

# INNOVATION IM KIRCHLICHEN KONTEXT

Grundverständnis, Bedeutung, Kriterien und Rollen

*Stand: 27.04.2021 (Entwurf 3.0)*

*Erarbeitet von: Wolfgang Garber, Martina Platter, Tamara Strohmayer und Anton Tauschmann*

„Denkt nicht mehr an das, was früher war; auf das, was vergangen ist, achtet nicht mehr! Siehe, nun mache ich etwas Neues. Schon spricht es, merkt ihr es nicht? (Jes, 43, 18-19)

## 1. Über dieses Konzept

In der Katholischen Kirche Steiermark ist die Verankerung von Innovation im Zukunftsbild sowie in den diözesanen strategischen Zielen geschehen und wird deren Bedeutung mittel- und langfristig beschrieben:

*“Erneuerung ist ein Wesensmerkmal von Kirche. Sie ist Tradition und Innovation. Immer wieder hat sich die Kirche den Herausforderungen der Zeit gestellt, Gottes Wort neu entdeckt, auch von anderen gelernt und ihre Zugänge, Formen, Kommunikationswege, Strukturen überprüft und angepasst. In einer sich rasant wandelnden Gesellschaft müssen sich Werkzeuge und Methoden verändern, damit das Evangelium so verkündet werden kann, dass es die Menschen erreicht und bewegt. Dabei stehen verstärkt jene Menschen im Mittelpunkt, die selten oder gar keinen Kontakt zur Kirche haben. Die katholische Kirche in der Steiermark setzt auf Veränderung und Weiterentwicklung, auf Experimente und Innovation. Dazu gehört auch eine Kultur des Loslassens und Abschiednehmens von manch Liebgewordenen.”* (Zukunftsbild, Punkt 10, S.25)

Was aber ist Innovation? Wird dadurch in der Kirche alles neu? Und was heißt in diesem Zusammenhang ‘neu’? Das vorliegende Papier ist eine **Hilfestellung für die überall notwendige Beschäftigung mit Neuem**. Es richtet sich daher an alle, die sich mit Innovation im Sinne des Zukunftsbildes auseinandersetzen und denen Veränderung und Weiterentwicklung in der Kirche – wichtig sind sowie an alle, die bisher (noch) nicht über Innovation nachgedacht haben. Es soll durch die Beschreibung von Kriterien zu einem **gemeinsamen Innovationsverständnis** in der Diözese Graz-Seckau beitragen und die **Richtung weisen**, in die wir bei uns Innovation denken und ermöglichen wollen. Weiters sollen Rollen und deren Kompetenzen benannt werden, die für das Gelingen von Innovation notwendig sind. Darauf aufbauend werden in einem nächsten Schritt mögliche Werkzeuge zur Förderung von Innovation entwickelt und umgesetzt werden.

## 2. Innovation im kirchlichen Kontext

*„Bisher liegt kein geschlossener, allgemein gültiger Innovationsansatz bzw. keine allgemein akzeptierte Begriffsdefinition vor. Gemeinsam sind allen Definitionsversuchen die Merkmale: (1) Neuheit oder (Er-)Neuerung eines Objekts oder einer sozialen Handlungsweise, mindestens für das betrachtete System und (2) Veränderung bzw. Wechsel durch die Innovation in und durch die Unternehmung, d.h. Innovation muss entdeckt/erfunden, eingeführt, genutzt, angewandt und institutionalisiert werden.“<sup>1</sup>*

Dieser Auszug aus einem Wirtschaftslexikon zeigt, dass es nicht das EINE Verständnis von Innovation gibt. Jede Organisation steht vor der spannenden Aufgabe zu beschreiben, was Innovation in ihrem jeweiligen Umfeld meint. Vor dieser Aufgabe steht auch die Katholische Kirche Steiermark. Das vorliegende Papier leistet dazu einen Beitrag.

Der Entwicklung eines Grundverständnisses von Innovation im Kontext der Katholischen Kirche Steiermark dient die **Beschreibung von Kriterien, anhand derer wir Innovation erkennen und konkretisieren** wollen. Klar ist: Innovation ist **Dauerauftrag** für eine/n jede/n, dem/der die Botschaft Jesu - und mit ihr die Kirche - ein Anliegen ist. **Innovation ist dabei keine Zusatzaufgabe** zu dem, was jede/r immer schon tut. Es geht vielmehr um die **Einübung einer Haltung**, die Veränderung ermöglicht und Raum für Neues frei macht. Diese Grundhaltung ist als Prozess zu sehen und niemals abgeschlossen. Sie gilt auch nicht für einige wenige, sondern spielt eine wesentliche Rolle in der weiteren Ausrichtung der verschiedensten Wirkungsbereiche (z.B. Seelsorgeräume mit Pfarren und Kirchorten, Ressorts, Prozessbereiche, Einrichtungen, etc.)

