

# In sechs Schritten zur pastoralen Innovation

## Lernerfahrungen aus der Projekt-Plattform „LIGHTHOUSE“

*Matthias Sellmann*

Wie geht pastorale Innovation? Diese Frage ist sicher eine der drängendsten, die man im gegenwärtigen verfassten Katholizismus – und sicher auch Protestantismus – stellen kann und massenhaft stellt.<sup>1</sup> Wenn man nur wüsste, wie man zu neuen Sozialformen des Kirchenseins käme – zu mutigeren Formaten der Öffentlichkeitsdarstellung – zu motivierenderen Ansätzen der Katechese – zu beweglicheren Verbandsstrukturen – zu attraktiveren Beteiligungsmodellen – zu widerspruchsfreieren Rollenbildern – zu glaubwürdigeren Praxisorten! Große Teile des pastoraltheologischen und -planerischen Diskurses atmen in Adjektiven durch, die deutlich auf Innovationsbedarf abzielen: „frisch“ soll Kirche sein, „flüssig“, „frei“, „zeugend“, „milieusensibel“, „gaben- statt aufgabenorientiert“, „partizipativ“, „heterotopisch“.<sup>2</sup> Die Liste ließe sich verlängern. Ihr Grundton: Pastorale Innovation tut not.

Und viele merken: Es geht hier schon lange nicht mehr um segmentierte Produktinnovation, etwa von der Reichweite: Wie kriegen wir das Gemeindeleben verlebendigt? Vielmehr geht es um Prozess- und Organisationsinnovation, also um die *systemische* Sicherstellung der Kompetenz, einerseits auf veränderte Ausgangslagen flexibel und passend reagieren und andererseits in als relevant und wichtig erkannte

---

1 Vgl. nur das jüngst erschienene Kompendium: V. Dessoy u. a. (Hg.), Kirchenentwicklung. Ansätze – Konzepte – Praxis – Perspektiven, Trier 2015. Das Geleitwort formuliert der Trierer Bischof Stephan Ackermann, der es ebd., 11 enden lässt mit dem Verweis auf *Evangelii Gaudium*, Nr. 27: „Ich träume von einer missionarischen Entscheidung, die fähig ist, alles zu verwandeln ...“ Mehr Innovationswunsch, als *alles* zu verwandeln, geht nicht!

2 Auch für diesen adjektivischen Einblick vgl. das erwähnte neueste Buch zur Kirchenentwicklung V. Dessoy u. a. (Hg.), Kirchenentwicklung (s. Anm. 1).

Themen und Situationen selbstständig vorstoßen zu können. Kirche als verfasste Organisation verändert sich gegenwärtig nicht nur inkrementell, sondern radikal<sup>3</sup> – jedenfalls wenn man als Vergleich die Kirchenstruktur der 1960er bis 1990er Jahre heranzieht. Und um in der Terminologie der Innovationsökonomie zu bleiben: Kirche zeigt sich gegenwärtig nicht nur von externer Anpassungsseite her zur Reform gedrängt, also *market-pushed*; sie ist auch intern, von ihrer postkonziliarren Ekklesiologie her zu einer Umbaudynamik genötigt, also auch *mission-driven*.

Wenn nun diese drei Bedingungen gegeben sind: ein unbestreitbarer sowohl externer wie interner Innovationsdruck; eine grundlegende Unsicherheit über das Gesamtstrategische Vorgehen; und eine handlungsfähige Infrastruktur – dann liegt es nahe, das noch unbekanntere spätere Große im jetzigen Kleinen auszutesten. Man sollte jetzt Experimentierfelder auslaggen, die Daten und Einsichten für spätere größer dimensionierte Konzepte bereitstellen. Und man sollte diese Experimente prozessinteressiert begleiten. Wenn sich ein Aufbruch zeigt, der sich nicht nur so nennt, sondern in dem Umstehende und Kompetente tatsächlich etwas Aufbrechendes diagnostizieren, sollte man wissen, wie es genau hierzu gekommen ist. Wie geht pastorale Innovation? – diese Frage beantwortet sich wohl am besten, wenn man sie konkreten Projekten stellt, die augenscheinlich etwas Neues gefunden haben.

Die Gründung von „LIGHTHOUSE – Plattform für pastorale Innovation“ war von dieser Neugier und diesem Konzept motiviert. Damit reiht sich LIGHTHOUSE ein in die vielen Innovationsfonds, Wettbewerbe und Transferprojekte, die derzeit in den Diözesen aufgestellt sind. Das Originelle von LIGHTHOUSE ist daher nicht, dass man eine Infrastruktur etabliert hat, die Platz für Neues schafft und dieses prämiert. Das Originelle ist eventuell, dass Lehrstühle einer Katholisch-Theologischen Fakultät eine solche Plattform gründen; und, dass man evaluativ auswertet, welche generellen Lernerfahrungen hier gemacht wurden und welche pastoraltheologische Innova-

---

<sup>3</sup> Vokabular bei R. Reichwald/F. Piller, Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung, Wiesbaden <sup>2</sup>2009, 122.

tionstheorie sowohl im Hintergrund stand wie fortentwickelt wurde. LIGHTHOUSE ist heute als Projektstruktur Vergangenheit – das Programm lief von 2009 bis 2014. Aus den Projektverläufen aber lassen sich bestimmte erste ekklesiogenetische Bausteine einer „Pastoraltheologie der Innovation“ ableiten<sup>4</sup>.

Der folgende Aufsatz stellt diese Bausteine vor – und damit zugleich die theologische Disziplin der Pastoraltheologie. Deren Zugang zum „Neuen“ soll aber weniger abstrakt, sondern in einer für dieses Fach charakteristischen Weise präsentiert werden. Wie der Innsbrucker Fachvertreter Christian Bauer dies sprachmächtig formuliert hat, wird eine Theologie dadurch pastoral, dass sie sich durch den wechselseitigen Abgleich von Praxisfeldern mit extra-, intra- und intertheologischen Theoriearchiven bestimmen lässt.<sup>5</sup> Dies erfolgt hier: Als Praxisfeld kommt LIGHTHOUSE in den Blick. Deren Lernerfahrungen werden mit dem wissenschaftstheoretischen Hintergrund des philosophischen Pragmatismus sowie mit der betriebswirtschaftlichen Theorie der „Interaktiven Wertschöpfung“ abduziert.<sup>6</sup> Es entsteht die Hypothese von sechs Prozessphasen pastoraler Innovation (2.). Zunächst ist das ganze Projekt aber als Plattform (1.1–1.2) und von seinen Projekten (1.3) her vorzustellen.

---

4 Nach wie vor ist eine solche Theologie der Innovation ein Desiderat. Beachte aber S. Fleßa, *Innovative Theologie – Theologie der Innovation*, in: M. Barteis/M. Reppenhagen (Hg.), *Gemeindepflanzung – ein Modell für die Kirche der Zukunft?*, Neukirchen 2006, 154–183. Auch Fleßas Beitrag endet mit: „Warum müssen wir Inventionen von außen aufnehmen, statt sie der Welt anzubieten? Wir brauchen dringend eine innovative Theologie – oder besser noch: wir brauchen eine Theologie der Innovation.“ Ob man als Ziel haben sollte, von der sogenannten „Welt“ nichts lernen zu müssen, sei hier einmal dahingestellt.

5 Vgl. komprimiert und mit Grafik C. Bauer, *Indiana Jones in der Spätmoderne? Umriss einer Pastoraltheologie der kreativen Differenzen*, in: *Lebendige Seelsorge* 62 (2011), 30–35.

6 Das befremdende Wort ‚abduzieren‘ wird weiter unten erläutert. Da es hier um die Vorstellung des Faches „Pastoraltheologie“ geht, muss es aber fallen. Denn in der Entdeckung eines abduktiven Vorgehens liegt eine der wichtigsten Fachentwicklungen der letzten Jahre.

## 1. LIGHTHOUSE – Entstehung, Intention und Organisation

Die Projektplattform LIGHTHOUSE wurde 2009 gegründet. Sie entstand nicht aus sich heraus, sondern war Teillinie eines größeren Projektes namens „CrossingOver“. Nur über die Einbettung in CrossingOver lässt sich die Konzeption von LIGHTHOUSE nachvollziehen. Daher zunächst einige Hinweise zu diesem Dach.

### 1.1 Das Projekt CrossingOver

CrossingOver ist ein Projekt zur Förderung des Dialoges über Katholische Kirche und Gemeindeleben in den USA und Deutschland.<sup>7</sup> Diese Initiative wird vom Lehrstuhl für Mittlere und Neuere Kirchengeschichte der Katholisch-Theologischen Fakultät der Ruhr-Universität Bochum verantwortet. Leiter ist Prof. Dr. Wilhelm Damberg, Geschäftsführer Dr. Andreas Henkelmann. Ziel ist eine Zufuhr an Inspiration und an Innovation für die Kirchenentwicklung in Deutschland. CrossingOver gehört damit zu den Projekten, die mittels komparativer und experimenteller Katholizismusforschung systematisch den Blick auf die Wachstumspotenziale der deutschen Ortskirche erweitert. CrossingOver ist ein interkultureller Lernprozess und organisiert dieselben. Hierbei geht es nicht um den „Import“ einer vermeintlich besseren Seelsorge. Vielmehr ist es Ziel, in der Auseinandersetzung mit dem Fremden die Stärken und Schwächen des Eigenen besser zu verstehen und so neue Handlungsoptionen zu gewinnen. Solche Lerngänge durchziehen die gegenwärtige pastoraltheologische und -planerische Debatte der Gegenwart ja deutlich, denkt man nur an die populären Sondierungen in der französischen, der anglikanischen, der philippinischen oder der lateinamerikanischen<sup>8</sup> Kirche. Ohne Übertreibung kann man sagen: CrossingOver war in den letzten Jahren das Pro-

---

7 Vgl. [www.crossingover.de](http://www.crossingover.de), Zugriff: 18.3.2015.

8 Statt vieler Einzeltitel sei nur verwiesen auf den Sammelband zur Initiative „Kirche<sup>2</sup>“, der die meisten der derzeitigen weltkirchlich-komparativen *Hotspots* vorstellt: P. Elhaus u. a. (Hg.), *Kirche<sup>2</sup>: Eine ökumenische Vision*, Würzburg 2013.

jekt, das die Wahrnehmung des US-amerikanischen Katholizismus überhaupt erst in einflussreicherer Weise auf den Radar des deutschen gebracht hat.<sup>9</sup>

Diese Wirkung wurde vor allem über das *Exposure*-Programm von CrossingOver erzielt. Das Projekt bot bis 2012 Hauptamtlichen der Kirche die Möglichkeit eines vier- bis sechswöchigen Aufenthaltes im Erzbistum Chicago als der wichtigsten Partnerdiözese. Durch dieses Programm konnte CrossingOver die ja oft sehr hohe Hürde eines rein akademischen Forschungsbetriebes überwinden und sich personell und über Kooperationsabsprachen in das Feld von sechs deutschen Partnerdiözesen (Aachen, Essen, Münster, Hamburg, Hildesheim, Osnabrück) vernetzen. Insgesamt nahmen von 2006 bis 2012 über 60 Multiplikator(inn)en an dem Programm teil und inspirieren seitdem ihre Arbeitsfelder mit dieser einschlägigen Erfahrungs- und Wissensressource.

