Vorhaben nicht als einmalige Pilotprojekte stehen zu lassen, sondern ihre Wirkung zu vergrößern. Dafür stehen verschiedene Wege offen:

- Regionale Ausweitung: Projekte, die sich in einer Pfarrei oder Region bewährt haben, können in weiteren Kontexten erprobt werden – mit notwendiger Anpassung an die lokalen Gegebenheiten.
- Integration in bestehende Strukturen: Besonders tragfähige Ansätze können dauerhaft in Arbeitsabläufe und Verantwortlichkeiten von Pastoral, Verwaltung oder Bildung eingebettet werden.
- Digitale Verbreitung: Online-Formate, hybride Veranstaltungen oder digitale Plattformen ermöglichen es, erfolgreiche Konzepte über räumliche Grenzen hinaus zu teilen.
- Kooperation mit Partnerorganisationen: Zusammenarbeit mit anderen Bistümern, kirchlichen Trägern oder zivilgesellschaftlichen Akteuren kann Wirkung und Reichweite erhöhen.

Skalierung bedeutet dabei nicht, eine Idee unverändert zu kopieren. Vielmehr braucht es eine kontextbezogene Anpassung, damit die Grundidee ihre Wirkung auch in neuen Umfeldern entfalten kann. Unterstützende Instrumente wie die Innovationskarte oder thematische Netzwerktreffen helfen, erfolgreiche Projekte sichtbar zu machen und den Transfer zu erleichtern

6.2

Kontinuierliche Verbesserung des Innovationsmanagements

Das Innovationsmanagement selbst ist ebenfalls Gegenstand fortlaufender Weiterentwicklung:

- Prozess- und Methodenebene: Regelmäßige Überprüfung der Formate (z. B. Pioniersprints, Innovationslabore) und der Entscheidungskriterien im Beirat. Aufnahme neuer Methoden und Arbeitsweisen, die sich in der Praxis bewährt haben.
- Organisationsebene: Anpassung von Rollen, Ressourcen und Schnittstellen, um flexibel auf neue Themen reagieren zu können.
- Kulturebene: Verstetigung von Nutzerorientierung, Feedbackkultur und Mut zum Experiment. Sichtbare Erfolgsgeschichten fördern eine innovationsfreundliche Haltung und regen zur Nachahmung an.

Die kontinuierliche Verbesserung wird durch eine systematische Auswertung aller Projekte unterstützt. Erkenntnisse aus den Innovationslaboren fließen zurück in die Prozessgestaltung und sorgen dafür, dass das Innovationsmanagement nicht nur auf aktuelle Herausforderungen reagiert, sondern auch zukünftige Entwicklungen antizipiert.

1

2

3

4

5

6

AUSBLICK UND WEITERENTWICKLUNG

Fazit

Das Innovationsmanagement im Bistum Limburg ist als dynamischer Entwicklungsraum angelegt. Es lebt von der Bereitschaft, aus Erfahrungen zu lernen, erfolgreiche Ansätze weiterzugeben und sich selbst immer wieder zu hinterfragen. So bleibt es ein wirksames Werkzeug der Kirchenentwicklung, um die Kirche im Bistum Limburg zukunftsfähig zu gestalten und auf die sich wandelnden Lebensrealitäten der Menschen einzugehen.

Anhang

(Kriteriologie)

Der Anhang dokumentiert die Bewertungsinstrumente, mit denen die drei zentralen Teilschritte innerhalb der Innovationslabore – **Eintritt**, **Zwischenevaluation** und **Abschlussbewertung** – nachvollziehbar gestaltet werden. Die dargestellten Kriterien unterstützen den Innovationsrat dabei, Entscheidungen transparent und vergleichbar zu treffen. Damit bietet der Anhang ein praxisorientiertes Werkzeug zur Qualitätssicherung und Wirkungsorientierung der Laborarbeit und stärkt zugleich die Lern- und Reflexionskultur im Innovationsmanagement des Bistums Limburg.

