

Theresa Theis

# Charisma als externe Lösungsenergie

*Das Open-Innovation-Paradigma  
in einer charismenorientierten Pastoral*

Theresa Theis  
**Charisma als  
externe Lösungsenergie**

**Herausgegeben von  
Prof. Dr. Matthias Sellmann  
und Dr. Martin Pott**

Theresa Theis

# Charisma als externe Lösungsenergie

*Das Open-Innovation-Paradigma  
in einer charismenorientierten Pastoral*

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2022 Echter Verlag GmbH, Würzburg  
[www.echter.de](http://www.echter.de)

*Umschlaggestaltung* Crossmediabureau  
*Druck und Bindung* Pressel, Remshalden

ISBN  
978-3-429-05782-4  
978-3-429-05226-3 (PDF)

## DANKSAGUNG

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denjenigen Personen bedanken, die mich während der Anfertigung der vorliegenden Arbeit, die von der Katholisch-Theologischen Fakultät der Universität Regensburg im Winter 2021/2022 als pastoraltheologische Dissertation angenommen wurde, unterstützt haben und ohne deren Mithilfe die Anfertigung dieser Dissertationsschrift niemals zustande gekommen wäre:

Mein Dank gilt zunächst Frau Prof.in Dr.in Ute Leimgruber, meiner Doktor-mutter, für all ihre tatkräftige Unterstützung in den vergangenen beiden Jahren. Die zahlreichen Gespräche auf fachlich-theologischer, aber auch auf persönlicher Ebene werden mir immer als bereichernder und vor allem ermutigender sowie bestärkender Austausch in Erinnerung bleiben.

Ganz besonderer Dank gilt auch meinem Zweitbetreuer und ehemaligen Chef, Prof. Dr. Matthias Sellmann, auf dessen Anregung hin diese Arbeit entstanden ist. Danke für Ihren schier endlosen Ideenreichtum, der mir einen produktiven und zugleich kritischen Zugang zu dieser Thematik eröffnete!

Ferner danke ich Herrn Prof. Dr. Tobias Nicklas und Prof. Dr. Michael Sommer für Ihre Mühe und Geduld, mich bestmöglich in der Anfertigung des bibeltheologischen Kapitels zu unterstützen.

Auch danke ich Herrn Christoph Körner für seinen aufmerksamen und konzentrierten Blick bei der mühevollen Arbeit des Lektorats meiner Arbeit.

Schließlich möchte ich meinem Ehemann und meiner Familie ganz herzlich danken für die liebevolle und vielseitige Unterstützung sowie ihr anhaltendes Verständnis während der Anfertigung dieser Doktorarbeit.

Theresa Theis, Berlin



---

**INHALTSVERZEICHNIS**

I EINLEITUNG.....	1
1 Diagnose: „Not invented here“-Syndrom .....	2
2 Charismenorientierung! – Aber wie? .....	7
3 Erweiterung des Lösungsraumes .....	10
4 Das Forschungsinteresse.....	11
5 Zum Aufbau und zur Methodik der Arbeit .....	12
II PARTIZIPATION UND CHARISMENORIENTIERUNG .....	15
1 Stand der Forschung .....	19
2 Partizipation in Kirche.....	34
3 Aktuelle Entwicklungen um Partizipation in den Diözesen .....	45
3.1 Beispiele aus den Diözesen .....	47
3.2 Weltbischofssynode (Herbst 2023) .....	49
3.3 Der Synodale Weg.....	50
4 Charisma und Charismenorientierung in kirchlichen Schreiben .....	56
4.1 Generalsekretariat der Bischofssynode: „Für eine synodale Kirche: Gemeinschaft, Teilhabe und Sendung“ (2021).....	57
4.2 Papst Franziskus: „Evangelii gaudium“ (2013).....	59
4.3 Deutsche Bischofskonferenz: „Gemeinsam Kirche sein“ (2015).....	60
4.4 Erzbistum Berlin (2017).....	63
4.5 Erzbistum Freiburg (2017) .....	64
4.6 Bistum Trier (2016).....	66
4.7 Erzbistum Hamburg (2018).....	68
4.8 Zwischenfazit .....	69
4.9 Ergebnissicherung .....	71
5 Erfahrungen aus dem gescheiterten Projekt „Ehrenamt im Aufbruch“ .....	72
6 Spannungsfelder im Kontext Charismenorientierung.....	79
6.1 Gleichsetzung mit der Durchführung eines Charismen-/Gabenseminars... 80	
6.2 Charismen im Spannungsfeld von Freiheit und Verfügungsgewalt .....	81
6.3 Der „Zwang“ zum Engagement.....	83
7 Schlussfolgerungen.....	84



