

KONZEPTENTWURF

innovationsmanagement

Version x.000.20c 8. August 2025 "Innovation geschieht, wo *dýnamis* und *kairós* sich begegnen."_



δύναμις

- als Kraft zur Erneuerung

Dýnamis ist keine Option, sondern geistgewirkte Folge der Offenbarungsgeschichte:

Sie drängt die Kirche, in neuen Formen zu sagen, was immer geglaubt wurde – und auf neue Herausforderungen nicht nur mit Erinnerung, sondern mit Gestaltung zu antworten.



καιρός

- als günstige Gelegenheit

Die Zeichen der Zeit fordern uns heraus – nicht nur durch Wandel und Unsicherheit, sondern weil in ihnen ein kairos liegt: ein geistlich bedeutsamer Moment, der uns zur Entscheidung ruft. Diese Zeit ist kein Hindernis für Kirche – sie ist eine von Gott geschenkte Gelegenheit, das Evangelium heute lebendig und glaubwürdig zu bezeugen.

Raum für Innovation

= strategisch gestaltete Entwicklung von

Zukunftsformen kirchlichen Lebens,

die auf latente Bedürfnisse der Menschen reagieren

und das Evangelium zeitgemäß erfahrbar machen



GELINGENHEITSBEDINGUNGEN



Für Innovation anhand der Erfahrungen aus den Dynamischen Stellen

- Systematische Innovationsförderung | Ohne Strukturen für Wissenstransfer und eine zentrale Innovationsstelle bleiben neue Ansätze isolierte Experimente. (S. 96)
- Strategische Steuerung und Wirkungsmanagement | Innovationsprojekte entstehen nicht zufällig, sondern gezielt ausgewählt und evaluiert. (S. 94-95)
- Flexibilität | Innovation braucht Spielräume für Experimente. (S. 30-38)
- Multiprofessionelle Teams und Netzwerke | Tandems und interdisziplinäre Teams führen zu besseren Ergebnissen als Einzelkämpfe. (S. 106)

Zentrale Erkenntnis:

Wir haben einzelne Artefakte von Innovation, es fehlt an einer Gesamtbetrachtung

INNOVATIONS MANAGEMENT

INNOVATIONS MANAGEMENT

Beschreibt den Weg, Innovation strategisch zu verfolgen und praktisch zu erproben

SCHRITTE



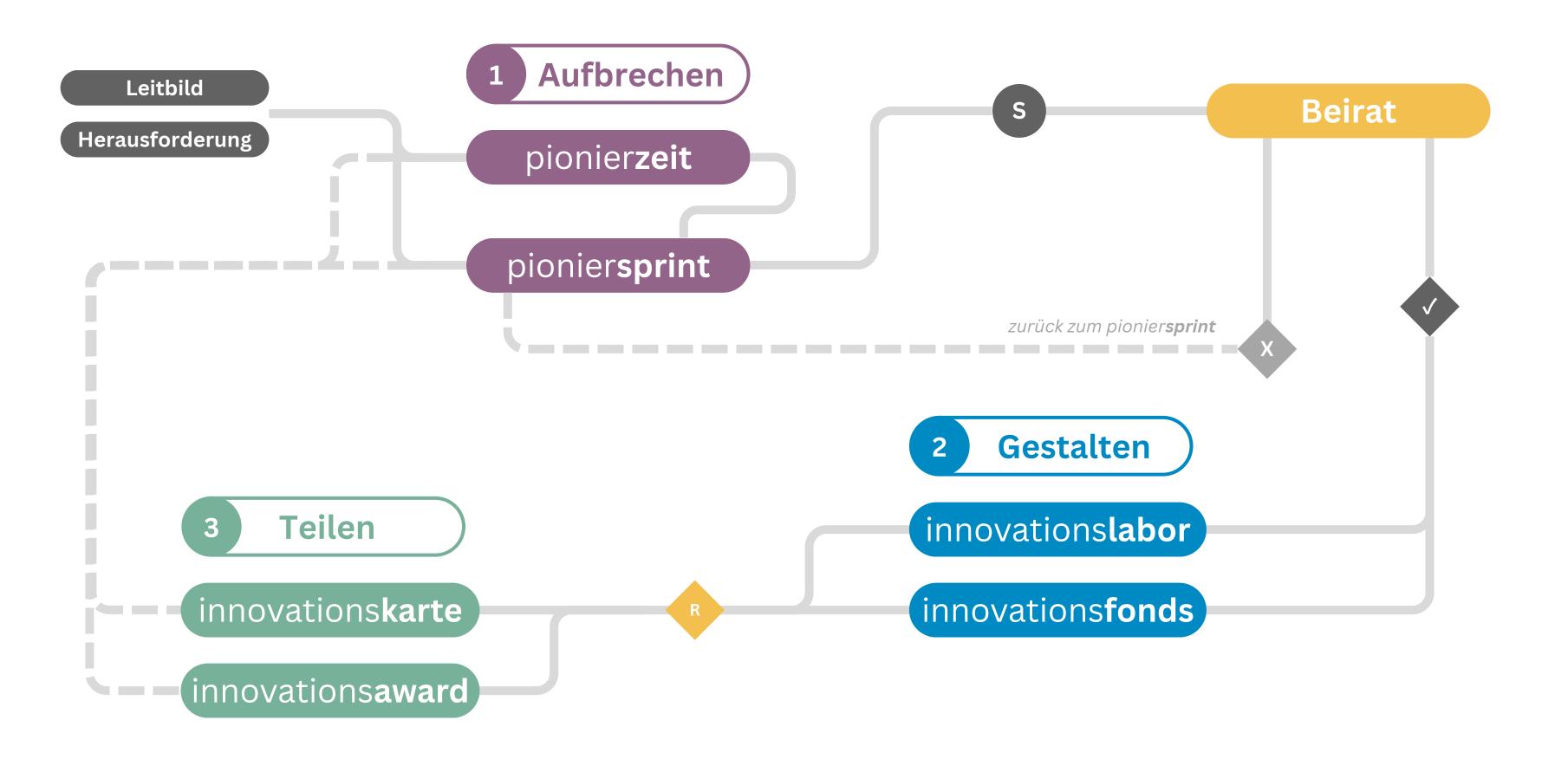
Strategischer Rahmen für innovative Formen kirchlichen Handelns