Teilschritt 1 **Eintritt**

Teilschritt 2 **Zwischenevaluation**

Teilschritt 3 **Abschlussbewertung**

Teilschritt 1: Eintritt

Die nachfolgende Kriteriologie beschreibt die Kriterien, anhand derer der Innovationsrat prüft, welche Ideenskizzen für eine Erprobung im Innovationslabor geeignet sind.

Kriterium	1 Punkt (sehr schwach)	3 Punkte (mittel)	5 Punkte (sehr stark)
Strategische Passung	Kein erkennbarer Bezug zu Leitbild/ Zielen	Teilweise Bezug, aber nicht klar aus- gearbeitet	Deutlicher, belegter Bezug zu Leitbild und Zielen, klare Zielgruppen- orientierung
Innovations- & Wirkpotenzial	Kaum innovativ, geringe Relevanz	Neuansatz erkennbar, mittlere Relevanz	Hoher Neuheitsgrad, adressiert drängen- de Probleme oder Chancen
Plausibilität der Ausgangsidee	Idee unklar, keine erkennbare Umset- zungslogik	Idee nachvollziehbar, erste Umsetzungs- idee vorhanden	Klar strukturierte Idee mit plausibler Umsetzungsidee
Voraussichtlicher Ressourcenbedarf	Deutlich überhöht oder nicht realistisch einschätzbar	Angemessen, aber noch unklar in Teilen	Gut begründet, im Rahmen der verfüg- baren Kapazitäten realistisch umsetz- bar
Lernpotenzial	Kaum Erkenntnisge- winn möglich	Teilweise neues Wissen erwartbar	Hoher Erkenntnis- wert, unabhängig vom Projekterfolg

Teilschritt 2: Zwischenevaluation

Die folgende Kriteriologie unterstützt den Innovationsrat bei der Bewertung des bisherigen Entwicklungsstandes in den Innovationslaboren. Sie dient dazu, auf Basis der erreichten Ergebnisse, des Nutzerfeedbacks und der Ressourcensituation über die Fortführung der Entwicklungstätigkeit zu entscheiden.

Kriterium	1 Punkt (sehr schwach)	3 Punkte (mittel)	5 Punkte (sehr stark)
Ergebnisqualität bisher	Ziele nicht erreicht, schwache Ergebnisse	Teilergebnisse erreicht, Potenzial erkennbar	Ziele erreicht oder übertroffen, hohe Ergebnisqualität
Nutzerfeedback & Resonanz	Negatives oder fehlendes Feedback	Gemischtes Feedback, moderate Akzeptanz	Stark positives Feedback, hohe Akzeptanz und Beteiligung
Anpassungs- fähigkeit	Keine Umsetzung von Lernergebnissen	Teilweise Anpassungen erfolgt	Klare, belegte Verbesserungen basierend auf Feedback
Voraussichtlicher Ressourcenbedarf	Budget/Ressourcen stark überschritten	Leichte Abweichungen, handhabbar	Im Rahmen des Budgets und der Ressourcen, effizienter Einsatz

Teilschritt 3: Abschlussbewertung

Die nachstehenden Kriterien bilden die Grundlage für die abschließende Bewertung der in den Laboren entwickelten Projekte. Sie ermöglichen dem Innovationsrat, auf Basis der nachgewiesenen Wirkung, Übertragbarkeit und Nachhaltigkeit über die Implementierung oder den Abschluss eines Ansatzes zu entscheiden.