## III ΧΑΡΙΣΜΑ – PROZESSUALE ANNÄHERUNG

AN EIN THEOLOGISCHES GRUNDMOTIV.....	87
1 Hermeneutische Grundlegung – Polyvalenz im Neuen Testament.....	87
1.1 Bibelwissenschaftliche Diskussion.....	88
1.2 Hermeneutische Kompetenz heute.....	92
1.3 Hermeneutische Grundentscheidungen.....	93
2 Exegetischer und bibeltheologischer Blick.....	95
2.1 Etymologische Anmerkungen.....	95
2.2 χάρισμα bei Paulus.....	97
2.3 χάρισμα in den Pastoralbriefen.....	106
2.4 χάρισμα im Ersten Petrusbrief.....	108
2.5 Ergebnissicherung.....	109
2.6 Seitenblick I: Altes Testament.....	110
3 Streit um Begriffsinhalte – Kontroversen.....	112
3.1 Charisma als Dauerbefähigung oder Ereignis?.....	112
3.2 Terminus technicus oder nicht?.....	115
3.3 Immer zum Dienst für andere?.....	118
4 Der Charismenbegriff soziologisch und gesellschaftspolitisch.....	120
4.1 Seitenblick II: Max Weber.....	121
4.2 Seitenblick III: Charisma im allgemeinen Sprachgebrauch.....	125
4.3 Ergebnissicherung.....	128
5 Aspekte einer neutestamentlichen Charismenorientierung.....	129
5.1 Zueinander von Gott und Mensch.....	129
5.2 Strukturprinzip für Gemeinschaft.....	130
5.3 Aneignung von Um- und Außenwelt.....	131
5.4 Vergleich mit der Kriteriologie der kirchlichen Schreiben.....	131
5.5 Ergebnissicherung.....	132
ZWISCHENBETRACHTUNG: PASTORALTHEOLOGIE UND ÖKONOMIK? .	133
1 Problembestimmung.....	135
2 Interdisziplinäres Arbeiten in der Pastoraltheologie.....	136
3 Unbestimmtheit in inhaltlichen Aspekten.....	138
4 Betriebswirtschaftliche Konzepte in der Theologie?.....	139
5 Ergebnissicherung.....	145

---

IV DAS OPEN-INNOVATION-PARADIGMA – ERWEITERUNG DES LÖSUNGSRUAUMES .....	147
1 Einleitende Gedanken.....	149
2 Das Wertschöpfungsmodell der interaktiven Wertschöpfung .....	151
2.1 Die Entwicklungsgeschichte des Modells .....	152
2.2 Zur Einordnung: Paradigmenwechsel in der Wertschöpfungssystematik.....	157
2.2.1 Zum Begriff Wertschöpfung .....	157
2.2.2 Wandel in der Wertschöpfungssystematik: Modelle.....	160
2.2.3 Folgerungen: Ein neues Wertesystem .....	163
2.2.4 Ergebnissicherung .....	165
2.3 Prinzipien der interaktiven Wertschöpfung .....	165
2.4 Beispiel: Wikipedia – die freie Enzyklopädie .....	168
3 Das Prinzip der Kundenintegration.....	169
3.1 Das Herzstück: Der Open-Innovation-Ansatz nach Henry Chesbrough..	170
3.1.1 Erkundung analoger Märkte.....	175
3.1.2 Ausgestaltungsformen des Open-Innovation-Ansatzes.....	177
3.2 Kundenintegration als solche .....	178
3.2.1 Zwischenschritt: Bedürfnis- und Lösungsinformation .....	179
3.2.2 Zum Begriff Kundenintegration .....	180
3.3 Kundeninnovation .....	181
3.3.1 Zum Begriff Kundeninnovation .....	182
3.3.2 Industrielles Paradigma der Produktentwicklung.....	184
4 Die Konkretion der Kundenintegration: der Lead-User-Ansatz .....	185
4.1 Die Geschichte der Lead-User-Forschung.....	185
4.2 Zum Begriff Lead User .....	188
4.2.1 Eigenschaften von Lead Usern.....	189
4.2.2 Divergierende Definitionen des Begriffs Lead User .....	192
4.3 Diffusionskurve nach Rogers .....	195
4.4 Wissenschaftliche Studien zum Lead-User-Ansatz.....	198
4.5 Beispiele für Lead-User-Innovationen .....	202
4.6 Unterscheidungen: Lead User im Open-Innovation-Paradigma.....	204
4.7 Die Lead-User-Methode.....	206
4.7.1 Suche nach Lead-User-Innovationen auf dem Markt.....	207
4.7.2 Die Lead-User-Methode.....	207
4.7.3 Praxisbeispiel: Johnson & Johnson Medical .....	217