1 Aufbrechen

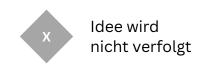
Die Phase, in der neue Ideen entstehen, Menschen sich vernetzen und erste Impulse konkret werden. 2 Gestalten

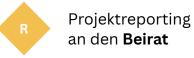
Die Phase, in der Ideen erprobt, umgesetzt und weiterentwickelt werden – mit Mut, Methode und Miteinander. 3 Teilen

Die Phase, in der Erfahrungen wirken, andere inspirieren und gemeinsames Lernen möglich wird.









pioniersprint

Eine methodisch begleitete Werkstatt zur Entwicklung konkreter Ideen aus strategischen oder gesellschaftlichen Herausforderungen.

pionierzeit

Ein Tagesformat zur Stärkung von Zukunftskompetenzen, Haltungsarbeit und geistiger Orientierung im Wandel.

1 Aufbrechen

Beirat

des Innovationsfonds

Im Beirat werden Ideen auf Basis strategischer Relevanz, gesellschaftlicher und pastoraler Wirkung sowie nach ihrem Innovationspotenzial bewertet und priorisiert.

Idee wird verfolgt



Idee wird nicht verfolgt



In Innovationslaboren werden innovative Formen kirchlichen Handelns in einem strukturierten Rahmen entwickelt und erprobt.

innovationsfonds

Durch den Innovationsfonds wird die Umsetzung innovativer Projekte gezielt finanziell ermöglicht.

2 Gestalten



Projektreporting an den **Beirat**



innovationskarte

Auf der Innovationskarte werden Breite, Tiefe und Dynamik kirchlicher Innovationsprozesse über Stadt und Land im gesamten Bistum hinweg sichtbar.

innovationsaward

Mit dem Innovationsaward werden gelungene Innovationen sichtbar gemacht, gewürdigt und ausgezeichnet.



ANLAGEN

innovationsmanagement

INNOVATIONSMANAGEMENT

Ziel und zentrale Elemente des Innovationsmanagements



Innovationsmanagement beschreibt den strategischen Rahmen, mit dem das Bistum Limburg innovative Formen kirchlichen Handelns systematisch entwickelt, erprobt und auswertet.