Auch ein zweiter Faktor sorgt dafür, dass eine zu starke binnenuniversitäre Fixierung unterbleibt: CrossingOver wird von einem Unternehmer drittmittelfinanziert. Dieser Unternehmer – es handelt sich um Dr. Karl Albrecht – ist selbst von einer intensiven internationalen und -kulturellen Business-Erfahrung geprägt. Seine initiierte Idee zu CrossingOver war es zum einen, genauer zu wissen, warum man in der US-katholischen *Parish* oft mehr vibrierendes und auf Wachstum gerichtetes Leben antrifft als hierzulande; zum anderen, dass generell interkulturelle Lerngänge Innovationsenergie in sich tragen und der hiesigen Kirchenentwicklung sicher förderlich sein werden. Genau diese externe Erwartung, dass an Innovation im konkreten pastoralen Feld wie im konzeptionellen Diskurs gearbeitet wird, bewahrt CrossingOver vor zu viel spekulativer Beschäftigung mit sich selbst.

Auch in forschersicher Hinsicht konnten wesentliche komparative Einsichten gewonnen werden. Bisher entstanden im Projekt sechs Monografien und Sammelbände sowie eine Vielzahl an Aufsätzen, Erfah-

---

<sup>9</sup> Vgl. ausführlich: W. Damberg/M. Sellmann, CrossingOver – Transatlantische Lernprozesse mit überraschenden Perspektiven, in: *Lebendige Seelsorge* 62 (2011), 175–180; das ganze Themenheft ist dem Projekt CrossingOver gewidmet.

rungsberichten, aber auch mannigfache Treffen, Kongresse, Vorträge und Studententage.<sup>10</sup>

## 1.2 LIGHTHOUSE – die dritte Linie in CrossingOver

Um nun neben dem Aufbau von personellen und konzeptionellen auch in infrastruktureller Hinsicht neue Potenziale zu generieren, wurde zwischen 2009 und 2014 das Innovationsprogramm LIGHTHOUSE als dritte Linie von CrossingOver etabliert.<sup>11</sup> Die Leitung bekam die hierfür an der Fakultät eigens geschaffene Juniorprofessur für Pastoraltheologie.

LIGHTHOUSE hatte zum Ziel, den Transfer der in den USA gesammelten Erfahrungen in die pastorale Praxis zu inspirieren, zu motivieren, zu unterstützen und zu begleiten. Über eine sorgfältig konzipierte Plattformstruktur sollte es gelingen, ausgewählte Ideen während des *Exposures* so zu fördern, dass sie dreidimensional im deutschen Pastoralkontext ausprobiert werden können. In der digitalen Selbstvorstellung heißt es: „Die Vision in LIGHTHOUSE ist eine miteinander vernetzte Struktur von innovativen und jeweils an verschiedenen inhaltlichen Punkten ansetzenden ‚Leuchtturm‘-Projekten in Nordwestdeutschland. Diese lassen in ihren Details wie in ihrem Panorama erahnen, an welchen Stellschrauben eine Innovation der deutschen Kirche bewirkt werden kann. Ziel von LIGHTHOUSE ist es, im lernenden Gegenüber zur US-amerikanischen Kirchenpraxis präziser zu verstehen, wie Kirche in Deutschland neu und zukunftsfähig zu denken ist.“<sup>12</sup>

Antragsberechtigt für die Plattformarchitektur von LIGHTHOUSE waren pastorale Multiplikator(inn)en aus den kooperierenden Diözesen, die während des *Exposure*-Programms eine inspirierende Erfahrung mit US-amerikanischer Pastoral gemacht hatten und von hierher eine eigene Projektidee entwickeln konnten. Diesen Akteuren bot LIGHTHOUSE drei infrastrukturelle Dienstleistungen an:

---

10 Die einzelnen Monografien des Projektes sind angeordnet unter URL: [www.crossingover.de/index.php?id=30](http://www.crossingover.de/index.php?id=30), Zugriff: 18.3.2015.

11 Vgl. URL: [www.crossingover.de/index.php?id=7](http://www.crossingover.de/index.php?id=7), Zugriff: 18.3.2015.

12 Ebd.

- *Geld*, genauer: eine Anschubfinanzierung in Höhe von bis zu 5.000 €. Erwartet wurde zusätzlich ein selbstständig eingeworbener Geldbetrag von 1.000 €.
- *Begleitung*: Eine kontinuierliche Unterstützung sowohl durch die Gemeindeberatungs- und Gemeindebegleitungskapazitäten des kooperierenden (Erz-)Bistums wie durch den Lehrstuhl für Pastoraltheologie an der Ruhr-Universität Bochum wurde für die Dauer von ca. ein bis zwei Jahren ab Förderungsbeginn bereitgestellt.
- *Vernetzung*: Alle LIGHTHOUSE-Projekte bildeten einen Erfahrungverbund, in dem man sich in halbjährlichen Abständen traf und voneinander lernte (sog. *Convocations*).

Die Arbeitsweise von LIGHTHOUSE konnte mit fünf „C“-Begriffen bündig beschrieben werden:

- *Competition*: Die Antragsberechtigten standen zueinander in Konkurrenz und mussten sich über ein Antragsformular bei LIGHTHOUSE um Finanzmittel, Beratung und Vernetzung bewerben.
- *Check-Up*: Die LIGHTHOUSE-Jury bestand aus den Kooperationspartnern der sechs beteiligten (Erz-)Bistümer, zwei externen Beratern und der CrossingOver-Crew. Die Jury prüfte die Vorschläge, vernetzte sie mit den relevanten Bistumsakteuren und gab bei Befürwortung die entsprechenden Fördermittel und Beratungskapazitäten frei.
- *Consulting*: Die bewilligten Projekte wurden in ihrem Fortgang besucht, von ausgewählten Bistumsakteuren beraten und von den Projektnehmern selber gemäß vorher abgesprochener Kriterien evaluiert.
- *Convocation*: In regelmäßigen Abständen trafen sich alle Projektnehmer (inklusive möglichst aller Ehrenamtlichen) zu einem Erfahrungsaustausch.
- *Collecting*: Die in den Projekten erhobenen Innovationsimpulse wurden pastoraltheologisch gesammelt, kommuniziert und multipliziert.

### 1.3 LIGHTHOUSE – Einige Projektbeispiele

Das Bild der LIGHTHOUSE-Realität wird erst vollständig, wenn man die neun am Ende tatsächlich verwirklichten Projekte kurz nennt. Schnell wird dabei deutlich, wie vielfältig die Ansatzpunkte, Pastoralfelder und Zielgruppen der einzelnen Ideen waren: Ausbildung von Ehrenamtlichen zu gottesdienstlichen Kantorinnen und Kantoren (Bistum Essen); Umbau einer Pfarrbürostruktur zu einem pastoralen Service-Center (Bistum Münster); „SoulSideHouse“ – Verbindung der Maßnahmen rund um ein Freiwilliges Soziales Jahr mit einer Wohngemeinschaft der Berufungspastoral (Bistum Hildesheim); Erprobung neuer liturgischer Performances mit Jugendlichen (Bistum Aachen); Aufbau einer Ehrenamtskoordination (Bistum Münster); „Touch&go“ – Glaubenskurse an ungewöhnlichen Orten (Bistum Münster/Bistum Essen); Aufbau einer Mobilen Narthex-Struktur (Bistum Essen); „time2celebrate“ – Glaubenskommunikation via Social Media in der Hochschulpastoral (Bistum Aachen/Bistum Münster); Aufbau eines „Zentrums für Kirchenentwicklung“ (Bistum Hildesheim).<sup>13</sup>

Viele dieser Projekte wurden innerhalb ihrer Diözesen zu wichtigen Informationspunkten innovativer Pastoral. Ihre Erfahrungen waren Gegenstand von Besuchen, Konsultationen und Publikationen. Einige wurden sogar preisgekrönt („time2celebrate“), andere in mehrfachen Durchgängen wiederholt („Touch&go“; „SoulSideHouse“), eines sogar bundesweit vielfach kopiert („Umbau des Pfarrbüros“). Viele arbeiten noch heute und sind in ihren Kontexten etabliert (z. B. „Zentrum für Kirchenentwicklung“ u. a.). Andere blieben projektförmig und wurden beendet, bildeten aber den Impuls für weitergehende Einsichten und Planungen.

Dies gilt auch für die Plattform LIGHTHOUSE selbst, die mit dem Ende des Jahres 2014 zu einem Abschluss gesteuert wurde. Zwar werden weiterhin Pastoralstipendien vergeben, die an eine USA-Erfahrung angekoppelt bleiben.<sup>14</sup> Das originale Projektprogramm aber ist Vergan-

---

<sup>13</sup> Die Projekte sind ausführlicher vorgestellt unter URL: [www.crossingover.de/index.php?id=21](http://www.crossingover.de/index.php?id=21), Zugriff: 18.3.2015.

<sup>14</sup> Vgl. [www.crossingover.de/index.php?id=51](http://www.crossingover.de/index.php?id=51), Zugriff: 18.3.2015.



genheit. Dabei lag ein maßgeblicher Grund für die Beendigung zum einen im Auslaufen des *Exposure*-Programms von CrossingOver, das naturgemäß ausbleibende neue Projektanträge zur Folge hatte. Ein anderer Grund aber verweist direkt in das, was Innovationstheorie eigentlich anstrebt: die Gründung des „Zentrum für angewandte Pastoralforschung“ (ZAP)<sup>15</sup> ab Mai 2013 kann als genuine, aber ungleich größer dimensionierte Fortentwicklung des LIGHTHOUSE-Ansatzes gelten und versteht sich auch so. Auch hier werden experimentelle Kooperationsprojekte akquiriert und gefördert, wenngleich ohne zwingenden USA-Bezug. Insofern ist eine Art Marktreife der Plattform LIGHTHOUSE erreicht worden – und damit ja das Letztziel jeder Anstrengung um Innovation.

## 2. LIGHTHOUSE – Sechs Bausteine einer ekklesiogenetischen Theorie pastoraler Innovation

Sowohl das ZAP wie die Analyse von LIGHTHOUSE produzieren Lernerfahrungen, wie pastorale Innovation geht und wie pastoralplanerische Anbieter die Wahrscheinlichkeit von Innovation in ihrem Bereich systematisch erhöhen können. Es ergibt sich eine Sechs-Schritte-Logik. Diese soll anschließend skizziert werden.