An folgenden **fünf Kriterien** wollen wir Innovation im Kontext der Katholischen Kirche Steiermark erkennen. Dabei beziehen sich Kriterium 1-3 auf den Inhalt der Innovation, Kriterium 4 und 5 beschreiben wichtige Rahmenbedingungen, unter denen Innovation ermöglicht wird.

\*Durch Innovation wird etwas NEU.

\*Innovation hat einen ZWECK und MEHRWERT.

\*Innovation geht von den konkreten BEDÜRFNISSEN bzw. einer konkreten FRAGESTELLUNG aus und ist ein PROZESS.

\*Innovation ist auch TEAMARBEIT.

\*Innovation braucht FREIHEIT und Ressourcen.

KRITERIUM 1: Durch Innovation wird etwas NEU.

Innovation **bedeutet Neuerung** (etwas völlig Neues entsteht) **und/oder Erneuerung** (etwas Bestehendes wird neu gedacht in einen neuen Kontext verortet, neu mit anderem kombiniert oder vernetzt). Ziel von Innovation ist also immer, etwas Neues entwickeln und wachsen zu lassen. Dabei spielt die **Umsetzbarkeit** eine besondere Rolle. Neu kann etwas entweder **für die Welt** sein (etwas ist so noch nie dagewesen) oder **für uns als Kirche** (etwas gibt es schon in einer anderen Organisation, ist

<sup>1</sup> Vgl. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/innovation-39624#head1>, Stand: 14.09.2020

aber für uns als Kirche noch nie dagewesen) **oder für unseren Wirkungsbereich** (etwas gibt es schon in der Kirche, ist aber für unseren Seelsorgeraum, unsere Einrichtung, etc. neu).

An dieser Stelle ist auch klar zu sagen, was Innovation *nicht* ist: das Bisherige einfach unter einen neuen Namen zu stellen und so weiterzumachen wie bisher. Innovation bedeutet immer Veränderung.

Fragen für die konkrete Umsetzung:

\*Was ist das Neue an der Idee/dem Projekt/der Initiative etc.?

\*Ist es eine Neuerung oder eine Erneuerung?

\*Ist es neu für die Welt, neu für die Kirche oder neu für unseren Bereich?

\*Was ist der Grund, warum wir etwas neu machen oder erneuern wollen?

\*Welches Erfolgspotential hat die Idee/das Projekt/die Initiative und inwieweit ist diese umsetzbar?

KRITERIUM 2: Innovation hat einen ZWECK und MEHRWERT.

Neues rein um des Neuen willen ist noch keine Innovation. Sie muss sich daran messen lassen, welchen Nutzen sie für den hat, für den sie gedacht ist: für die Menschen, für einen Lebensraum oder für die Organisation (Adressat/Innenorientierung). Innovation hat also immer **einen Mehrwert**. Darüber hinaus ist Innovation im kirchlichen Kontext ausgerichtet auf das Evangelium und den Grundauftrag von Kirche und berücksichtigt dabei die Zeichen der Zeit: in der Sprache, den Formen und Methoden der jeweiligen Zeit. Diesem **Zweck** hat Innovation in allen Aufgabenbereichen der Kirche zu dienen und diese zu unterstützen. In den unterschiedlichsten Bereichen der Kirche - z.B. in Seelsorge, Bildung, Wirtschaft - werden dabei Formen und Ausprägungen von Innovation ganz unterschiedlich sein.

Fragen für die konkrete Umsetzung:

\*Was ist der Mehrwert bzw. der Nutzen unserer Idee/unsere Projekts/unsere Initiative für die jeweiligen Menschen, für den Lebensraum bzw. für die Organisation?

\*Inwieweit entstehen durch die Idee/das Projekt/die Initiative neue Berührungspunkte zwischen der Lebensrealität der Menschen mit dem Evangelium?

\*Welche Wirkung wird mit der Idee/dem Projekt/der Initiative angezielt: was wird dadurch besser? Was verändert sich?

KRITERIUM 3: Innovation geht von konkreten BEDÜRFNISSEN bzw. einer konkreten FRAGESTELLUNG aus UND ist ein PROZESS.

Eine Idee allein macht noch keine Innovation. Ein Weg, Innovation mit Leben zu erfüllen, kann entweder von konkreten Bedürfnissen der Menschen, des Lebensraumes, des Bereiches ausgehen oder neue Bedürfnisse wecken bzw. diese erst bewusst machen. In der Regel können in einem ersten Schritt die Frage oder Herausforderung bzw. das Problem, wofür eine Lösung gesucht wird, benannt werden. Diejenigen, die im Zentrum der Fragestellung stehen bzw. an die sich eine mögliche Idee/Lösung richtet, sollen dabei gezielt und direkt in den Prozess einbezogen werden. Daraus kann

dann die Phase der Ideenfindung folgen. Experimentieren und ausprobieren, Fehler machen, daraus zu lernen bzw. diese zu verbessern schließen sich in der konkreten Umsetzung daran an.