Es verbindet geistliche Sendung (dýnamis) und gesellschaftliche Gelegenheit (kairos) mit konkreten Formaten, in denen Ideen entstehen, bewertet, umgesetzt und weitergegeben werden. Dazu gehören:

- pionier**zeit** (Kompetenzaufbau)
- pioniersprint (Ideenentwicklung)
- Beirat (Bewertung und Steuerung)
- innovations**labore** (Erprobung)

- innovations**fonds** (Finanzierung)
- innovationskarte (Lernvernetzung)
- innovationsaward (Innovationsgemeinschaft)

So wird Innovation im Bistum nicht dem Zufall überlassen – sondern strategisch verfolgt, geistlich verantwortet und konkret umgesetzt.

pionierzeit

Ein Tagesformat zur Stärkung von Zukunftskompetenzen, Haltungsarbeit und geistiger Orientierung im Wandel.

Beitrag

- Offener Lernraum für zukunftsorientiertes Denken, innovative Haltungen und geistliche Reflexion
- Vermittlung von Methoden, Kompetenzen und Mut zur Mitgestaltung
- Förderung pastoraler Innovationsfähigkeit auch jenseits konkreter Projektideen
- Kultureller Marker: unterstützt die Entwicklung einer innovationsfreundlichen Organisationskultur

Umsetzung

- Offenes Tagesformat für Mitarbeitende und Ehrenamtliche
- Praxisnah, interaktiv, methodisch fundiert (z.B. Design Thinking, Effectuation)
- In Kooperation mit Partnern (z.B. Social Impact Agentur, EKHN etc.)
- Durchführung 2x jährlich mit Themen wie Wirkung, Exnovation oder Resilienz.

Die Veranstaltungen Pionierzeit und Pioniersprint machen Innovation wahrscheinlicher und sollen kreative Ideen anregen, sind aber keine Voraussetzung für die Einreichung von Ideen.

pioniersprint

Eine methodisch begleitete Werkstatt zur Entwicklung konkreter Ideen aus strategischen oder gesellschaftlichen Herausforderungen.

Beitrag

- Bearbeitung strategischer und vor allem konkreter Herausforderungen aus Organisation, Gremien oder Zielgruppen
- Entwicklung umsetzbarer Ideen und Lösungsansätze in kurzer Zeit, die wir **Ideenskizzen** nennen
- Nutzung eines thematischen Pools aus eingegangenen Eingaben (z. B. über <u>innovation.bistumlimburg.de</u>)
- Alle Sprints zahlen auf das Leitbild des Bistums ein (insbesondere das Zukunftsbild)

Umsetzung

- Strukturiertes Workshopformat mit klarem Ziel und begrenztem Zeitrahmen
- Interdisziplinäre Teams arbeiten methodisch gestützt (z.B. Design Thinking)
- Ergebnisse münden in Ideenskizzen oder Anträge für den Beirat des Innovationsfonds.

Herausforderungen

Leitbild

ideenskizze

Eine Ideenskizze beschreibt, wie aus einer klar formulierten Herausforderung ein tragfähiger Lösungsansatz werden soll

Beitrag

- Stellt Zielbild, beabsichtigte Wirkung und strategische Einordnung her.
- Standardisiert die Darstellung auf einer Seite und schafft Vergleichbarkeit im Portfolio.
- Liefert dem Beirat eine professionelle, knappe Entscheidungsgrundlage für die Erprobung im Innovationslabor.
- Macht zentrale Annahmen/Lernfragen sichtbar und fokussiert die nächste Phase statt eines Projektplans.

Damit der Beirat sachgerecht und nach vorher transparenten Kriterien entscheiden kann, beantwortet die Ideenskizze fünf Leitfragen:

- Herausforderung & Dringlichkeit
 Welche Herausforderung adressieren wir warum jetzt?
- Wirkung & Strategiebezug
 Welche Wirkung erzielen wir –
 wie ordnet sich die Idee strategisch ein?
- Jace & Neuheitswert
 Was ist die Idee und was ist daran neu/besser?
- Zielgruppe & Nutzen
 Für wen genau und welcher konkrete Nutzen entsteht?
- Lernfragen & Hypothesen
 Welche Hypothesen prüfen wir in der Erprobung?

Beirat

Der Beirat des Innovationsfonds bewertet und priorisiert Projektideen nach strategischer Relevanz und erwarteter Wirkung.