Bevor dies geschieht, ist jedoch ein Missverständnis abzuwehren: LIGHTHOUSE war keineswegs die ideale Umsetzung eines innovationsfördernden organisationsentwicklerischen Instrumentes. Dieser Anschein soll weder durch die vorangegangenen noch durch die folgenden Passagen behauptet werden, schon gar nicht vom Leiter des ganzen Programms. Hier wie in vielen ähnlichen fondsartigen Innovationswettbewerben sind durch die Jahre hindurch auch viele Unzulänglichkeiten im Management aufgetreten: halbherzige Steuerung, bürokratische Hürden der Finanzierung, mangelnde Konzentration auf *Convocations* und *Public Relations*, Schwächen der internen Kommunikation und der Ressourcen-Vernetzung, „Terminsalat“ usw. Es zeigte sich schnell, wie viel

---

15 Vgl. [www.zap-bochum.de](http://www.zap-bochum.de), Zugriff: 18.3.2015.

aufmerksame Pflege ein solches Programm der pastoralen Innovationsförderung benötigt und wie schnell das komplexe Tagesgeschäft genau diese Aufmerksamkeit erschwert.

Trotzdem – um es mit dem bekannten Atomphysiker Niels Bohr zu sagen: Man kann auch mit angedrehten Handtüchern das Geschirr sauber abwaschen. Soll heißen: Man kann auch aus suboptimal angeleiteten Prozessen wichtige Lernerfahrungen destillieren. Und dies soll im Folgenden geschehen. Ziel ist es, aus dem Praxisfeld LIGHTHOUSE und den genannten Theoriearchiven sechs Schritte der pastoralen Innovationsförderung abzuleiten, die generalisiert werden können. Quelle dieser Generalisierungsthese ist zum einen die konkrete Erfahrung von LIGHTHOUSE. Diese wird aber zweifach flankiert rekonstruiert: aus der Hypothesenlogik des US-amerikanischen Pragmatismus, wie neue Erkenntnisse entstehen; und aus der betriebswirtschaftlichen Theorie der „Interaktiven Wertschöpfung“, die ein Phasenmodell eines ökonomischen Innovationsprozesses anbietet. Beide Diskurse stehen also dezidiert für Innovationsförderung: Der Pragmatismus hat mit seiner Logik der Abduktion ein wissenschaftstheoretisches Programm vorgelegt, das gegenwärtig entschlossener in der Praktischen Theologie entdeckt wird.<sup>16</sup> Und das Leitbild der „Interaktiven Wertschöpfung“ erfreut sich zunehmenden Respektes auch im außerökonomischen Bereich, weil die hier entwickelten Verfahren einer „Open Innovation“ übertragbar erscheinen auf alle kulturellen Strategien zur Überwindung von *inhouse-outhouse*-Blockaden.<sup>17</sup>

---

16 Vgl. als Einführung H. Pape, Der dramatische Reichtum der konkreten Welt. Der Ursprung des Pragmatismus im Denken von Charles S. Peirce und William James, Weilerswist 2002; sowie K. Oehler, Charles Sanders Peirce, München 1993.

17 Vgl. zum Folgenden v.a. R. Reichwald/F. Piller, Interaktive Wertschöpfung (s. Anm. 3). Die Autoren bieten ebd., 123 das Phasenschema eines idealtypischen Innovationsprozesses. Hier heißen die fünf Etappen: Ideengenerierung/Konzeptentwicklung/Prototyp/Produkt – Markttest sowie Markteinführung. Die im folgenden Aufsatz entwickelten sechs Schritte heißen anders und führen anderes Theoriematerial an die Stufen heran; die innere Prozesslogik ist aber vergleichbar. Eine erste theologische Adaption des Diskurses um „Interaktive Wertschöpfung“ bietet M. Sellmann, Kirche als Ergebnis interaktiver Wertschöpfung. Innovations-theologische Seitenblicke auf Betriebswirtschaftslehre und Zweites Vatikanisches Konzil, in: M. Knapp/Th. Söding (Hg.), Glaube in Gemeinschaft. Autorität und Rezeption in der Kirche, Freiburg i. Br. 2014, 389–404.

Die sechs im Folgenden zu erläuternden Schritte heißen als Schlagwörter-Verben: *Broadcasting*; *Lead-User-Profiling*; *Musing*; *Flashing*; *Prototyping*; *Customizing*.

## 2.1 Der erste Schritt: *Broadcasting* von Lösungsbedarfen

Es scheint banal und steht trotzdem am Anfang: Maßnahmen der Innovationsansaugung müssen vorgängig kommunizieren, dass es sie gibt. Potenzielle Innovatoren müssen wahrnehmen können, dass man auf ihre kreative Energie zählt, ja sogar angewiesen ist.

In gewisser Weise ist schon dies eine interne Leistung innerhalb der Organisation, die sich als innovationsbedürftig zeigt. Der Subtext dieser Selbstdarstellung ist ja, dass man den eigenen Lösungskompetenzen nicht (mehr) die volle Verantwortung für die Innovationssicherung zuschiebt. Wenn etwa ein Programm wie LIGHTHOUSE als eine Maßnahme eines pastoraltheologischen Lehrstuhls einen Wettbewerb auslobt, in dem pastorale Innovationen unterstützt werden sollen, ist das ja eher harmlos. Universitäten produzieren öffentliche Wissensgüter, und es steht ihnen gut an, externe Umwelten in ihre Problemlösungsoperationen einzubeziehen. Man könnte zwar auch schon hier fragen, wofür etwa Professoren der Pastoraltheologie eigentlich ihr monatliches Salär beziehen, wenn sie erst Andere und sogar Nicht-Wissenschaftler(innen) fragen müssen, wie Innovation geht. Aber diese Frage lässt sich unter Hinweis auf die *participatio actuosa* des ganzen Gottesvolkes recht leicht verschieben.

Ganz anders ist das, wenn etwa die wirklich teure und hochdekorierte Forschungs- und Entwicklungsabteilung eines Automobilkonzerns bei der Entwicklung neuer Technologien für die Telematik oder zu Fahrassistenz-Systemen einfach übergegangen wird. Das muss man intern erst einmal erklären. Die fest angestellten Ingenieure werden sich fragen, ob man ihnen nichts mehr zutraut. Und das ist durchaus heikel. Genau dies aber geschieht, etwa im *Customer Innovation Lab* von BMW. Dies ist eine multimediale virtuelle Umwelt, über die Kunden – welcher Ausbildung, Herkunft oder Expertise auch immer – in einen Ideenwettbewerb verstrickt werden, der sie zur Mitteilung von Lösungswissen motiviert, das ihnen bis zu 60.000 € Prä-

mie einbringt, wenn ein konzerninternes Komitee zur realen Umsetzung rät.<sup>18</sup>

BMW folgt hier der Idee, externe Umwelten als ko-kreative Ressourcen für die eigenen Produktherstellungen zu nutzen. Innovation kommt hier also nicht nur durch *inhouse*-Verfahren, sondern durch den Einbezug von *outhouse*-Kreativitäten in Gang. Auf genau diese Form der Innovationsstimulierung zielt die Theorie der „Interaktiven Wertschöpfung“. Grundlage dieses Modells ist „ein freiwilliger Interaktionsprozess zwischen Unternehmen und Kunden oder anderen externen Beitragenden, der sowohl gemeinsamer Problemlösungsprozess als auch sozialer Interaktionsprozess ist.“<sup>19</sup> Kunden und Unternehmen kommen in eine durchaus neue Form der Arbeitsteilung und des Austausches von Bedürfnis- und Lösungsinformationen. „Die Kunden nehmen an Aktivitäten teil, die zuvor allein in der Domäne des Anbieters gesehen wurden.“<sup>20</sup> Hierzu gehören keineswegs nur Ideen zum Design, zum Produktionsprozess oder zum Vertrieb. Über moderne digitale Kommunikationstechnologien kann bei bestimmten Produkten sogar der gesamte ideelle, dienstleistungsbezogene Herstellungsprozess extern ausgelagert werden, so dass nur noch die manufaktorielle und distributive Leistung beim Unternehmen verbleibt.<sup>21</sup> Der Begriff wird also wie folgt definiert:

„Interaktive Wertschöpfung beschreibt die Vergabe einer Aufgabe, die bislang intern durch die Mitarbeiter eines Unternehmens oder einer anderen Institution erstellt wurde, an ein undefiniertes, großes Netzwerk von Kunden, Nutzern und/oder anderen externen Akteuren in Form eines offenen Aufrufs zur Mitwirkung. Offener Aufruf heißt dabei, dass die zu lösende

---

18 Vgl. URL: [www.bmwgroup-cocreationlab.com/home](http://www.bmwgroup-cocreationlab.com/home), Zugriff: 18.3.2015; zum Ganzen vgl. R. Reichwald/F. Piller, *Interaktive Wertschöpfung* (s. Anm. 3), 203f.

19 Ebd., 52. Eine anschauliche Grafik zur Unterscheidung von „Closed“ vs. „Open“ Innovation bietet D. Grichnik u. a. (Hg.), *Entrepreneurship. Unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln in innovativen und technologieorientierten Unternehmungen*, Stuttgart 2010, 379.

20 R. Reichwald/F. Piller, *Interaktive Wertschöpfung* (s. Anm. 3), 53.

21 Bekannt ist das Beispiel von *Spreadshirt* (vgl. ebd., 59–61), einem der weltweit größten Hersteller von T-Shirts: Hier übernehmen die Kunden neben Design sogar Aufgaben wie Markterschließung, Kundenpflege, Marketing oder Sortimentsorganisation.

Aufgabe offen verkündet wird und die externen Problemlöser durch Selbstselektion entscheiden, ob sie mitwirken oder nicht. Die Erstellung dieser Aufgabe erfolgt dabei oft kollaborativ zwischen mehreren Nutzern, in anderen Fällen aber auch durch einen Akteur allein. Die Aufgabe selbst kann sich dabei auf eine Innovation (Schaffung neuen Wissens), aber auch auf operative Aktivitäten (z. B. die Mitwirkung beim Marketing oder bei der Konfiguration eines Produkts) beziehen.“<sup>22</sup>

In einsichtiger Weise folgte LIGHTHOUSE dieser Methode. Zwar wurde keine genaue Aufgabe extern zur Lösung kommuniziert. Aber man signalisierte doch durch einen Aufruf Handlungsbedarf. Man setzte bei der Unterstellung an, dass es „da draußen“ Personen gibt, die, wie man selbst, bestimmte pastorale Prozesse für verbesserbar halten. Man kommunizierte das Bild, dass es extern sowohl Bedarfe wie Ideen wie Kompetenzen gibt, die als Ressource für pastorale Optimierungen nur noch nicht zusammengekommen seien. LIGHTHOUSE trat also öffentlich als Wettbewerb und als Vernetzungsakteur auf, der einen *broadcast search* verantwortet, wie das in der Theorie der Interaktiven Wertschöpfung heißt. Zu solchen *Broadcastings* gibt es zahlreiche Erfahrungen und konzeptionelle Anregungen, die hier nicht referiert werden können.<sup>23</sup> Wichtig für das Verständnis von pastoralen Innovationsfonds ist aber, dass der kreative Input von außen deutlich von einer größtmöglichen Klarheit der kommunizierten Regeln abhängt. Wer überhaupt teilnehmen darf, welche Kriterien den angebotenen Lösungsraum eingrenzen, wie man eine Idee einbringt, welche Jury diese Idee beurteilt, ab wann man eine Reaktion erwarten darf oder welchen Nutzen man von der Teilnahme hat – all das sollte klar kommuniziert sein.<sup>24</sup>

Ein solcher Aufruf zu pastoralen Optimierungen an ein undefiniertes externes Netzwerk ist erkennbar ein ekklesiologisches Statement. Vor

---

22 Ebd., 51.

23 Vgl. ebd., 197–206; sowie: F. Piller/H. G. Servatius (Hg.), *Der Ideenwettbewerb als Methode der aktiven Kundenintegration. Theorie, empirische Analyse und Implikationen für den Innovationsprozess*, Wiesbaden 2014.