4.8 Chancen und Risiken der Einbindung von Lead Usern	
in den Innovationsprozess .....	220
4.8.1 Chancen der Einbindung von Lead Usern.....	220
4.8.2 Risiken der Einbindung von Lead Usern.....	222
4.8.3 Ergebnissicherung .....	224
5 Weitere Konkretionen des Prinzips der Kundenintegration.....	225
5.1 Ideenwettbewerbe.....	226
5.1.1 Zum Begriff Ideenwettbewerb .....	226
5.1.2 Beurteilungskriterien und Bewertung .....	228
5.1.3 Identifikation innovativer Kunden .....	229
5.2 Virtual Communities/Open-Source-Software .....	230
5.2.1 Zum Begriff Communities (virtuelle Gemeinschaften).....	231
5.2.2 #WirvsVirus-Hackathon.....	234
5.2.3 Der Ansatz der Open-Source-Software .....	236
5.3 Toolkits.....	239
5.3.1 Zum Begriff Toolkit.....	239
5.3.2 Beispiel: IFF (International Flavors and Fragrances) .....	240
5.3.3 Vorteile und Herausforderungen von Toolkits.....	241
V CHARISMENORIENTIERUNG ALS AKTIVIERUNG UND VERWENDUNG EXTERNEN LÖSUNGSWISSENS .....	243
1 Kreative Aneignung von Umwelt.....	243
2 Open Innovation als marktwirtschaftliches Analyseinstrument .....	245
3 Open Innovation als Realisierungsinstrument der Kirchenöffnung.....	251
3.1 Vaticanum II: <i>aggiornamento</i> statt <i>societas perfecta</i> .....	251
3.2 Pastoralkonstitution „Gaudium et spes“ .....	253
3.3 Karl Rahner: Kirche als offenes System.....	256
4 Der Open-Innovation-Ansatz und eine Theologie der Charismen.....	258
4.1 Identitätsbildung als lebenslange Aufgabe .....	258
4.2 Strukturprinzip: Im Einsatz für das Gemeinwohl .....	263
4.3 Das Phänomen der kreativ-dynamischen Energien .....	265
5 Zusammenfassung .....	268
6 Praxisbeispiele: Open Innovation in kirchenentwicklerischen Prozessen .....	269
6.1 Projektplattform „LIGHTHOUSE“ .....	270
6.2 Ideenwettbewerb – „St. Maria als...“ .....	272
6.3 #glaubengemeinsam – Hackathon.....	276
6.4 Open-Innovation-Wettbewerbe (evangelische Landeskirche in Württemberg) .....	279

---

VI AUSBLICK .....	283
1 Überwindung des „Not invented here“-Syndroms .....	284
1.1 Ein Blick in die Geschichte .....	284
1.2 Ein Plädoyer für die Arbeit mit Sinnfluencer*innen – ein Like fürs Leben.....	286
1.3 Weitere denkbare außertheologische Lernfelder der Co-Kreation .....	288
2 Offen innovatorische Theologie .....	290
LITERATURVERZEICHNIS .....	293
ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....	333



---

## I EINLEITUNG

„The slowness of one section of the world  
about adopting the valuable ideas of another section of it  
is a curious thing and unaccountable.

This form of stupidity is confined to no community, to no nation;  
it is universal.

The fact is the human race is not only slow about borrowing valuable ideas  
it sometimes persists in not borrowing them at all.“

(Mark Twain)<sup>1</sup>

Mark Twain trifft mit seiner Gesellschaftsanalyse schon 1891 den Nagel auf den Kopf: Er beschreibt das für ihn unerklärliche Phänomen, dass sich Menschen lange davor scheuen, nützliche und als gut erwiesene Ideen anderer für sich zu übernehmen – bezeichnet es geradezu als Dummheit, die universell Vorkommnis finde. Er mahnt an, dass es sogar so weit gehe, dass die Menschheit nicht nur sehr lange brauche, um nützliche und als gut befundene Ideen zu übernehmen, sondern manchmal auch noch hartnäckig darauf beharre, diese gar zu verschmähen, nach dem Motto „Das, was nicht von mir kommt, kann nicht gut sein“. Hier liegt ein klassischer Fall des „Not invented here“-Syndroms<sup>2</sup> vor, eine Verhaltensweise, die Ideen und Vorgehensweisen anderer ausschließlich aus ebenjenem Grund ablehnt: Sie stammen nicht von der Person oder der Organisation selbst.

---

<sup>1</sup> Twain, Mark: Europe and Elsewhere, New York 1923, 175.

<sup>2</sup> Mit dem „Not-invented-here“-Syndrom wird die Überzeugung eines Unternehmens bezeichnet, ein Monopol auf Wissen und Kompetenzen in einem speziellen Marktsegment zu besitzen, weshalb externe Ideen und Konzeptvorschläge meistens von vornherein abgelehnt werden. Der Entwicklung eigener unternehmensinterner Ideen gebührt stets Vorrang. Hierbei spielt auch die Angst vor dem Verlust geistigen Eigentums an Dritte eine große Rolle. Die Folgen für das Unternehmen können gravierend sein: Zeitverzögerungen, erhöhte Kosten und insgesamt ein geringer Projekterfolg; vgl. Mai, Jochen: Not-Invented-Here-Syndrom: Nicht meine Idee [06.09.2016], in: <https://karrierebibel.de/not-invented-here-syndrom/> (siehe dazu Kapitel IV unter Gliederungspunkt (3.1)).