Besetzung

- Kombiniert **organisationsexterne Expertise** bspw. Unternehmer, Gründer, Gesellschaft mit
- **organisationsinterner Expertise** bspw. fachlich pastoral oder praktisch seelsorgerisch

Beitrag

- Bewertet Ideenskizzen im Hinblick auf strategische Relevanz und gesellschaftliche Wirkung
- Priorisiert Initiativen mit besonderem Innovationspotenzial für das Bistum
- Bestimmt geeignete nächste Schritte zur Weiterverfolgung und Förderung (bspw. direkt als labor oder über einen Beirat für die Förderfonds)

Umsetzung

- Strategisches Beratungs- und Steuerungsgremium mit multiperspektivischer Zusammensetzung
- Arbeitet mit klaren, transparenten Kriterien und standardisierter Bewertung
- Tagt regelmäßig in digitalen Formaten zur Prüfung eingereichter Ideen
- Empfiehlt Projekte zur Förderung, Weiterentwicklung oder Skalierung auch über Fast-Track-Verfahren bei geringerem Umfang
- Gibt bei Ablehnung von Ideen transparentes und differenziertes Feedback, um Weiterentwicklung zu ermöglichen

Kriterien für Innovation

Leitbild

Beirat

Der Beirat des Innovationsfonds bewertet und priorisiert Projektideen nach strategischer Relevanz und erwarteter Wirkung.

Besetzung - organisationsinterne Expertise

- Leistungsbereich Pastoral und Bildung
- Querschnittsbereich Pastoralmanagement und Einsatz
- Regionenteam

Besetzung - organisationsexterne Expertise

- Gründerkompetenz mit Fokus auf Social Entrepreneurship
- Fachliche **Engagemententwicklung**
- Wirkungsorientierung und Evaluation

- Für die **Organisationsinterne Expertise** benennen die Bereiche und Teams je eine Vertretung entsprechend ihres Auftrags.
- Für die **Organisationsexterne Expertise** beruft der Querschnittsbereich Strategie und Entwicklung jeweils eine Vertretung auf Grundlage der genannten Kompetenzen.
- Das BuET Pastoral und Bildung kann zu den Personenvorschlägen der Organisationsexternen Expertise vor der Berufung **Anmerkungen** einbringen.
- **Geschäftsführung**: Querschnitt Strategie & Entwicklung (mit Stimmrecht; bei Entscheidungen zum vorzeitigen Abbruch von Laboren ruht dieses Stimmrecht).
- Entscheidungen im Beirat erfolgen mit einfacher Mehrheit
- Mitglieder legen Interessenkonflikte offen; bei **Befangenheit** ruht das Stimmrecht.
- Die **Mitgliedschaft** ist auf 3 Jahre befristet und einmalig um 2 Jahre verlängerbar.
- Der Beirat tagt **quartalsweise**.
- **Direktanträge** rein finanzieller Natur **bis 9.999 €** werden im **Kurzverfahren** durch das interne Team entschieden.

innovationsfonds

Durch den Innovationsfonds wird die Umsetzung innovativer Projekte gezielt finanziell ermöglicht.

Beitrag

- **Ermöglicht** die Umsetzung innovativer Projekte durch gezielte finanzielle Förderung.
- **Setzt Anreize** für kreative Lösungen und neue Formen pastoralen Handelns.
- **Unterstützt** Initiativen, die die Transformation kirchlicher Praxis vorantreiben.
- **Verwaltet** die Finanzmittel der Innovationslabore und entscheidet über rein finanzielle Direktanträge (Kurzverfahren).

- **Vergabe** anhand klar definierter Kriterien und strategischer Einordnung durch den Beirat.
- **Projektbezogene Anschubfinanzierung** mit Fokus auf Wirkung und Umsetzungsreife.
- Wirkungsorientiertes Monitoring als Teil eines lernenden Systems.
- **Direktverfahren**: Anträge können dem **Beirat** zur Entscheidung vorgelegt werden auch ohne vorherige Teilnahme an **Pioniersprint** oder **-zeit**.
- Förderstaffel: bis 5.000 € Vollfinanzierung; bis 10.000 € 75 %; darüber hinaus bis zu 50 %.
- Antragsberechtigung: Antragsberechtigt sind alle kirchlichen Träger mit Dienstsitz im Bistum Limburg; Kooperationen mit zivilgesellschaftlichen Partnern sind ausdrücklich erwünscht und förderfähig; ausgeschlossen sind der Caritasverband, seine Regionalverbände sowie der Querschnittsbereich Strategie & Entwicklung.
- **Auszahlung**: Bei Beträgen **über 5.000 €** erfolgen Auszahlungen in **Teilbeträgen gegen Rechnungsnachweise**.

In Innovationslaboren werden innovative Formen kirchlichen Handelns in einem strukturierten Rahmen erprobt.