24 Vgl. das Antragsformular bei LIGHTHOUSE unter URL: [www.crossingover.de/file-admin/media/LIGHTHOUSE/PDF/LIGHTHOUSE\\_PROJEKTANTRAG.pdf](http://www.crossingover.de/file-admin/media/LIGHTHOUSE/PDF/LIGHTHOUSE_PROJEKTANTRAG.pdf), Zugriff: 18.3.2015.

allem, wenn es von den hierzu bestellten Konzeptionseliten des kirchlichen Lebens kommt – also den theologischen Fakultäten, den diözesanen Leitungen oder den Grundsatzreferaten der Verbände oder Hilfswerke – ist das sicher ebenso beachtlich wie bei bayrischen Autobauern. Etwa ein lehramtlicher Artikel wie LG 30 nimmt ganz anders Fahrt auf, wenn man ihn theologisch von einer Idee „Interaktiver Wahrheitsschöpfung“ her versteht:

„Die geweihten Hirten wissen sehr gut, wie viel die Laien zum Wohl der ganzen Kirche beitragen. Sie wissen ja, dass sie von Christus nicht bestellt sind, um die ganze Heilsmission der Kirche an der Welt allein auf sich zu nehmen, sondern dass es ihre vornehmliche Aufgabe ist, die Gläubigen so als Hirten zu führen und ihre Dienstleistungen und Charismen so zu prüfen, dass alle in ihrer Weise zum gemeinsamen Werk einmütig zusammenarbeiten.“<sup>25</sup>

Und auch die immer wieder zu erinnernde Idee des *consensus fidelium* als Ressource dauernder Kirchen- und Glaubensreform kommt sofort aus ihrer latent romantischen Harmonieunterstellung heraus, wenn man sie über die Strategien interaktiver Ideenschöpfung reformuliert und präzisiert.

Fazit zum ersten Schritt: Wer pastorale Innovation will, muss *Commitment* zeigen. Innovation beginnt mit Investition.<sup>26</sup> Die Absicht, dass es einem viel wert wäre, wenn man externe Ressourcen zur Verbesserung von Zuständen einsetzen könnte, und dass man hierfür Status,

---

25 Vgl. vor diesem Hintergrund auch § 212,3 CIC/1983. Zum Ganzen auch M. Sellmann, Verbreiterung der Löserbasis. Ein neuer Blick auf das kirchliche Ehrenamt, in: Herder Korrespondenz 68/3 (2014), 138–143.

26 An dieser Stelle erscheint es besonders reizvoll und passend, pastorale Innovation auch geistlich und existentiell zu lesen: Insofern Pastoral immer aus einer Freiheitserfahrung resultiert und in Freiheitsereignisse münden soll, kann die Frage nach Innovation auch so gestellt werden, dass sie sich für die Bedingung der Möglichkeit freiheitlichen Wachstums engagiert. Die jesuanische Offenbarung geht dahin, dass das eigene Freiheitsrisiko eine solche Bedingung darstellt. Insofern ist ein „Selbsteinsatz innovatorischen Handelns“ angezeigt und konstitutiv, wie Thomas Pröpfer das nennt; vgl. Th. Pröpfer, Erlösungsglaube und Freiheitsgeschichte. Eine Skizze zur Soteriologie, München <sup>2</sup>1988, 106. Pastorale Innovation kann also im geistlich-grundlegenden Sinn nie ganz organisiert oder gar angeordnet werden. Und ihre Wahrscheinlichkeit steigt mit dem *Commitment* dessen, der sie will: Er muss sie als Geste vorleben und das Risiko der Nicht-Erwidern dieser Geste aushalten.

Geld, Zeit und Weiteres aufbringt, muss sauber und im Wortsinn anziehend kommuniziert werden. Dieser Initialakt mischt sich mit einem Weltbild und wird faktisch zu einem Statement: Indem der Innovationsstimulant seine Absichten kommuniziert, bekennt er, dass er an die Möglichkeit des Wandels und der Verbesserung *glaubt*. Ekklesiologisch ist solch ein *broadcast search* die entschlossene Aktivierung des Möglichkeitssinnes des Gottesvolkes.<sup>27</sup> Und damit wird es im philosophischen Sinn pragmatisch. Es ist ja genau diese Idee einer „offenen Welt“, des „dramatischen Reichtums der konkreten Welt“<sup>28</sup>, der den Pragmatismus zur ersten Referenzgröße von Denkern macht, die im Machen denken.<sup>29</sup>

## 2.2 Der zweite Schritt: Identifikation von *Lead Usern*

Wer Innovationen über externe Ressourcen motivieren möchte, geht von zwei bestimmten, auch in der Pastoral massenhaft praktizierten Strategien ab: Weder wird Bedürfnisforschung betrieben noch werden Experimente aufgrund von abstrakten Überlegungen eingeführt. Ökonomisch übersetzt: Kundenbedürfnisse werden nicht einfach via standardisierter Marktforschung erfragt, noch werden einfach Testreihen von Prototypen gefahren, bei denen man hofft, dass der eine oder andere anschlägt. Vielmehr wandelt sich das *Manufacturer-Active*-Schema in das des *Customer-Active-Paradigma*.<sup>30</sup> Kunden werden aktiv in die Erstellung des Produktes einbezogen.

---

27 Der Begriff in der Verwendung von Hans-Joachim Höhn, der den Akt des Glaubens darin sieht, Möglichkeiten für ebenso wirklich zu halten wie Realitäten; vgl. *H.-J. Höhn, Gegen Mythen. Religionsproduktive Tendenzen der Gegenwart (Quaestiones Disputatae 154)*, Freiburg i. Br. <sup>2</sup>1995, 109f.

28 So der Titel des Buches von *H. Pape, Reichtum* (s. Anm. 16).

29 Genauer: die der „Pragmatischen Maxime“ bei Peirce folgen, gemäß derer wir Begriffe nur so denken können wie sie sich denkbarerweise als Wirkungen ihres praktischen Gebrauches darstellen; vgl. *C. S. Peirce, Schriften I: Zur Entstehung des Pragmatismus*, hg. v. K.-O. Apel, Frankfurt a. M. 1967, 339. In pastoraltheologischem Zusammenhang ist bemerkenswert, dass Peirce ebd., 355 diese Regel ansieht „als eine Anwendung des einzigen Prinzips der Logik, das durch Jesus empfohlen wurde: ‚An ihren Früchten werdet ihr sie erkennen‘; und sie ist mit biblischen Vorstellungen eng verbunden.“

30 Vgl. *R. Reichwald/F. Piller, Interaktive Wertschöpfung* (s. Anm. 3), 135–143.

Der Hintergrund ist schnell beleuchtet: Erstens ist die Gegenwartsgesellschaft von einer derartig heterogenen Nachfragestruktur geprägt, dass nur wenige standardisierte Befragungsverfahren in der Lage sind, die Bedürfnisinformationen der Bürgerinnen und Bürger präzise zu ermitteln. Zweitens geht der ganze Megatrend in die Richtung personalisierten Konsums – dies erst recht, wenn die neue Generation der integrierten medialen Benutzeroberflächen aus dem „Internet der Dinge“, *Social Media* und Fernsehen den Alltag bestimmt: sich selbst steuernde Kühlschränke, Thermostate, Festplatten usw. Drittens ist kulturelle Autonomie das Grundgesetz der Beteiligungsdemokratie überhaupt: Die Zuschreibung von Autorität und Vertrauen erzeugt der, der die Erfahrung vermittelt, ganz nah an den persönlichen Themen und Bedarfen zu sein. Und viertens schließlich: Wer wüsste besser, was er braucht, und wie er benutzen will, was er braucht, als der Konsument selbst?

Dass diese vier Faktoren nicht nur materiellen Konsum formatieren, sondern mehr und mehr auch die religiöse und mentale Selbstorganisation betreffen, liegt auf der Hand. Auch hier – vielleicht sogar gerade hier – will man keine Lösung von der Stange. Vielmehr gibt es deutliche Hinweise darauf, dass gerade das Versprechen eines personalen Gottes – so dogmatisch komplex dies auch sein mag – genau jenes Bedürfnis nach biografischer Vollinklusion abgreift, das funktional differenzierte Gesellschaften gerade nicht bedienen können.<sup>31</sup> Die Grundvoraussetzung allerdings auch hier: Pastoralplanung muss ebenfalls weg vom *Manufacturer-Active*- und hin zum *Customer-Active*-Paradigma.

Man kann es auch pointierter sagen: Was man für Innovation braucht, sind unzufriedene Kunden. Denn Unzufriedenheit bedeutet Energie, bedeutet den Ausbruch aus redundanter Information, bedeutet Lernchance. Dies gilt zwar nur, wenn man diese Unzufriedenheit produktiv kanalisiert – wer genau dies aber kann, erschließt sich eine

---

31 Vgl. den bekannten Aufsatz von A. Nassehi, in dem er in der skizzierten systemischen Verweigerung von Voll-Inklusion den entscheidend modernen Bezugspunkt für religiöse Kommunikation markiert: A. Nassehi, Religion und Biographie. Zum Bezugsproblem religiöser Kommunikation in der Moderne, in: K. Gabriel (Hg.), Religiöse Individualisierung oder Säkularisierung: Biographie und Gruppe als Bezugspunkt moderner Religiosität, Gütersloh 1996, 41–56.



besonders wertvolle Ressource. Wiederum in ökonomischer Diktion: Unzufriedene Kunden haben nicht nur genaue und reflektierte Bedürfnisse-, sondern oft auch sehr präzise Lösungsinformationen. Sie erweitern damit den bisher bekannten Lösungsraum der Organisationszentrale.