Kriterium	1 Punkt (sehr schwach)	3 Punkte (mittel)	5 Punkte (sehr stark)
Nachweisbare Wirkung	Keine messbare Wirkung	Teilweise nachgewiesene Wirkung	Deutliche, belegte Wirkung im Zielbereich
Übertragbarkeit	Nicht auf andere Kontexte übertragbar	Teilweise übertragbar mit Anpassungen	Einfach und wirkungsvoll übertragbar
Nachhaltigkeit	Keine gesicherten Ressourcen oder Verantwortlichkeiten	Teilweise gesichert	Ressourcen, Strukturen und Verantwortlichkeiten gesichert
Strategischer Mehrwert	Kein erkennbarer langfristiger Beitrag	Teilweise strategischer Beitrag	Klarer, belegter strategischer Beitrag zum Bistum

Glossar

Zentrale Begriffe des Innovationsmanagements

Das Glossar erläutert zentrale Begriffe, Rollen und Methoden des Innovationsmanagements im Bistum Limburg. Es unterstützt Leser:innen dabei, das gemeinsame Verständnis von Begrifflichkeiten zu teilen, die in den vorangegangenen Kapiteln verwendet werden. Dadurch wird sichergestellt, dass Akteur:innen aus unterschiedlichen Arbeitsfeldern, Professionen und Verantwortungsbereichen auf einer gemeinsamen sprachlichen und inhaltlichen Grundlage zusammenarbeiten können.

Agiler Projektleiter (Rolle: Prozessleitung)	Moderiert den Ablauf im Sprint und im Labor, sorgt für methodische Struktur, gute Zusammenarbeit und dass Hindernisse schnell gelöst werden.
Design Thinking	Nutzerzentrierter Rahmen zur Problemlösung und Ideenentwicklung.
Direktverfahren	Verkürztes Antragsverfahren ohne vorherige Teilnahme an Pionierformaten.
dýnamis / kairos	Theologische Leitbegriffe: Erneuerungskraft / günstiger Moment.
Effectuation	Unternehmerische Handlungslogik für Entscheidungen unter Unsicherheit.
Entwicklungskoaches	Begleiter- und Beraterrollen (Methoden-, Wirkungs-, Fach-, Fundraising-Coach) für Teams/Projekte.
Fast-Track-Verfahren	Beschleunigte Prüfung/Empfehlung bei geringerem Umfang oder klarer Eignung.
Förderstaffel	Staffelung der Förderquoten nach Betragshöhen.
Harvest	Sauberes Beenden inkl. Wissenssicherung und Transfer der Erkenntnisse.
Ideenskizze	Einseiter mit Problem, Ziel, Hypothesen und nächstem Schritt als Entscheidungsgrundlage.
Innovationsaward	Auszeichnung zur Sichtbarmachung und Würdigung gelungener Innovationen.
Innovationsfonds	Innovationsfonds – Finanzierungsinstrument zur Umsetzung und Skalierung innovativer Projekte.

Innovationskarte	Übersicht über Projekte, Stufen und Regionen zur Transparenz und Lernvernetzung.
Innovationslabor	Strukturierter Rahmen zur Erprobung neuer Formen kirchlichen Handelns.
Innovationsrat (des Innovationsfonds)	Beratungs- und Steuerungsgremium; bewertet/priorisiert Ideen und entscheidet über Förderungen.
KPIs (Key Performance Indicators)	Messpunkte/Indikatoren zur Steuerung und Erfolgskontrolle.
MVP (Minimum Viable Product)	Minimal funktionsfähiger Prototyp zum Test zentraler Annahmen.
Owner (Rolle: Zielverantwortung)	Stellt im Sprint und im Labor sicher, dass Inhalte und Ergebnisse den Zielen entsprechen, Nutzen stiften und zur strategischen Ausrichtung passen.
Pionierzeit	Offenes Tagesformat zum Kompetenzaufbau (z. B. Wirkung, Exnovation, Resilienz).
Pioniersprint	Begleitete Werkstatt zur schnellen Ideenentwicklung; Output u. a. Ideenskizzen/Anträge.
Projektreporting	Systematische Auswertung abgeschlossener Projekte zur Wirkung und zum Lernen.
Scrum	Scrum - Scrum ist ein Vorgehensmodell des Projekt- und Produktmanagements und zählt zu den agilen Methoden. Scrum setzt auf hochqualifizierte, interdisziplinäre Teams. Diese bekommen zwar klare Zielvorgaben, sind jedoch eigenverantwortlich für die Umsetzung. Dieser Ansatz schafft den nötigen Freiraum, damit Teams ihr Fachwissen und ihre Kreativität selbstbestimmt entfalten können.
Wirkung	Hilfreiche Veränderung der Kompetenz der Zielgruppe, aufgrund der die Menschen dieser Zielgruppe anders handeln können und so ihre Lebenslage verbessern, wodurch sich in leitbildgemäßer Weise Gesellschaft entwickelt.
Wirkungsmodell	Logischer Zusammenhang von Ressource, Angebot und Veränderungen bei Zielgruppe und Gesellschaft, in dessen Zusammenhang Wirkung entsteht.
Wirkungsziele	im Miteinander mit der Zielgruppe zu klärende Herausforderungen, auf welche konkrete Veränderungsbedarfe hin formuliert werden. Diese Veränderungsbedarfe beziehen sich auf die Lebenslage, das Handlungsrepertoire sowie Fähigkeiten / Kompetenzen / Wissen / Teilhabe dieser Menschen.