## 1 Diagnose: „Not invented here“-Syndrom

Die Beobachtungen des ehemaligen McKinsey-Direktors und Unternehmensberaters Thomas von Mitschke-Collande attestieren der katholischen Kirche in Deutschland eine Tendenz zum „Not invented here“-Syndrom schweren Grades:

„In der katholischen Kirche tut man sich schwer, Kontrolle abzugeben. Der Geist des Evangeliums scheint nicht zu wirken bei so ‚weltlichen Überlegungen‘ wie der Abgabe von Macht und Einfluss. Synergien zu schöpfen durch den Austausch von Erfahrungen, von Know-how, durch die Erarbeitung von gemeinsamen Antworten für vergleichbare Probleme, ist bislang nicht erkennbarer Bestandteil kirchlicher Gestaltungspraxis. Jedes Ordinariat scheint sein eigenes Hemd zu stricken. Das ‚Not invented here‘-Syndrom, wonach sich neue Ideen erst gegen alle möglichen Einwände bewähren müssen, bevor sie akzeptiert werden, vor allem wenn/ weil sie nicht hier erfunden wurden, feiert kirchenintern seine Urstände. Und so sorgen bei Katholiken Erfahrungen, dass z. B. in zwei Kilometern Entfernung jenseits der Bistumsgrenze vergleichbare Sachverhalte ganz anders gehandhabt werden, für erhebliche Irritationen.“<sup>3</sup>

Er macht darauf aufmerksam, dass zwischen den einzelnen deutschsprachigen Diözesen wenig an Erfahrungsaustausch und gemeinsamen Reflexionsprozessen über aktuelle Fragen der Kirchenentwicklung stattfinden, jene sich jedoch für jedes Bistum in ähnlicher Weise stellen. Doch anstatt bistumsinterne Problemstellungen öffentlich zu teilen, pastoralen Akteur\*innen in anderen Regionen etwas an Lösungsenergie zuzutrauen und vom gemeinsamen Erfahrungsaustausch zu profitieren, verbleibt die Suche nach Lösungsstrategien innerhalb der eigenen Bistums- und Landesgrenzen.

### *Beobachtung: Kirche verliert immer mehr an Relevanz*

Deutlich erkennbar ist jedoch, dass sich die Bistümer in Deutschland zunehmend mit ähnlichen Problemen und Schwierigkeiten konfrontiert sehen. Neben den immer knapper werdenden Ressourcen in personeller und finanzieller Hinsicht sind sie vor allem der Bedrohung einer wachsenden gesellschaftlichen

---

<sup>3</sup> Mitschke-Collande, Thomas von: Schafft sich die katholische Kirche ab? Analysen & Fakten eines Unternehmensberaters, München 2012, 85.

Bedeutungslosigkeit gegenübergestellt: Der christliche Glaube besitzt bei einer stetig wachsenden Mehrheit in Deutschland wenig Relevanz für Lebens- und Alltagsgestaltung.<sup>4</sup>

Das liegt unter anderem daran, dass die sogenannten „Leitunterscheidungen“<sup>5</sup>, jene Positionen, die Kirche aktiv kommuniziert und die gewissermaßen ihre Kultur ausprägen, nicht mehr als relevant wahrgenommen werden und deshalb keine Wirkung erzielen. Zu erklären ist dies beispielsweise damit, dass

„sich die zeitgenössische Kirche (in Europa) aus Überbleibseln des Antimodernismuskampfes an der Wende zum 20. Jahrhundert, dem Kulturkampf [...] und der Restaurationsphase nach dem 2. Weltkrieg [codiert]. Damals getroffene Leitunterscheidungen – man denke an die beiden vatikanischen Konzilien – sind in der Dogmatik, der Sprache, der liturgischen Kasuistik und bestimmenden Strukturen (Bedeutung des Haupt- und als Gegenpol Ehrenamtes, Betonung des Rechts, Verwaltungshoheit, Ethik der Lebensführung u. a.) präsent. Aber die Welt ist weitergegangen. [...] [Die] Menschen möchten gerne im Heute leben, müssen heutige Kontingenz bearbeiten und Sinn bilden und finden auch Möglichkeiten, das zu tun. Das aber hat Konsequenzen für die System-Umwelt-Koppelung der Kirche“<sup>6</sup>,