#### Fragen für die konkrete Umsetzung:

- \*Was sind die Bedürfnisse, auf die unsere Idee/unser Projekt/unsere Initiative aufbaut?
- \*Wie stellen wir sicher, dass die konkreten Bedürfnisse und Fragestellungen berücksichtigt werden und inwieweit wurden diese erhoben bzw. abgefragt?
- \*Für welche Frage/Herausforderung/welches Problem suchen wir eine Lösung?
- \*Wer profitiert von unserer Idee/unserem Projekt/unserer Initiative?
- \*Inwieweit entstehen durch unsere Idee/unser Projekt/unsere Initiative Zugänge für Menschen, die keinen oder wenig Kontakt zur Kirche haben und inwieweit werden sie einbezogen?

#### KRITERIUM 4: Innovation ist auch TEAMARBEIT.

Ideen können sowohl von Einzelnen wie auch zusammen mit Team entwickelt und umgesetzt werden. Je unterschiedlicher dabei das Team in seinen Zugängen ist, desto unterschiedlicher werden auch die gefundenen Lösungen sein. Dabei ist es Aufgabe der Leitungspersonen/Führungskräfte, Raum für Neues zu ermöglichen, dazu zu ermutigen und zu befähigen und nach Möglichkeit und Bedarf zu unterstützen. Innovation bemüht sich auch um die Vernetzung mit externen Partner/innen und setzt auf den Aufbau eines vielfältigen Netzwerkes.

#### Fragen für die konkrete Umsetzung:

- \*Wer hat bei der Erarbeitung der Idee/des Projektes/der Initiative von Anfang bis jetzt aktiv mitgewirkt?
- \*Inwieweit ist Innovation bei uns fixer Bestandteil im Jahres- oder Pastoralplan, in Arbeitstreffen oder in täglichen Arbeitsabläufen?
- \*Inwieweit wurden die Sichtweisen von unterschiedlichen Personen in die Idee/das Projekt/die Initiative einbezogen?

#### KRITERIUM 5: Innovation braucht FREIHEIT und RESSOURCEN.

Zweierlei ist für das Gelingen von Innovation auf allen Ebenen wesentlich: Zum einen ist ein größtmögliches Maß an **Freiheit** - oft auch jenseits der Rahmenstruktur - notwendig, damit Neues entstehen kann. Der Freiheit, in alle Richtungen denken zu dürfen, kommt eine besondere Bedeutung zu. Dabei ist es Aufgabe vorhandener Strukturen, Innovation zu fördern und ihr nicht im Weg zu stehen. Zum anderen brauchen Personen, die innovativ tätig sein wollen, die nötige Einbindung in den größeren Kontext und Unterstützung, damit sie nicht allein sind sowie auch die Zur-Verfügung-Stellung

von notwendigen Ressourcen (personell wie finanziell), damit eine Idee Wirklichkeit werden kann.<sup>2</sup> Den Führungskräften kommt dabei eine besondere Rolle zu.

#### Fragen für die konkrete Umsetzung:

- \*Inwiefern hat Innovation bei uns Platz zum Atmen, damit sich etwas entfalten kann?
- \*Wo bzw. bei wem ist das Anliegen/Thema in jeweiligen Bereich verankert?
- \*Inwiefern unterstützen unsere Strukturen das Wachstum von Innovationen oder verhindern diese?
- \*Welche Ressourcen – personell und finanziell – sind in unserem Bereich für die Förderung von Innovation vorhanden und stehen für unsere Idee/unser Projekt/unsere Initiative zur Verfügung?
- \*Wie sorgen wir für die Nachhaltigkeit der Idee/des Projektes/der Initiative?

### 3. Wichtige Rollen im Innovationsprozess

Damit Innovation – und mit ihr Veränderung und Weiterentwicklung - in der Katholischen Kirche Steiermark seine Wirkung immer mehr entfalten kann, braucht es das Zusammenwirken von ALLEN: von Ehren- und Hauptamtlichen, von Laien und Priestern, von Mitarbeiter/innen und Führungskräften, von Alt und Jung. Im Zusammenspiel aller kommt einigen eine besondere Rolle. Diese sollen im Folgenden kurz beschrieben werden.