Die Theorie „Interaktiver Wertschöpfung“ befasst sich eingehend mit „Lead Usern“. Dies sind Gebraucher von bestimmten Produkten, die sich aus der Menge üblicher Kunden durch drei Eigenschaften abheben: Sie verfügen über ein Bedürfnis an ein Produkt, das bisher nicht vom Markt befriedigt wird; sie entwickeln die Fähigkeit, diesen Mangel selbständig abzustellen und das Produkt sozusagen heute so zu gebrauchen, wie es ihnen morgen wahrscheinlich viele nachmachen werden; und sie sind drittens dazu bereit, diese „kompetente Unzufriedenheit“ unter bestimmten Bedingungen an das herstellende Unternehmen konstruktiv zu kommunizieren.<sup>32</sup> Die einschlägige Literatur kennt sehr viele anschauliche Beispiele für solche erfolgreiche „Lead User“-Innovationen. Der erste Reisende, der seine Wirbel beim Koffertragen dadurch schonen wollte, dass er Rollschuhe unter das Gepäckstück montierte, gab der kofferproduzierenden Industrie den wichtigen Hinweis, dass die Zeit reif war für Trolleys. Und auch die Erfindung von Tipp-Ex ist ein Musterbeispiel für eine Lead-User-Aktivität.<sup>33</sup>

Es erschließt sich von selbst, dass die Identifikation, die Motivationssteigerung und die Nutzung der Kreativitäten unzufriedener Kunden die Schlüsseltugend von Organisationen sein muss, die diesen Weg der extern erzeugten Innovation beschreiten. Die strategischen Ratschläge hierfür sind präzise ausgearbeitet – man diskutiert Verfahren wie *Screenings*, *Pyramidings* und Ideenwettbewerbe<sup>34</sup> – und beruhen nicht etwa auf einem philanthropischen Menschenbild, sondern am Ende auf einem kommerziellen Gewinninteresse. Dies schließt aber nicht aus, dass es hier definitiv auch um einen Prozess der Demokratisierung von Innovationen geht. Denn erkennbar wird hier keiner Innovationsstrategie der Expertisierung das Wort geredet, sondern das potenzielle

---

32 Vgl. R. Reichwald/F. Piller, Interaktive Wertschöpfung (s. Anm. 3), 140f.

33 Vgl. das Fallbeispiel ebd., 139f.

34 Vgl. ebd., 180–189 sowie 303.

Innovationsnetzwerk wird erweitert. Genau betrachtet, lassen sich damit auch Prozesse wie kommunale Bürgerbeteiligungen in der „Local-Governance“-Debatte oder die Bildung bewegungsförmiger Interessenvertretungen als „Interaktive Wertschöpfung“ rekonstruieren.

Es wäre eine Unternehmung mit Gewinnaussicht, wenn auch die Pastoralplanung stärker auf das kreative Potenzial unzufriedener Kunden setzen könnte und den Reichtum der betriebswirtschaftlichen Erfahrungen im eigenen Bereich austesten würde.<sup>35</sup> Ohne größere Probleme kann LIGHTHOUSE als ein Ideenwettbewerb angesehen werden, der die Ressourcen von pastoralen *Lead-Usern* angesprochen hat. Das kompetitive Bewerbungsverfahren, die hohe Zeit-Investition von 4–6 Wochen, das Wagnis einer fremden Sprache und das Ersuchen um die Freistellung in der eigenen Diözese sowie die mindestens im Raum stehende Erwartung eines späteren LIGHTHOUSE-Projektes bildeten ein anspruchsvolles Setting, in dem die beiden Effekte griffen, die bei der Identifikation von *Lead Usern* zum Ziel führen, nämlich: Selbstselektion und Fremdeinschätzung über Kompetenz und Potenzial.<sup>36</sup>

Fazit zum zweiten Schritt: Wer pastorale Innovation will, muss *Lead User* finden. Denn Innovation ist in hohem Maße die Folge eines bestimmten Menschenbildes und der daraus resultierenden Kommunikations- und Motivationsanstrengungen. Im Anderen wird unterstellt, dass eine Ressource vorliegt, die dem Ganzen dienen kann. Und der (oder die) Andere wird gebeten, motiviert, ja: im Namen des Gemeinwohls gedrängt, diese Ressource einzubringen. Im gegenwärtigen Pastoraldiskurs ist es vielfältig die Rede von der Charismenorientierung, die diesen Paradigmenwechsel weg vom Interesse am Erhalt des bisherigen pastoralen Betriebes (Sozialformorientierung) hin zur mehr dezentralen und situativen Weckung der Taufweihe der Christen (Gabenorientierung) überschreibt.<sup>37</sup> Auch wenn die Sprache hier sperrig wird,

---

35 Vgl. neben dem Hinweis auf Anm. 25 auch F. Sobetzko, Bodybuilding für den Leib Christi. Kirchliche Lead Customer, in: Euangel. Magazin für missionarische Pastoral 5/2 (2014); ders., Ekklesiopreneure und Elektrotechniker. Jugendpastoral 2.0 in der Jugendkirche kafarna:um Aachen, in: Lebendige Seelsorge 63 (2012), 23–28.

36 Vgl. R. Reichwald/F. Piller, Interaktive Wertschöpfung (s. Anm. 3), 303.

37 Vgl. nur S. Moosburger, Charisma und Kirchenentwicklung, oder: Wie geht eine Charisma-first-Strategie konkret, in: Lebendige Seelsorge 65 (2014), 403–408.

ist dies organisational nichts anderes als der oben beschriebene *Shift* vom aktiven *Manufaktur* zum aktiven *Customer*. Hinzu kommt aber, dass die betriebswirtschaftliche Diktion nicht in der typisch pastoralen Gefahr steht, solche Paradigmenwechsel irgendwie romantisch oder unsystematisch zu verstehen. Hier, in der strategischen und operativen Lernebene, wie man die Unzufriedenheiten im Volk Gottes<sup>38</sup> für das Ganze und den Zweck von verfasster Kirche produktiv macht, liegt die Chance des interdisziplinären Dialoges mit der „Interaktiven Wertschöpfung“.

### 2.3 Der dritte Schritt: Organisation von kreativen *Musing*-Phasen

Präzise betrachtet war LIGHTHOUSE nicht nur ein innovationsfördernder Ideenwettbewerb. Denn dieser wurde durch eine zweite typische Maßnahme dynamisiert: das *Exposure*-Programm (vgl. oben unter 1.1). *Exposures* werden von der Arbeits- und Persönlichkeitspsychologie als eine Variante von *Expatriate-Managements* geführt. Dieses „befasst sich mit der Entsendung von Mitarbeitern und Führungskräften in andere Kulturräume aus administrativer, organisatorischer sowie entwicklungs- und verhaltensbezogener Sicht.“<sup>39</sup> Man unterscheidet, sozusagen je nach Reiserichtung in *Expatriates*, *Repatriates* und *Impatriates*. Die Literatur betont, dass die Teilnehmer an solchen Auslandprogrammen in Werteturbulenzen geraten, und dass die Erfahrung anderer Kulturräume tiefgehende persönliche Reflexionen und neuartige Perspektiven auf das bisher scheinbar Bekannte auslösen kann. Genau hierin liegt die Chance für Innovationsstimulation – dies natürlich nur, wenn der psychologische Stress positiv und kreativ kanalisiert werden kann. Nur dann wird die „interkulturelle Begegnung ... kein Schlachtfeld der Werte, sondern ein Raum des selbstkritischen Hinterfragens, Verste-

---

38 Und dazu gehören explizit ja auch die Kleriker!

39 M. Treier, Personalpsychologie kompakt. Mit Online-Materialien, Weinheim/Basel 2011, 182. Zum *Exposure* als pastoraltheologischer Reflexionsmethode vgl. auch J. Pock u. a. (Hg.), Ausgesetzt. Exklusionsdynamiken und Exposureprozesse in der Praktischen Theologie, Berlin 2012. Ein aktuelles Beispiel für eine Anwendung dieser Methode mit *Exposures* in der eigenen Region liefert das Projekt ‚Verantwortung teilen‘ im Bistum Aachen; URL: [www.verantwortungteilen.de](http://www.verantwortungteilen.de), Zugriff: 18.3.2015.

hens und Einfühlens sowie des kooperativen Diskurses ... Eine Entwurzelung bietet Chancen, darf aber nicht das Wurzelwerk selbst angreifen und verletzen.“<sup>40</sup>

Innovationstheoretisch bietet sich eine interessante Perspektive, wenn man solche Maßnahmen des *Expatriate-Managements* aus der universelleren Sicht des philosophischen Pragmatismus einspielt. Dann wird sichtbar, dass es sich hier um eine der wichtigsten Phasen im Prozess der Innovationsvorbereitung handeln kann. Der Begründer des Pragmatismus, Charles S. Peirce (1839–1914), sprach in diesem Zusammenhang von *Musing*-Phasen. Wenn man so sagen darf: Diese Passagen gehören zum Sympathischsten, dem man in der Literatur zur Ideenfindung begegnen kann. Und das liegt nicht vollständig, aber natürlich auch daran, dass der Begriff des *Musings* aus dem des *Amusings* kommt. Peirce: „Besteig dein Floß der Versenkung, stoß dich in den See der Gedanken ab und überlass es dem Atem des Himmels, deine Segel zu schwellen.“<sup>41</sup>

Peirce fragt sich bekanntlich, woher überhaupt neue Ideen entstehen. Diese Recherche wird ihn zur Entdeckung der logischen Abduktion führen, die unten in Schritt vier erläutert wird. Solche Abduktionen haben zwei Momente: die des *musings* und die des erprobenden Schlusses.

„Musing‘ steht für das nicht unmittelbar zielbezogene oder direkt zielführende Nachhängen über ein Problem, das jemanden beschäftigt. Es bildet die Ortsbestimmung in einem Problem oder einer Erfahrung, die die sprachlichen Fähigkeiten noch übersteigt. Probleme, die man unbedingt lösen will, die man gezwungen wird zu lösen oder denen man aus welchen Interessen auch immer heraus verschrieben ist, lösen solche ‚musing‘-Phasen aus; sie erzeugen einen Handlungsdruck auf das verfügbare Wissen.“<sup>42</sup>

---

40 Ebd., 193.

41 Charles S. Peirce in CP 6., 460f.; zit. bei N. Harrowitz, Das Wesen des Detektiv-Modells. Charles S. Peirce und Edgar Allan Poe, in: U. Eco/T. A. Sebok (Hg.), Der Zirkel, oder im Zeichen der Drei. Dupin, Holmes, Peirce, München 1985, 262–287, 284.

42 H.-J. Sander, Gott und seine Orte. Theologie auf dem Weg vom Subjekt zum Zeichen, in: G. Kruijff/M. Fischer (Hg.), ... als gäbe es ihn nicht. Vernunft und Gottesfrage heute, Berlin 2006, 195–209, 202. Sander, obwohl Systematiker, kann als der maßgebliche „Entdecker“ des

Mit anderen Worten: Es geht um das intellektuell Herumstreunende, Nachforschende, hartnäckig Experimentierende, die Grenzen gegebener Lösungsräume Abtastende und sie Durchwandernde. Es geht um das, was der Begründer der ethnomethodologischen *Chicago School of Sociology*, Robert Ezra Park (1864–1944), *nosing around* genannt hat: die Nase in den Wind halten, herumschnüffeln und Witterung aufnehmen.<sup>43</sup> Dies alles aber nicht in luxurierender Bohème-Manier, sondern: weil man unzufrieden ist. Die Energie für das *nosing/musing* kommt daher, dass man auf eine Inkonsistenz gestoßen ist, auf ein Problem. Und zwar auf ein relevantes.