Beitrag

- Widmet sich zentralen Fragestellungen mit dem Ziel, zukunftsfähige Formen kirchlichen Handelns zu entwickeln und zu erproben
- Trägt zur Kursbestimmung im Strategieprozess bei und unterstützt die kontinuierliche Erneuerung kirchlicher Praxis im Sinne des Sendungsauftrags

- Experimentierfeld für Teams mit Beteiligung mindestens einer hauptamtlichen Person
- Zeitlich befristet (3+2 Jahre), mit klar definierten Wirkungszielen und Entwicklungspfaden
- Kombination von Stellenanteilen aus verschiedenen Arbeitsfeldern (z.B. Pastoral, Bildung, Strategie) möglich
- Einbindung multiprofessioneller Stellen sowie freiwillig Engagierter zur Perspektivvielfalt und Mitgestaltung
- Projekte sind an strategische Zielsetzungen und das Leitbild des Bistums rückgebunden
- Jährliche finanzielle Grundausstattung (5.000€); zusätzliche Mittel können projektbezogen über Fonds beantragt werden
- Projekte werden anhand eines Entwicklungsplans begleitet, vom Entwicklungsteam unterstützt und können bei Bedarf durch den Beirat beendet werden

In Innovationslaboren werden innovative Formen kirchlichen Handelns in einem strukturierten Rahmen erprobt.

Stufenplan in jedem Innovationslabor

Die Arbeit der Innovationslabore im Bistum Limburg folgt einem ausgangsoffenen Vier-Phasen-Prozess. Er stellt sicher, dass neue Ansätze nutzerzentriert, wirksam und messbar entwickelt, erprobt und nur bei Eignung in die Regelpraxis überführt werden.

Phase I - Planung

- Ziel/Problem & Zielgruppen schärfen
- Wirkungslogik (ToC) und Messpunkte festlegen
- Risiken klären

Gate: Problem bestätigt, Kriterien und KPIs definiert

Phase II - Operationalisierung

- Prototypen (MVP) bauen und testen
- Annahmen prüfen, Lernprotokoll führen
- Aufwand/Wirkung grob abschätzen

Gate: Nutzwert & Machbarkeit belegt

Phase III – Erprobung & Entscheidung

- Piloten in realen Settings, Wirkung prüfen
- Entscheidung festhalten: verstetigen / iterieren / beenden

Gate: Entscheidung dokumentiert, Voraussetzungen geklärt

Phase IV - Transfer & Abschluss

- Wissen sichern und übertragen (Standards/Handbuch)
- Übergabe in Linie oder sauberes Beenden ("Harvest")

Gate: Transfer erfolgt, Verantwortungen & nächste Schritte festgelegt

In Innovationslaboren werden innovative Formen kirchlichen Handelns in einem strukturierten Rahmen erprobt.

Programmleitung der Innovationslabore

Steuert das Programm rahmengebend und sorgt dafür, dass die Innovationslabore gelingend arbeiten können: koordiniert den Coach-Einsatz, entfernt Hürden, synchronisiert Stakeholder und sichert Zielklarheit, Meilensteine sowie wirkungsorientiertes Controlling.

Entwicklungscoaches

Entwicklungscoaches begleiten Teams dabei, kreative Lösungen für neue Formen kirchlichen Handelns zu entwickeln und weiterzuentwickeln. Sie unterstützen dabei mit Methoden, Impulsen und fachlichem Sparring.

Mögliche Coaches sind:

- Methodencoach: Moderiert Methoden & Prozess (z. B. Design Thinking), führt durch Sprints, unterstützt Prototyping und Iterationslogik.
- Wirkungscoach: Schärft Zielklarheit (Theory of Change), definiert Indikatoren & Evaluationsdesign und achtet phasenbezogen (Pioniersprint → Innovationslabor → Transfer/Skalierung) auf passende Wirkungslogik, Lernfragen und Entscheidungspunkte.
- Fachcoach: Bringen tiefes Fachwissen ein, sichern Standards und übersetzen Erkenntnisse in praxistaugliche Lösungen.
- Fundraising-Coach: Unterstützt bei Drittmitteln, Förderanträgen und Finanzierungskonzepten; öffnet Zugänge zu Stiftungen und Partnern.

projektreporting

Im Projektreporting werden abgeschlossene Innovationsprojekte im Hinblick auf ihre Wirkung reflektiert. So entsteht strategisches Lernen, das den Wandel im Bistum nachhaltig prägt.