\*EHREN- und HAUPTAMTLICHE: Mitarbeiter/innen in ehren- und hauptamtlicher Tätigkeit nehmen im Innovationsprozess eine wichtige Rolle ein. Ihr kreatives Potential trägt wesentlich zur Innovationsfähigkeit und zur Weiterentwicklung bei. Sie bringen sich als Ideengeber/innen und -entwickler/innen ein, erhalten Feedback zu eingebrachten Ideen und sind dabei ermutigt, zusammen mit anderen bereichsübergreifend kreativ tätig zu sein. Lernen aus Fehlern bei umgesetzten Ideen ist als Haltung erwünscht und hilft bei der Weiterentwicklung. Sie stehen in guter Absprache mit ihrer Führungskraft/Führungsteam bzw. dem/der Innovationsverantwortlichen.

\*FÜHRUNGSKRAFT/FÜHRUNGSTEAM: Er/Sie hat das große Ganze im Blick und trägt die Letztverantwortung für seinen/ihren jeweiligen Verantwortungsbereich (vor allem im Blick auf Ausrichtung/Strategie, Personal, Finanzen). In Bezug auf Innovation kommt ihm/ihr die Aufgabe zu, zu *fordern und zu fördern*, damit Neues sich entwickeln und wachsen kann. Er/Sie ist Vorbild für mögliche Veränderungen, bezieht Andersdenkende mit ein und stärkt denen den Rücken, die Neues wagen wollen. Er/sie steht für eine positive Fehlerkultur ein, in der Fehler erlaubt sind, sofern man daraus lernt. Seine/Ihre Aufgabe ist es, Ermöglicher - und nicht Verhinderer – zu sein.

\*INNOVATIONSVERANTWORTUNG IM JEWEILIGEN BEREICH: Eine gute Verortung und nachhaltige Verankerung von Innovation als Querschnittsthema sind wichtig. Das kann durchaus unterschiedliche Formen annehmen. Eine Möglichkeit ist es, im Team des Seelsorgeraumes/des Bereiches/der Einrichtung eine/n Innovationsverantwortliche/n zu benennen. Er/Sie ist erste Ansprechperson für Innovationsfragen und –anliegen vor Ort und bietet Unterstützung im gesamten Prozess. Er/Sie

---

<sup>2</sup> Vgl. dazu die Vorgaben in den diözesanen strategischen Zielen.

versteht sich als Botschafter/in und Kümmerer/in. Er/Sie steht in gutem Austausch mit der Führungskraft bzw. dem Führungsteam und ist eingebunden in den Austausch mit anderen Innovationsverantwortlichen. Der diözesane Lehrgang zum Inno-Coach stellt eine gute Ausbildung für diese Aufgabe dar. Eine weitere Möglichkeit kann sein, ein eigenes Team Innovation für den Bereich einzurichten, das diese Verantwortung wahrnimmt.

\*NETZWERK INNOVATION Das Netzwerk ist für einen Gesamtblick rund um innovative Überlegungen und Unternehmungen verantwortlich. Es schlägt mögliche Themenfelder vor, für die gesamt-diözesan und übergreifend Lösungen/Ideen gesucht werden sollen. Es entscheidet über den Einsatz von Werkzeugen zur Förderung von Innovation und ist in eine mögliche Vergabe von finanziellen Mitteln eingebunden. Im Netzwerk ist je ein/e Innovationsverantwortliche/-r aus den Ressorts vertreten wie eine Person stellvertretend für die Prozessbereiche sowie ein bis zwei Personen als Vertreter/innen der Regionen sowie der Seelsorgeräume.

\*PROZESSBEREICH INNOVATION UND ENTWICKLUNG/TEILBEREICH INNOVATION: Rolle und Aufgabe des/der Leitenden des Prozessbereiches Innovation und Entwicklung/Teilbereich Innovation sind in der entsprechenden Strategie für den Bereich 'Innovation und Entwicklung/Teilbereich Innovation' festgelegt. Unter anderem unterstützt, berät und koordiniert er/sie nach Maßgabe der Möglichkeiten Innovationsideen und -projekte in allen Bereichen von den ersten Schritten bis zur konkreten Umsetzung. Begleitmaßnahmen und Werkzeuge für die Implementierung bzw. Förderung von Innovation werden von ihm/ihr in Zusammenarbeit mit Kolleg/innen aus unterschiedlichen Bereichen (Ressorts, Prozessbereiche, Regionen, Seelsorgeräume, externe Partner/innen...) entwickelt, eingeführt, begleitet und evaluiert. Darüber hinaus unterstützt er/sie Personen, denen Innovation im kirchlichen Kontext ein Anliegen ist (Interessierte, verantwortliche Personen bzw. Teams...) durch entsprechende Aus- und Weiterbildung und sorgt für deren Vernetzung untereinander.