Diese Problemsensibilität und diese Bereitschaft für engagiertes, geradezu biografisches *musings* haben die Teilnehmer/innen am *Exposure-Program*m von *CrossingOver* ausgezeichnet. Niemand hat hier einfach aus touristischem Antrieb teilgenommen. Vielmehr trafen sich hier potenzielle *Lead User* der Pastoral, die von produktiver Unruhe gekennzeichnet waren und die die Ahnung hatten, dass genau die selbstgewählte *Expatriate*-Erfahrung diese Unruhe nicht nur ausdrücken, sondern ihr konstruktiv entsprechen wird. Und dieser Mix ist wohl der nährstoffreichste Boden für inkubierende Innovation, auch in der Pastoral.

Fazit zum dritten Schritt: Wer Innovation will, muss *musings*-Phasen organisieren. Er muss anspruchsvolle Gelegenheiten schaffen (Schritt 1), in denen sorgfältig ausgewählte *Lead User* (Schritt 2) in verstörungs- und überraschungsproduktive Situationen gehalten werden. Innovation benötigt in bestimmter Hinsicht strategiefreie Zeiten, in denen Lernplateaus durchlaufen werden, die sich weniger an klar markierbaren Lernfortschritten messen lassen, sondern innere Dispositionen aufbauen, auf denen spätere Kompetenzerwerbe aufruhend. *Musing*-Phasen sind Phasen des Hörens, Ausprobierens, Rätselns und Verwerfens. In ihnen bahnt sich an, was man später die neue Idee nennen wird.

---

peirschen Denkens für die praktische Theologie gelten. Wieder ein Beweis, wie stark praktisches Denken in der Theologie von guter Theorie abhängt.

43 Der Innsbrucker Pastoraltheologe *Christian Bauer* arbeitet mit dem ethnomethodologischen Programm von Park im Sinne einer Volk-Gottes-Ethnologie.

## 2.4 Der vierte Schritt: Ermutigung zu abduktiven Hypothesenblitzen

Der Umschlag von der „Ideation“ in die „Kreation“ als der zweiten idealtypischen Phase eines Innovationsprozesses erfolgt mit dem Moment, in dem eine bestimmte Idee sich Bahn bricht und entsteht. Je nach Typus und Konstellation kann dies als situative Überraschung oder als eher prozesshaft auftauchende kognitive Operation erlebt werden. Jedenfalls gibt es ein „vorher“ und ein „nachher“. Nach der Idee stellt man fest, dass man dieselbe vorher gesucht hat. Ein bestimmtes Lösungswissen, zunächst noch intuitiv und umrisshaft, beweist eine derartige innere Substanz und eine derartige Anziehungskraft zur Umsetzung, dass die *Musing*-Spannung in einen neuen Zustand übergeht.

Dieser Moment des Neuen, der Kreation einer Idee, ist immer wieder beschrieben worden und vereinigt auf sich so verschiedene Analysen wie die zur psychischen Intuition, zur Wissenschaftsgeschichte, zu Kreativitätstechniken und Lerntheorien oder zu Arbeitsumgebungen, die solche Prozesse begünstigen.<sup>44</sup> Im Pragmatismus hat Charles S. Peirce hierfür den Begriff des abduktiven Schlusses eingeführt und auf ihm ein beeindruckendes Theoriegebäude errichtet, das – etwa von der praktischen Theologie – erst nach und nach bewohnt wird.<sup>45</sup>

In einer vielzitierten Passage heißt es:

„Die abduktive Vermutung (*suggestion*) kommt uns wie ein Blitz. Sie ist ein Akt der Einsicht, obwohl extrem fehlbarer Einsicht. Zwar waren die verschiedenen Elemente der Hypothese schon vorher in unserem Verstande; aber erst die Idee, das zusammenzubringen, welches zusammenzubringen wir uns vorher nicht hätten träumen lassen, lässt die neu eingegebene Vermutung vor unserer Betrachtung aufblitzen.“<sup>46</sup>

---

44 Vgl. nur die berühmten Reflexionen von Apple-Gründer Steve Jobs zum Mobiliar kreativer Büroumgebungen; vgl. etwa W. Isaacson, *The real leadership lessons of Steve Jobs*. o.A. URL: <https://hbr.org/2012/04/the-real-leadership-lessons-of-steve-jobs>, Zugriff: 18.3.2015.

45 Vgl. den Beitrag von B. Grümme in diesem Band.

46 C. S. Peirce, *Schriften II. Vom Pragmatismus zum Pragmatizismus*, hg. v. K.-O. Apel, Frankfurt a. M. 1970, 366. Peirce verwendet hier eine Metapher, die schon Platon für geeignet hielt, um diese ganz bestimmte Erkenntnisart zu beschreiben, um die es hier geht. Im Siebten

Dieses „Heureka“-Modell der Erkenntnis ist von seinen logischen Implikationen her sehr anspruchsvoll.<sup>47</sup> Einfacher ist das Verstehen, wenn man auf die Angebote der semiotischen Sekundärliteratur eingeht, die immer wieder das blitzhafte plötzliche Schließen mit dem

---

Brief schreibt Platon von einer Erkenntnis, „die keineswegs so mitteilbar wie andere Erkenntnisse [ist], sondern aufgrund eines lange beherrschenden Zusammenseins, das sich von allen Seiten mit der Sache selbst beschäftigt [*musung* bei Peirce], und des Zusammenlebens entsteht es plötzlich – wie ein von einem springenden Funken entzündetes Licht – in der Seele und nährt sich nunmehr selbst.“ Vgl. R. Knap, Platons Siebter Brief. Einleitung, Text, Übersetzung, Kommentar, Hildesheim/Zürich/New York 2006, 105 (= 340d–342b). Auch in der Innovationstheorie ist der ‚Geistesblitz‘ als Phänomen bekannt, allerdings als unberechenbare Quelle von systematischer Innovationsrecherche; vgl. nur den großen Nestor der Innovationstheorie, P. F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship. Practice and principles*, New York 1985.

47 Hier ist nicht der Ort, um diesen Ansatz auch nur in seinen groben Umrissen zu würdigen. Es ist aber darauf hinzuweisen, dass Peirce in der Begründung bis zu Kant zurückgeht, weil er mit den abduktiven Schlüssen logisch präziser ausdrücken möchte, was Kant als „synthetisches Urteil a priori“ behaupten wollte. Peirce, der ja auf der Mittelbarkeit aller nur als Zeichenkommunikation rekonstruierbarer Kommunikation insistiert, musste trotzdem die Frage nach der Bedingung der Möglichkeit der „Ersttheit“ von materialer Erfahrung beantworten. Diese Ersttheit kann nun weder induktiv noch deduktiv gedacht werden; insofern ist eine dritte Schlussart zu interpretieren, und dies eben als „Vorgang, in dem eine erklärende Hypothese gebildet wird. Es [die Abduktion, M.S.] ist das einzige logische Verfahren, das irgendeine neue Idee einführt ... Die Deduktion beweist, dass etwas der Fall sein muss; die Induktion zeigt, dass etwas tatsächlich wirksam ist; die Abduktion vermutet bloß, dass etwas der Fall sein mag.“ Vgl. C. Peirce, *Schriften II* (s. Anm. 46), 362. Apels Einführung in die Logik bei Peirce (vgl. ebd., 11–211, bes. 43–65 u. 153–166) belegt, wie stark Peirce diese Fähigkeit des Denkens zum (scheinbar) anfanglosen Anfang evolutionstheoretisch und ästhetisch-kosmologisch fundiert. Dies sind Passagen, die der praktisch-theologischen Erschließung katholischer Herkunft weiter harren und speziell für eine pastoraltheologische Innovationstheorie größten Gewinn versprechen (beachte aber für die ev. Theologie: H. Deuser, *Gott: Geist und Natur. Theologische Konsequenzen aus Charles S. Peirce' Religionsphilosophie*, Berlin/New York 1993; M. Vetter, *Zeichen deuten auf Gott. Der zeichentheoretische Beitrag von Charles S. Peirce zur Theologie der Sakramente*, Marburg 1999). Bemerkenswert ist immerhin, dass Elmar Klinger (Lehrer des in Anm. 42 erwähnten H.-J. Sander) schon 2005 an die Praktische Theologie den Wunsch richtet, sie möge den Pragmatismus stärker beachten; vgl. E. Klinger, *Ein Grundlagenproblem der Praktischen Theologie – der Pragmatismus*, in: D. Nauer u. a. (Hg.), *Praktische Theologie. Bestandsaufnahmen und Zukunftsperspektiven*, Stuttgart 2005, 98–401. Für die neuere Pastoraltheologie kann konstatiert werden, dass sich eine deutlich wahrnehmbare Bewegung hin zur pragmatistischen Variante des Theorie-Praxis-Problems vollzieht; vgl. nur das Themenheft der *Lebendigen Seelsorge* 62/1 (2011) „Next generation“ (v.a. die programmatischen Texte von Bauer, Spielberg, Sellmann);

Handwerkszeug des Detektivischen vergleicht. Der Kriminalist, der das Rätsel eines Tatorts entschlüsselt, indem er ein kompliziertes Zusammenspiel aus Spurensuche, Fakteninterpretation, Zeitrekonstruktionen, Zeugenvernahme und Motivanalyse organisiert, kommt bei komplexen Fällen nur weiter, wenn er hypothetische Schlussfolgerungen anstellt und diese am Material ausprobiert. Die neue Idee ist dann die, die das bisher rätselhaft gebliebene Wirrwarr an Einsichten so auflöst, dass sich ein Sinn ergibt – eben genau der Sinn, der vorher als ordnende Größe fehlte. Insofern kommt den Fakten nichts hinzu, alles lag bereits vor, sogar vor Augen – nur gesehen, erkannt hatte man es bisher nicht.<sup>48</sup>

Die Projektnehmer von CrossingOver können als solche Pastoral-detektive remodelliert werden. Manche von ihnen berichten sogar von solchen blitzhaften Momenten, die sie während des *Exposures* zu einer innovativen Projektidee geführt haben. Ein Pfarrer etwa erlebte Tag für Tag die intelligente und hochgradig service-produktive Office-Logik eines Chicagoer Pfarrbüros: *Front- und Back-Desk*, digitale Kalendersysteme der Abstimmung, *jour-fixe*-Absprachen zwischen Chef und *Staff*, Schulungen, ausgebaute Arbeitsphilosophien („Der Kunde zuerst“) usw. Schlagartig ging ihm auf, dass für den für ihn anstehenden Fusionsprozess in Deutschland genau diese Service- und Professionalitäts-Orientierung wichtig sein würde. Dies vor allem, weil das US-amerikanische Vorbild ihm zeigte, dass Professionalität nicht der Widerspruch zu einer gastfreundlichen Pfarreiverwaltung ist, sondern deren Voraussetzung.