denn fühlt sich ein Großteil der Bevölkerung von ihren Leitunterscheidungen nicht mehr angesprochen, so schwindet ihre gesamtgesellschaftliche Präsenz. An diesem Punkt stellt sich die Frage: „Welche Prozesse ermöglichen eine veränderte System-Umwelt-Koppelung, mit der es die Umwelt wieder als attraktiv erachtet, das kirchliche System und die christliche Botschaft als relevant zu empfinden?“<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Besonders zu spüren war diese Tatsache mit dem Beginn der Corona-Pandemie (siehe Kapitel IV, Gliederungspunkt (5.2.2)) im Jahr 2020 und den damit verbundenen Einschränkungen des öffentlichen Lebens. Es stand immer wieder die Frage im Raum: „Welche Organisationen, Institutionen und gesellschaftlichen Teilbereiche sind für die Bürger\*innen während des Lockdowns relevant?“ Antworten waren schnell gefunden: das Gesundheitswesen, die Politik und die wirtschaftlichen Systeme, die die Versorgung der Bevölkerung mit Lebensmitteln sicherstellen. Und die Kirchen? Die Nichterwähnung der Kirchen lässt den Schluss zu, dass Kirche als Institution in der postmodernen Gesellschaft keine Systemrelevanz zu besitzen scheint. Vgl. Dessoay, Valentin: An ihren Früchten werdet ihr sie erkennen, in: *futur 2. Zeitschrift für Strategie & Entwicklung in Gesellschaft und Kirche* (2/2015), in: <http://www.futur2.org/article/an-ihren-fruechten-werdet-ihr-sie-erkennen/>.

<sup>5</sup> Horn, Jan-Christoph: Kirche – ein selbsterhaltendes System. Eine Problemanzeige [07.09.2017], in: <https://kirchenentwicklung.de/zwischenruf-kirche-als-selbsterhaltendes-system/>.

<sup>6</sup> Vgl. Horn, Jan-Christoph: Kirche.

<sup>7</sup> Vgl. Horn, Jan-Christoph: Kirche.



*Problemanzeige: Ein funktionierendes Innovationsmanagement*

Um die System-Umwelt-Kopplung in Richtung Relevanz zu verändern, braucht Kirche ein funktionierendes Innovationsmanagement, das sie dazu befähigt, sich in einer hochdynamischen Umwelt kontinuierlich und verlässlich strategisch auszurichten und auf diese Weise Zukunft offen zu halten.<sup>8</sup>

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, den Begriff Innovation zu klären.<sup>9</sup> Unter Innovation im theologisch-kirchlichen Kontext ist mit Markus Knapp im Rahmen dieser Arbeit Folgendes zu verstehen:

„Von Innovationen ist [...] also immer dann zu sprechen, wenn kirchliche und theologische Entwicklungen es ermöglichen, das umstürzend Neue des Christusereignisses in einem bestimmten Kontext besser (oder überhaupt erst) erkennbar und erfahrbar werden zu lassen. [...] Es geht darum, die biblisch bezeugte Christusbotschaft unter neuen, veränderten Voraussetzungen so zur Sprache zu bringen, dass sie Gehör finden und verstanden werden kann.“<sup>10</sup>

Im theologisch-kirchlichen Kontext bedeutet demnach „innovativ“ zu sein, dass für die christliche Botschaft Sprach- und Ausdrucksformen gesucht und gefunden werden, die zu den Voraussetzungen der jeweiligen Lebenswirklichkeit passen und aufgrund dessen auch von den Menschen verstanden werden können. Kirchlichem Innovationsmanagement kommt deshalb die Aufgabe zu, Sprach-, Denk-, und Organisationsformen bereitzustellen, die eine kreative situative Konfrontation von Evangelium und konkreter menschlicher Existenz schaffen und auf diese Weise einen Zugang zum Bedeutungsgehalt des Christusgeschehens erschließen. Die Menschen müssen sich in die christ-

---

<sup>8</sup> Vgl. Jürgens, Benedikt: Weltkirche als Kirche in der Welt. Zur theologischen Relevanz von Umweltreferenz, in: *futur 2. Zeitschrift für Strategie & Entwicklung in Gesellschaft und Kirche* (2/2018), in: <http://www.futur2.org/article/weltkirche-als-kirche-in-der-welt-zur-theologischen-relevanz-von-umweltreferenz/>.

<sup>9</sup> An dieser Stelle kann und soll keine umfassende Aufarbeitung des Innovationsdiskurses geleistet werden. Es steht ausschließlich der Innovationsbegriff im theologisch-kirchlichen Zusammenhang im Fokus der Auseinandersetzung. Zur Einführung in den Innovationsdiskurs sei unter anderem verwiesen auf: Hauschildt, Jürgen/Salomo, Sören: *Innovationsmanagement*, München 2011; Schumpeter, Joseph A.: *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Berlin 1912 (2. Auflage 1926; Nachdruck der 1. Auflage 2006).