Dank an alle Mitwirkenden

Dieses Strategiepapier wurde im Zeitraum 2024–2025 in einem kooperativen Prozess unter Mitwirkung verschiedener Arbeitsgruppen im Bistum Limburg erarbeitet. Grundlage waren Erfahrungen aus bestehenden Innovationsinitiativen sowie der strategische Auftrag, Innovationsfähigkeit kirchlichen Handelns nachhaltig zu stärken.

Das Konzept wurde am 27. August 2025 im BuET Pastoral und Bildung und am 2. September 2025 im Bistumsteam beraten und beschlossen. Damit bildet es einen verbindlichen Orientierungsrahmen für die Weiterentwicklung von Innovationsprozessen im Bistum Limburg.

Das Impressum benennt die beteiligten Personen und Gremien und würdigt den gemeinsamen Beitrag der internen und externen Partner, die zur Entstehung dieses Strategiepapiers beigetragen haben.

Besonderer Dank gilt allen Akteur:innen, die durch ihre fachliche Expertise, ihr Engagement, ihre Offenheit für Neues und ihre praktischen Erfahrungen in Pionierprojekten maßgeblich zur Entwicklung dieses Konzeptes beigetragen haben. Ihr Einsatz und ihre Perspektiven haben entscheidend dazu beigetragen, das Innovationsmanagement im Bistum Limburg mit Leben zu füllen und zukunftsgerichtet zu gestalten.

Besonderer Dank gilt allen Akteur:innen, die durch ihre fachliche Expertise, ihr Engagement, ihre Offenheit für Neues und ihre praktischen Erfahrungen in Pionierprojekten maßgeblich zur Entwicklung dieses Konzeptes beigetragen haben. Ihr Einsatz und ihre Perspektiven haben entscheidend dazu beigetragen, das Innovationsmanagement im Bistum Limburg mit Leben zu füllen und zukunftsgerichtet zu gestalten.

Für den Querschnittsbereich Strategie + Entwicklung

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jan Kuhn', written over a stylized graphic element that looks like a compass rose or a star.

Limburg, im Dezember 2025

Jan Kuhn

Soziale Innovation bedeutet, neue Ideen und Organisationsformen zu entwickeln, die gesellschaftliche Herausforderungen lösen und das Leben der Menschen verbessern. Ziel ist eine nachhaltige, positive Veränderung. Erfolgreiche Innovationen entstehen, wenn sie ein klares Problem angehen, Menschen aktiv einbeziehen, in Kooperationen arbeiten und ihre Wirkung regelmäßig prüfen. Sie sollen flexibel sein und sich auf andere Bereiche übertragen lassen. Damit Innovationen nicht dem Zufall überlassen bleiben, bündelt das Bistum Limburg seine Erfahrungen in einem strukturierten Prozess. So werden neue Ansätze gezielt entwickelt, erprobt und in den kirchlichen Alltag integriert – für eine Kirche, die sich weiterentwickelt und nah bei den Menschen bleibt.