Ähnlich ging es dem Pastor, der in den US-amerikanischen Liturgien Tag für Tag fasziniert wurde von dem ehrenamtlich getragenen Kantorendienst. Ein Dienst, der in der deutschen Gottesdienstkultur ein Schattendasein führt. Die Faszination wird von Liturgie zu Liturgie sowohl intensiver wie unerträglicher: Warum sollte das denn in deut-

---

vgl. jetzt auch aus Sicht der Sozialethik: A. Filipovic, *Erfahrung – Vernunft – Praxis. Christliche Sozialethik im Gespräch mit dem philosophischen Pragmatismus*, Paderborn 2015.

48 Ein ganzes Spektrum sekundärer Literatur widmet sich dieser Analogie von Abduktion und Kriminalistik. Besonders anschaulich sind die wechselseitigen Bezugnahmen des Autors der literarischen Figur des Sherlock Holmes, Arthur Conan Doyle und eben Charles S. Peirce. Die verblüffenden denk-methodischen Parallelen von Holmes und Peirce verweisen auf eine sehr ähnliche Ursprungsintention; vgl. nur den Sammelband von U. Eco/T. A. ~~Sebak~~ Zirkel (s. Anm. 41).



schen Gemeinden nicht auch gehen? Und warum nicht zuhause ausprobieren, wie es wäre, wenn man es einführt?

In ähnlicher Weise ließen sich alle LIGHTHOUSE-Ideengeschichten erzählen. Der eine streunt durch amerikanische *Hip-Hop-Churches* und fühlt die Sicherheit, dass auch deutsche Pastoral von einer ganz anderen, bisher unerprobten Tonalität geprägt sein kann. Die andere studiert das US-Programm „Theology on tap“ – eine Art katechetisches Format für junge Erwachsene in Kneipen und Pubs – und weiß plötzlich: So etwas kann ich auch.

Immer kommt produktiv zusammen, was vorher schon da war: Vorerfahrungen aus dem deutschen Herkunftskontext; Unzufriedenheiten, die man mit sich herumträgt; Wahrnehmungen aus dem US-Kontext. Und plötzlich fügt es sich zusammen.

Fazit zum vierten Schritt: Wer pastorale Innovation will, ist darauf angewiesen, dass der Blitz einschlägt (englisch: *to zap* s. o.). Vor allem hier liegt das Unplanbare und Unorganisierbare von pastoraler Innovation. Man kann die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass sich neue Ordnungen für bisher nur verwirrende Konstellationen einstellen. Man kann *Lead User* in gute *Musings* schicken und sie ermutigen, genau auf ihre Intuitionen zu achten. Man kann dafür beten, dass das Neue kommt. Machen kann man es letztlich nicht. Eine Theorie und ein Phasenschema pastoraler Innovation gelangt hier an eine spannende Grenze, in der sich im Vollzug ergibt, dass Reform von Kirche immer auch ein konstitutives Moment des Epikletischen hat: des Flehgebetes der versammelten Glaubenden um den Geist, der alles neu macht.<sup>49</sup>

## 2.5 Der fünfte Schritt: *Prototyping* – Infrastrukturelle Absicherung der Hypothesenprüfung

Nach der Hypothese ist bei Peirce vor der Induktion. Jetzt muss geprüft werden, ob sich die Hypothese am Material bewährt und ob der Einzelversuch auch in Serien durchführbar ist. Erst hier kam in der Erfah-

---

<sup>49</sup> Zu einer epikletisch gegründeten Ekklesiologie vgl. jetzt M. Böhnke, *Kirche in der Glaubenskrise. Eine pneumatologische Skizze zur Ekklesiologie und zugleich eine theologische Grundlegung des Kirchenrechts*, Freiburg i. Br. 2013.

rungswelt der *Exposure*-Teilnehmer die Chance von LIGHTHOUSE in den Blick. Denn LIGHTHOUSE wollte ja gerade von der Idee zum konkreten Projekt verhelfen.

„Ein Prototyp bezeichnet ein voll funktionsfähiges Versuchsmodell eines geplanten Produktes oder Bauteils.“<sup>50</sup> Die Literatur betont, dass Prototypen weder chic noch im Vollsinn serien- oder gar marktreif sein müssen. Es geht vor allem darum, neue Nutzererfahrungen realisieren zu können. Das Stadium der geistigen Idee wird zugunsten einer dreidimensionalen Antreffbarkeit verlassen.

In der Theorie „Interaktiver Wertschöpfung“ kommt es an dieser Stelle zu einem wichtigen Effekt: Denn ab dem Prototyp verengt sich der bisher ja bewusst offengelassene Lösungsraum und auch die Möglichkeit externer Partizipation spürbar. Die innovationsstimulierende Organisation muss wissen, dass ab dem Schritt fünf eine wesentlich kleinteiligere Arbeit einsetzt, die andere Kompetenzen abrufte als die Schritte davor. Ab jetzt kommt es organisationsintern zu einer immer deutlicheren Inanspruchnahme der für Innovationsprozesse unabdingbaren Absorption von Kreativität.<sup>51</sup> Die Fähigkeit zur Absorption bedingt die deutliche Bereitschaft dazu, im weiteren Verlauf potentiell eintretende gute Ideen beiseite zu lassen und bestenfalls in einem hierfür geeigneten Wissensmanagementsystem zu speichern, um sich nunmehr ganz der konkreten Ausbeutung des im Prototypen vorhandenen Innovationspotenzials zu widmen. Wo pastorale Innovationsprozesse diese Treue zur Umsetzung verlieren und lieber im Stadium der Ideation statt der realen Kreation verbleiben, riskieren sie am Ende, über gute Ideen nicht hinauszukommen und wirkungsvolle Feldimpulse zu verfehlen.

Marker solcher „Anstrengungen des Produktes“ ist zum Beispiel eine genaue Problemformulierung des Projektes. Man nennt dies die Granulation eines Problems. Hilfen hierzu sind exakte Zielbeschreibungen des Vorhabens, zum Beispiel mit Hilfe der bekannten SMART-Methode: Was will man bis wann wie und wodurch messbar erreichen – und warum ist das attraktiv? Das LIGHTHOUSE-Antragsformular sah sol-

---

50 R. Reichwald/F. Piller, *Interaktive Wertschöpfung* (s. Anm. 3), 125.

51 Vgl. ebd., 100.

che Fragen vor, interessierte sich dafür, ob die lokalen Verantwortlichen eingebunden sind, wie man die Finanzierung staffelt, welche Projektmeilensteine geplant sind und wie man über das Projekt kommunizieren möchte. All diese Fragen dienen dem Prototyping.

Fazit zum fünften Schritt: Wer pastorale Innovation will, muss die Fähigkeit zur Konkretion mitbringen. Letztlich ist nicht ein offener Lösungsraum und intensivste Partizipation das Begeisternde an Innovationen, sondern die realisierte Lösung. Bekannt ist das Diktum, dass Innovationen aus 5 % Inspiration und aus 95 % Transpiration bestehen. Eine Struktur der Innovationsförderung kann daher beides: *Lead User* begeistern, ihre Ideen ansaugen und Umgebungen für ihre kreativen Prozesse schaffen – und Infrastrukturen der Umsetzung schaffen, zur Bewährung motivieren und eine Dienstleistung im realen Sinn erstellen. Dies erfordert bei der ausrichtenden Organisation die klare interne Willens- und Strukturbildung, die gewonnenen *Lead User* weiter und umfassend zu begleiten, wenn es darum geht, ihre Ideen in Modelle zu überführen.

## 2.6 Der sechste Schritt: Begleitung bis zur Marktreife

Der philosophische Pragmatismus gilt landläufig als die Philosophie des Machens, der instrumentellen Vernunft und wohl bei Vielen auch immer noch als eine hemdsärmelige Ideologie des jetzt und hier gerade Nützlichen.<sup>52</sup> Eine der eher unbekannteren Typika dieser Denkform ist aber ein bestimmter Hang zum Konservativismus, der fast schon an Passivität grenzt. Mindestens für Peirce ist nämlich der erstrebenswerte Zustand gerade der, in dem sich *kein* Problem stellt, das zu *musings*, *flashing*, *prototyping* und *customizing* auffordert. Nach Peirce will der Mensch eigentlich in Regeln und Gewohnheiten leben, die seinen inneren Überzeugungen entsprechen. Überzeugungen sind bei Peirce Dispositionen zu einem Verhalten, das den gegebenen Umweltbedingun-

---

52 Vgl. den instruktiven Bericht über die enormen und bis heute andauernden Missverständnisse der europäischen Philosophie mit ihrem amerikanischen Gegenüber von H. Joas, *Pragmatismus und Gesellschaftstheorie*, Frankfurt a.M. 1992; 114–145; vgl. auch H. Pape, *Reichtum* (s. Anm. 16), 14–16.

gen in konstruktiver Weise angepasst ist. Und darum sind Überzeugungen nur zum einen Ansatzpunkte für störenden Zweifel – nämlich dann, wenn sich diese Passung als zunehmend suboptimal erweist. Zum anderen sind sie Ruhepunkte und sollen das auch möglichst lange bleiben.<sup>53</sup> „Was ist nun der Zweck der erklärenden Hypothese? Ihr Zweck ist, dadurch dass sie dem Test des Experimentes unterworfen wird, zur Vermeidung jeder Überraschung zu führen und zur Einrichtung einer Verhaltensgewohnheit positiver Erwartung, die nicht enttäuscht werden wird.“<sup>54</sup>

In ganz ähnlicher Weise haben Innovationen, auch pastorale, genau dieses Ziel: zu Regeln zu werden, in denen vergangene Probleme als gelöst erscheinen und die daher zu einer beruhigten Praxis befähigen. Diese Aussage ist mehr als eine Plattitüde und mehr als ein Loblied der pastoralen Selbstgenügsamkeit. Allzu oft kann man den Eindruck haben, dass sich pastorale Akteure und pastorale Theologie sehr gerne in Suchprozessen und in heuristischen Problemformulierungsprozessen aufhalten, so als wäre das Suchen und Definieren schon selbst ein Identitätsmarker des Christlichen. Dass auch das Entscheiden, Finden, Empfehlen und das ruhige, selbstsichere Agieren zugunsten Dritter Teil des pastoralen Auftrages ist, kann schnell in der gegenwärtig vorherrschenden mentalen Stimmung verloren gehen, dass es eben nicht *die* Lösung gebe, nicht *den* Weg und nicht *das* Rezept. Stimmt: Aber *bestimmte* Lösungen, Wege und Rezepte lassen sich doch identifizieren. Und Innovation bedeutet, diese zur Marktreife zu bringen.

Wenn alles gut gelingt, kann das in den vorangegangenen fünf Stufen geförderte Projekt Erfahrungen und Leistungen generieren, die universalisierbar sind und auch jenseits ihres konkreten Entstehungskontextes funktionieren. Im ökonomischen Sinn spricht man erst jetzt von einer wirklichen Innovation, die dem Unternehmen Wett-

---

53 Peirce zeigt sich in den hier einschlägigen Passagen als abhängig vom schottischen Philosophen Alexander Scott Bain (1818–1903), der eine evolutionäre Theorie des Denkens entwickelt hat und den Peirce als „Großvater des Pragmatismus“ bezeichnete; vgl. P. Kasiske, Rechts- und Demokratietheorie im amerikanischen Pragmatismus, Baden-Baden 2009, 34; sowie ausführlicher H. Pape, Reichtum (s. Anm. 16), 53–64.