<sup>10</sup> Knapp, Markus: *Innovation durch Tradition? Fundamentaltheologische Überlegungen zur Erneuerung von Glaube und Kirche*, in: Damberg, Wilhelm/Sellmann, Matthias (Hrsg.): *Die Theologie und „das Neue“*. Perspektiven zum kreativen Zusammenhang von Innovation und Tradition, Freiburg im Breisgau 2015, 218–235, 226 f.

liche Botschaft hineingenommen fühlen und das Gefühl haben, sie können sich darin mit ihrer ganz persönlichen Lebensgeschichte wiederfinden. Ohne innovative und zugleich partizipative Anschlüsse verlieren Tradition und damit auch Kirche den Kontakt zur heutigen Gegenwart; ihre Botschaft wird nicht mehr verstanden und aufgrund dessen auch nicht mehr angenommen oder für das eigene Leben als relevant erachtet.<sup>11</sup>

Wenn Kirche handlungsfähig und in Bezug auf ihre Botschaft relevant bleiben möchte, benötigt sie folglich innovative und zunehmend partizipative Optionen, auf welche sie im Bedarfsfall zurückgreifen kann:

„Diese sind nur durch Mut zur Disruption, zum Experimentieren und Risikobereitschaft [zu] gewinnen. Wenn bestehende Muster und (funktionierende) Routinen unterbrochen werden, können alternative Handlungsoptionen entstehen. Nur so lassen sich neue Erfahrungen generieren, die eine bessere Anpassung erlauben. Erneuerung hat experimentellen Charakter und beginnt dabei stets an den Rändern, an Hecken und Zäunen, kommt also – systemisch gesehen – von unten und von außen.“<sup>12</sup>

Für die Entwicklung innovativer Optionen braucht die Kirche vor allem Mut und die Bereitschaft, bestehende Verfahrensweisen und Handlungsmodelle zu hinterfragen und aufzubrechen, um überhaupt alternative Handlungsmuster entdecken zu können.

Doch genau an diesem Punkt macht Valentin Dessoay eine Problemanzeige:

„Obgleich die Kirche seit zweitausend Jahren existiert und sich dabei immer wieder grundlegend erneuert hat, ist dies [ein Innovationsmanagement; Anm. d. Verf.] für die Kirche heute unter den Vorzeichen der Postmoderne keine leichte Übung. [...] Es gibt wenig Innovationswissen, Know-how darüber, wie Innovationsprozesse zu gestalten sind. Mehr noch: Die Bemühungen, die gegenwärtige Krise in den Griff zu bekommen, laufen zumeist nach alten Mustern ab. Sie dienen der Aufrechterhaltung der Funktionalität, wie wir sie kennen. Die Reformparadigmen

---

<sup>11</sup> Vgl. Bucher, Rainer: Auf ihm bestehen, nicht ihm verfallen. Die katholische Kirche auf dem religiösen Markt, in: *evangel. Magazin für missionarische Pastoral* (2/2017), in: <https://www.euangel.de/ausgabe-2-2017/werkzeuge-auf-dem-pastoralen-markt/auf-ihm-bestehen-nicht-ihm-verfallen/>; Knapp, Markus: *Innovation*, 227 f.

<sup>12</sup> Jürgens, Benedikt: *Weltkirche*.

der zurückliegenden Jahrzehnte zielen im Kern darauf ab, die Kirche in ihrer bisherigen Sozialgestalt, überkommene Rollenarchitekturen und ein feststehendes Produktportfolio über die Zeit zu retten.“<sup>13</sup>

Kirche mangelt es an den notwendigen Skills, um tiefgreifende Wandlungsprozesse voranzutreiben: Veränderungsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit, Innovationskraft und Kreativität zählen eher weniger zu ihren Kernkompetenzen.<sup>14</sup>

*Lösungsvorschlag: Der Open-Innovation-Ansatz als Strategie des kirchlichen Innovationsmanagements*

Die vorliegende Arbeit setzt an diesem Problemfeld an und plädiert dafür, den Open-Innovation-Ansatz in das Innovationsmanagement von Kirche zu integrieren. Dies bedeutet, kirchliche Innovationsprozesse an den Grundmotiven des Open-Innovation-Paradigmas<sup>15</sup> auszurichten und Wissens- und Inspirationsquellen der Außenwelt als Treiber für Kirchenentwicklung zu nutzen. Die Überzeugung, dass Gott auch außerhalb der organisationalen Kirchengrenzen wirkt, führt dazu, dass Theologie und insbesondere die Pastoraltheologie ein genuines Interesse an allem haben, wo sich das Eingreifen Gottes in das Leben von Menschen, Gemeinschaften und der Welt insgesamt vermuten lässt.<sup>16</sup> Die

---

<sup>13</sup> Dessoy, Valentin: Kirche und Innovation – ein Widerspruch? Innovation als organisatorische und theologische Herausforderung, in: *futur 2. Zeitschrift für Strategie & Entwicklung in Gesellschaft und Kirche* (2/2011), in: <http://www.futur2.org/article/kirche-und-innovation-ein-widerspruch-innovation-als-organisatorische-und-theologische-herausforderung/>.