Aufgabe

- Sichtet und bewertet abgeschlossene Innovationsprojekte im Hinblick auf ihre Wirkung
- Fördert organisationales Lernen durch systematisches Projektreporting
- Leitet Empfehlungen für Verstetigung, Qualifizierung und strategische Weiterentwicklung ab
- Verknüpft Innovationsprojekte mit langfristiger Strategiearbeit im Bistum

- Trägerschaft & Koordination: Das Fachteam Kirchenentwicklung verantwortet das Projektreporting
- Bewertet abgeschlossene Maßnahmen entlang definierter Wirkungskriterien
- Bereitet Projektberichte, Feedback und Schlussfolgerungen für das Bistumsteam auf
- Gibt Impulse für:
 - Aufnahme in den Regelbetrieb (z. B. neue Strukturen oder Stellen)
 - Personalausbildung (z.B. Kursmodule)
 - Bistumsstrategie (z.B. Leitbild, strategische Optionen)



innovationskarte

Auf der Innovationskarte werden Breite, Tiefe und Dynamik kirchlicher Innovationsprozesse sichtbar.

Beitrag

- Macht Innovationsprojekte aus labor, fonds und früheren Aufbrüchen sichtbar
- Zeigt die Vielfalt, Reichweite und Lernprozesse kirchlicher Erneuerung
- Fördert Wertschätzung und Transparenz im Innovationsgeschehen

- Versteht sich als dynamisches Dokument kollektiver Lernprozesse
- Visualisiert unterschiedliche Innovationsstufen und regionale Verteilung
- Hebt innovative Ansätze im urbanen wie ländlichen Raum hervor
- Bezieht auch gescheiterte, abgebrochene oder bislang nicht verfolgte Ideen mit Entwicklungspotenzial ausdrücklich ein
- Bietet Raum für Eingaben zu Herausforderungen und Chancen vor Ort, die Impulse für neue Sprints geben können

innovationsaward

Mit dem Innovationsaward werden gelungene Innovationen sichtbar gemacht, gewürdigt und ausgezeichnet.

Beitrag

- Würdigt besonders wegweisende Initiativen aus Innovationslaboren und dem Innovationsfonds.
- Fördert Sichtbarkeit und Austausch gelingender Innovationen
- Stärkt Kooperation und Innovationskultur durch öffentliche Anerkennung

- Verleihung in Zusammenarbeit mit kirchlichen oder gesellschaftlichen Partnern (z.B. EKHN)
- Eingebettet in die Veranstaltungsreihe der 'Pioniersprint' + 'Pionierzeit'
- Teil der Kommunikationsstrategie z.B. als Hero-Content

GLOSSAR

Zentrale Begriffe des Innovationsmanagements



Beirat (des Innovationsfonds) – Beratungs- und Steuerungsgremium; bewertet/priorisiert Ideen und entscheidet über Förderungen.

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.

Entwicklungscoaches – Begleitrollen (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.

Ideenskizze – Einseiter mit Problem, Ziel, Hypothesen und nächstem Schritt als Entscheidungsgrundlage.

Innovationsaward – Auszeichnung zur Sichtbarmachung und Würdigung gelungener Innovationen.

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.

KPIs (Key Performance Indicators) – Messpunkte/Indikatoren zur Steuerung und Erfolgskontrolle.

GLOSSAR

Zentrale Begriffe des Innovationsmanagements

MVP (Minimum Viable Product) – Minimal funktionsfähiger Prototyp zum Test zentraler Annahmen.

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.

Theory of Change (ToC) / Wirkungslogik – Modell zur Herleitung von Wirkzielen, Annahmen und Indikatoren.

Harvest – Sauberes Beenden inkl. Wissenssicherung und Transfer der Erkenntnisse.



KONZEPT UND KONTAKT

Konzeptgruppe

Dr. Jan Kuhn, Dr. Susanne Gorges-Braunwarth, Elmar Honemann

Beratung

Fachbereich Seelsorge und Entwicklung, Pionier*innen aus den dynamischen Stellen, Villa Gründergeist, Fachteam Kirchenentwicklung, Fachteam Analyse und Wirkung, Vertreter*innen der Initiative "Junge Mitarbeiter im Bistum Limburg", Fachstelle Innovationsmanagement in der EKHN, überdiözesanes Netzwerk Kirchenentwicklung und Innovation

Externe Begleitung

Wissenschaftliche Begleitung: Prof. Dr. Bernhard Spielberg, Universität Freiburg Fachliche Begleitung: Maya Hesky & Ana Souto Miebach, Horváth

Kontakt

Dr. Jan Kuhn 06431 295-821 | 0162 2723936 j.kuhn@bistumlimburg.de



innovation.bistumlimburg.de