54 C. S. Peirce, Schriften II (s. Anm. 46), 371.

bewerbsvorteile und dem Markt ein idealtypisch besseres Produkt verschafft. Innerhalb der Pastoral geht es zwar weniger um die kompetitiven Effekte der Diözesen – auch wenn es lohnend wäre, einmal über die auch hier wachsenden Chancen im Wettbewerb zu sprechen.<sup>55</sup> Pastoraltheologisch wäre festzuhalten, dass Kirche sich reformiert, indem einzelne Projektideen und prototypisch erprobte Kleinunternehmungen für das ganze Feld des Kirchlichen entdeckt und eingesetzt werden. Ohne dass das originell wäre, kann man sicher sagen, dass der Leib Christi hierzulande ganz deutlich solche Vitamin-spritzen und Frischzellenkuren gut gebrauchen kann. LIGHTHOUSE hatte diese Absicht und mindestens im Kleinen auch diese Wirkung. Das neu gegründete ZAP nimmt nunmehr die Aufgabe auf und lanciert neue Horizonte der Kirchenentwicklung.

Fazit des sechsten Schrittes: Wer pastorale Innovation will, der will reale Verbesserungen, und dies nicht nur für sich, sondern für die ganze Kirche. Innovativ ist das, was auch anderswo klappt. Innovativ ist das, was seine Entstehungschancen in sich trägt. Innovativ ist das, was auch andere überzeugt.<sup>56</sup> *Lead User* kommen erst ans Ziel, wenn andere ihnen nachmachen, was sie entwickelt haben. Und das bestenfalls in großer Zahl und großer Intensität. Eine unternehmerische Pastoral ergeht sich nicht in programmatischen Ankündigungen und auch nicht in marketingwirksamen Modellversuchen, sondern in realen Problemlösungen, die die Qualität pastoraler Dienstleistung für Andere signifikant erhöhen. Und seien pastorale Innovationen noch so organisational bedingt: Letztlich wollen sie über den Selbstzweck des Kirchlichen hinaus, sind sie kenotisch und diakonisch motiviert und wollen schlicht die Wahrscheinlichkeit erhöhen, Gottes Heilsangebot zu erfahren.

---

55 So kann durchaus anfanghaft beobachtet werden, dass Diözesen mit dem Ruf der Risikobereitschaft, der Innovationsfreude und einer Kultur des Experimentes bessere Chancen haben, junge Berufsanwärter(innen) für sich zu rekrutieren.

56 Als Beispiel für solche in den Markt eingeführten Innovationen der letzten Jahre ließen sich die Jugendkirchen nennen, die citypastoralen Präsenzzorte, die Tools milieusensibler Pastoral oder neue Gottesdienstformate wie Ü-30-Liturgien oder Stundengebete. Zum Ganzen vgl. F. Sobetzko, Interaktive Wertschätzung. Kirche innovationsgerichtet führen, in: *Lebendige Seelsorge* 65 (2014) 160–166.

So heißt es im Übrigen auch im „LIGHTHOUSE Prayer“, dem Gebetspuls der Plattform, das hier abschließend dokumentiert werden soll. In diesem Verweis steckt die Beobachtung, dass pastorale Innovation immer auch eine geistliche Dimension hat – ganz ähnlich, wie das oben in Schritt vier schon benannt wurde. Diese geistliche Dimension bezieht sich auf die Kraft zum Neuen und auf die Motivation zur Veränderung, die man braucht, um sich zu verbessern. Sie ist kein Schritt null oder Schritt sieben, sondern integrierende Dimension aller Phasen.

### The LIGHTHOUSE-Prayer

Our Father in heaven,  
time and again, it has been the sign of fire and light,  
that let us believe in Your presence:

As a pillar of fire, You led Your people out of Egypt;  
at the mountain Tabor, we witnessed Your Son in the light,  
on Pentecost fiery tongues proved the strength of Your spirit,  
it is, Jesus Christ, Your Son, we recognize as the light of the world,  
and following His words, we will also be light to the world.

Father, according to Your wish, the Church shall help establish  
symbols of light and places of hope.

Our projects within the LIGHTHOUSE initiative  
intend to create such places.

Bless us and everyone who helps building lighthouses.  
Provide us with courage to begin our efforts and with joy  
to continue them.

Let us send signs of light and also be receptive for signs of light  
so that we and all the people around us can believe  
that You will never break the promise of Your presence.

Literaturverzeichnis

- Bauer, C.*, Indiana Jones in der Spätmoderne? Umriss einer Pastoraltheologie der kreativen Differenzen, in: *Lebendige Seelsorge* 62 (2011), 30–35.
- Böhnke, M.*, Kirche in der Glaubenskrise. Eine pneumatologische Skizze zur Ekklesiologie und zugleich eine theologische Grundlegung des Kirchenrechts, Freiburg i. Br. 2013.
- Damberg, W./Sellmann, M.*, CrossingOver – Transatlantische Lernprozesse mit überraschenden Perspektiven, in: *Lebendige Seelsorge* 62 (2011), 175–180.
- Dessoy V. u. a.* (Hg.), Kirchenentwicklung. Ansätze – Konzepte – Praxis – Perspektiven, Trier 2015.
- Deuser, H.*, Gott: Geist und Natur. Theologische Konsequenzen aus Charles S. Peirce' Religionsphilosophie, Berlin/New York 1993.
- Drucker, P. F.*, Innovation and Entrepreneurship. Practice and principles, New York 1985.
- Elhaus, P. u. a.* (Hg.), Kirche<sup>2</sup>: Eine ökumenische Vision, Würzburg 2013.
- Fleßa, S.*, Innovative Theologie – Theologie der Innovation, in: M. Barteis/M. Reppenhausen (Hg.), Gemeindepflanzung – ein Modell für die Kirche der Zukunft?, Neukirchen 2006, 154–183.
- Filipovic, A.*, Erfahrung – Vernunft – Praxis. Christliche Sozialethik im Gespräch mit dem philosophischen Pragmatismus, Paderborn 2015.
- Grichnik, D. u. a.* (Hg.), Entrepreneurship. Unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln in innovativen und technologieorientierten Unternehmungen, Stuttgart 2010.
- Harrowitz, N.*, Das Wesen des Detektiv-Modells. Charles S. Peirce und Edgar Allan Poe, in: U. Eco/Th. A. Sebok (Hg.), Der Zirkel, oder im Zeichen der Drei. Dupin, Holmes, Peirce, München 1985, 262–287.
- Höhn, H.-J.*, Gegen Mythen, Religionsproduktive Tendenzen der Gegenwart (Quaestiones Disputatae 154), Freiburg i. Br. <sup>2</sup>1995.
- Joas, H.*, Pragmatismus und Gesellschaftstheorie, Frankfurt a. M. 1992.
- Kasiske, P.*, Rechts- und Demokratietheorie im amerikanischen Pragmatismus, Baden-Baden 2009.
- Klinger, E.*, Ein Grundlagenproblem der Praktischen Theologie – der Pragmatismus, in: D. Nauer u. a. (Hg.), Praktische Theologie. Bestandsaufnahmen und Zukunftsperspektiven, Stuttgart 2005, 98–401.
- Knap, R.*, Platons Siebter Brief. Einleitung, Text, Übersetzung, Kommentar, Hildesheim/Zürich/New York 2006.
- Moosburger, S.*, Charisma und Kirchenentwicklung, oder: Wie geht eine Charisma-first-Strategie konkret, in: *Lebendige Seelsorge* 65 (2014), 403–408.

- Nassehi, A.*, Religion und Biographie. Zum Bezugsproblem religiöser Kommunikation in der Moderne, in: K. Gabriel (Hg.), Religiöse Individualisierung oder Säkularisierung: Biographie und Gruppe als Bezugspunkt moderner Religiosität, Gütersloh 1996, 41–56.
- Oehler, K.*, Charles Sanders Peirce, München 1993.
- Pape, H.*, Der dramatische Reichtum der konkreten Welt. Der Ursprung des Pragmatismus im Denken von Charles S. Peirce und William James, Weilerswist 2002.
- Peirce, C. S.*, Schriften I: Zur Entstehung des Pragmatismus, hg. v. Karl-Otto Apel, Frankfurt a. M. 1967.
- Peirce, C. S.*, Schriften II. Vom Pragmatismus zum Pragmatizismus, hg. von K.-O. Apel, Frankfurt a. M. 1970.
- Piller, F./Servatius, H.G.* (Hg.), Der Ideenwettbewerb als Methode der aktiven Kundenintegration. Theorie, empirische Analyse und Implikationen für den Innovationsprozess, Wiesbaden 2014.
- Pock, J. u. a.* (Hg.), Ausgesetzt. Exklusionsdynamiken und Exposureprozesse in der Praktischen Theologie, Berlin 2012.
- Pröpper, Th.*, Erlösungsglaube und Freiheitsgeschichte. Eine Skizze zur Soteriologie, München <sup>2</sup>1988.
- Reichwald, R./Piller, F.*, Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung, Wiesbaden <sup>2</sup>2009.
- Sander, H.-J.*, Gott und seine Orte. Theologie auf dem Weg vom Subjekt zum Zeichen, in G. Kruijff/M. Fischer (Hg.), ... als gäbe es ihn nicht. Vernunft und Gottesfrage heute, Berlin 2006, 195–209.
- Sellmann, M.*, Kirche als Ergebnis interaktiver Wertschöpfung. Innovationstheologische Seitenblicke auf Betriebswirtschaftslehre und Zweites Vatikanisches Konzil, in M. Knapp/Th. Söding (Hg.), Glaube in Gemeinschaft. Autorität und Rezeption in der Kirche, Freiburg i. Br. 2014, 389–404.
- Sellmann, M.*, Verbreiterung der Löserbasis. Ein neuer Blick auf das kirchliche Ehrenamt, in: Herder Korrespondenz 3/2014, 138–143.
- Sobetzko, F.*, Bodybuilding für den Leib Christi. Kirchliche Lead Customer, in: Euangel. Magazin für missionarische Pastoral, Nr. 6/2014.
- Sobetzko, F.*, Ekklesiopreneure und Elektrotechniker. Jugendpastoral 2.0 in der Jugendkirche kafarna:um Aachen, Lebendige Seelsorge, Nr. 1/2012, 23–28.
- Sobetzko, F.*, Interaktive Wertschätzung. Kirche innovationsgerichtet führen, in: Lebendige Seelsorge 65 (2014) 160–166.
- Treier, M.*, Personalpsychologie kompakt. Mit Online-Materialien, Weinheim/Basel 2011.



Matthias Sellmann

*Vetter, V., Zeichen deuten auf Gott. Der zeichentheoretische Beitrag von Charles S. Peirce zur Theologie der Sakramente, Marburg 1999.*