<sup>14</sup> Vgl. Roschke, Volker: Innovation als Missing Link zwischen Tradition und Wandel, in: *futur 2. Zeitschrift für Strategie & Entwicklung in Gesellschaft und Kirche* (2/2018), in: <http://www.futur2.org/article/innovation-als-missing-link-zwischen-tradition-und-wandel/>.

<sup>15</sup> Die Begriffe Open-Innovation-Ansatz und Open-Innovation-Paradigma werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit synonym verwendet.

<sup>16</sup> Vgl. Schweighofer, Teresa: *Das Leben deuten. Eine praktisch-theologische Studie zu Freier Ritualbegleitung*, Würzburg 2019, 42 f.

Im Hintergrund der Klärung des Verhältnisses von „Innen“ und „Außen“ von Kirche steht u. a. die Ausrichtung der Pastoral im Rahmen der Pastoralkonstitution „Gaudium et spes“. Bereits in den ersten Sätzen von GS 1 präsentiert sich Kirche der Welt zugewandt; sie fügt sich in deren Geschichte ein, an welcher sie teilhat. Kirche realisiert auf diesem Weg, dass sie in ihrem Doppelcharakter einer sakramentalen Gemeinschaft von Glaubenden (LG 1) und einer sichtbar verfassten Organisation (LG 8) das Außen und die Außenperspektive braucht, um ihren inneren Kern tiefer erfassen zu können. Doch auf welche Weise wird die Grenzziehung zwischen „Innen“ und „Außen“ vorgenommen?

In ihrer Organisationsförmigkeit kann Kirche als ein soziales System näher beschrieben werden. Die Systemtheorie nach Luhmann sei an dieser Stelle kurz umrissen: Er versteht

vorliegende Arbeit möchte dazu ermutigen, mit einer „grundsätzlichen Gottesvermutung“<sup>17</sup> an das Außen heranzutreten und die Spuren der verborgenen Präsenz Gottes (GS 11) auch außerkirchlich zu ergründen.<sup>18</sup>

Die Implementierung des Open-Innovation-Ansatzes zieht einen grundlegenden Paradigmenwechsel von Kirche nach sich, der durch die interaktive Bezugnahme auf die Umwelt einen Zugewinn an Relevanz verspricht. Ganz im Sinne Mark Twains kann auf diese Weise der Problemlösungsraum von Kirche mithilfe der Anwendungsformen des Open-Innovation-Ansatzes erweitert und können „fremde“ Akteur\*innen aktiv in den Lösungsprozess innerkirchlicher Problemstellungen und Herausforderungslagen miteinbezogen werden. Ohne es explizit so zu benennen, versucht die katholische Kirche momentan über einen ganz bestimmten Term das oben beschriebenen Problemfeld zu bearbeiten: die „Charismenorientierung“.

## 2 Charismenorientierung! – Aber wie?

Der Blick in aktuelle diözesane Leitlinien vieler deutschsprachiger Bistümer eröffnet eine gegenwärtige innerkirchliche Herausforderungslage: Wie verändert sich pastorales Leben und Handeln in einer partizipativen Kirche, wenn

---

unter einem sozialen System aufeinander verweisende soziale Handlungen, die in einem Zusammenhang stehen. Dieses Handlungssystem, das sinnhaft aufeinander verweisende Handlungen umfasse, grenze sich dementsprechend von seiner Umwelt ab. Es existiere somit eine Grenze, die eine Differenzierung von Innen und Außen ermögliche. Etwas sei entweder im System und gehöre zum „Innen“ oder in der Umwelt beziehungsweise gehöre zum „Außen“. Vgl. Steves, Carmen: Merkmale der Systemtheorie nach Luhmann. Die betriebswirtschaftliche Unternehmung im Blickfeld des sozialen Systems, München 2017, in: <https://www.grin.com/document/367851>. Die Ausführungen Luhmanns machen deutlich, wo und auf welche Weise die Grenzen von Kirche als Organisation verlaufen. Da im Rahmen dieser Arbeit Kirche in ihrer organisationalen Struktur im Mittelpunkt der theoretischen Auseinandersetzung steht, ist klar, wie das jeweilige „Außen“ näher zu bestimmen ist. Trotzdem darf in theologischen Zusammenhängen nicht naiv mit einer Grenzziehung von „Innen“ und „Außen“ umgegangen werden. Die Autorin ist sich dessen bewusst, dass im kirchlichen Kontext eine gewisse Nichteindeutigkeit von „Innen“ und „Außen“ immer bestehen bleibt (vgl. zur vertiefenden Auseinandersetzung Kapitel V, Gliederungspunkt (3)).

<sup>17</sup> Bauer, Christian: Gott außerhalb der Pfarrgemeinde entdecken, in: Sellmann, Matthias (Hrsg.): Gemeinde ohne Zukunft? Theologische Debatte und praktische Modelle, Freiburg im Breisgau 2013, 349–371, 350.

<sup>18</sup> Bauer, Christian: Gott außerhalb der Pfarrgemeinde entdecken, 349.

die Charismen der dort lebenden Menschen den Orientierungsrahmen bilden? Die Begriffe Partizipation, Charisma und Charismenorientierung sind momentan in aller Munde.<sup>19</sup>

Hinter den Bemühungen steht nach Matthias Sellmann „die Hoffnung, es könne in die Routinen unserer kommunialen Vergemeinschaftungen mehr und mehr die Erwartungen an Individualisierung und Biografisierung des religiösen Lebens eingespielt werden“.<sup>20</sup> Der Charismenbegriff wird zum Sinnbild einer gewissen Modernisierung des gemeindlichen und pastoralen Lebens, die sich in der Stärkung des Individuums und seiner religiösen Selbstbestimmtheit zeige.

Es stellt sich der Eindruck ein, dass dem im Zweiten Vatikanischen Konzil neu ins Gedächtnis gerufenen „gemeinsamen Priestertum der Gläubigen“ (LG 10) eine immer höhere theologische Relevanz zugeschrieben wird.<sup>21</sup>

„Laien, die Jahrzehnte lang auf die Plätze der Zuhörenden und Empfangenden verwiesen wurden, sollen nun nicht mehr nur ‚consumers‘ sein, sondern selbst ‚ministers‘, also Diener werden. [...] Mit viel Willen zum Empowerment und einer motivierenden Rhetorik wird in diesem Zusammenhang versucht, einen Kulturwechsel zu vollziehen“<sup>22</sup>

<sup>19</sup> Vgl. dazu Kapitel II, Gliederungspunkt (4).

<sup>20</sup> Sellmann, Matthias: Aus welchen Ressourcen schöpft die Gemeinde der Zukunft? Zusammenfassende Beobachtungen zum aktuellen gemeindeftheologischen Diskurs, in: Sellmann, Matthias (Hrsg.): Gemeinde ohne Zukunft? Theologische Debatte und praktische Modelle, Freiburg im Breisgau 2013, 395–422, 398.

<sup>21</sup> Vgl. Schweighofer, Teresa: Konkretes kirchliches Change Management zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Ein Epilog, in: Kopp, Stefan (Hrsg.): Von Zukunftsbildern und Reformplänen. Kirchliches Change Management zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Freiburg im Breisgau 2020, 357–372, 366.

Zum ersten Mal in der Geschichte der katholischen Kirche fanden die Charismen in den Dokumenten des Zweiten Vatikanischen Konzils als zentrale Wesenselemente der Kirche Erwähnung. Vgl. Penz, Helga: Ordenscharisma. Geschichte eines Begriffs [o. D.], in: [https://www.ordensgemeinschaften.at/kultur/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1503](https://www.ordensgemeinschaften.at/kultur/index.php?option=com_content&view=article&id=1503). Insgesamt wird der Begriff Charisma in den Konzilsdokumenten elfmal behandelt: fünfmal im Dekret „Lumen Gentium“, dreimal in „Apostolicam Actuositatem“ und jeweils einmal in „Dei Verbum“, „Ad Gentes“ und in „Presbyterorum Ordinis“. Da die Verwendungsweisen der Begriffe Charisma und Charismenorientierung in aktuellen praxisbezogenen Kontexten im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen, wird auf eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Konzilstexten verzichtet.

<sup>22</sup> Schweighofer, Teresa: Konkretes kirchliches Change Management, 366 f.

und die Laien als Ausgangs- und Zielpunkt der Pastoral zu begreifen. Diese Argumentationen wären jedoch überzeugender, wenn sie nicht im Zusammenhang von immer knapper werdenden finanziellen und personellen Ressourcen stünden und sich nicht der Eindruck einstellte, dass nun die ehrenamtlich Engagierten nur zum Zug kämen, da für viele Aufgaben kein hauptamtliches Personal mehr gefunden werden kann.<sup>23</sup>

Der Ruf nach einer partizipativen und charismenorientierten Pastoral ist laut – jedoch setzte sich in Beobachtungen und durch Gespräche mit diözesanen Entscheidungsträger\*innen mehr und mehr der Eindruck fest, dass Charismenorientierung unbedingt „dran“ ist, die entscheidenden Fragen, deren Beantwortung für eine ernstgemeinte Umsetzung höchst relevant ist, jedoch eher in den Hintergrund treten: Wie müssen sich Rollenzuschnitte und Tätigkeitsbereiche in Pfarreien und Gemeinden verändern, wenn die Orientierung an den Charismen der Menschen vor Ort zum entscheidenden Motiv der Pastoral wird? Wer besitzt die Hoheit und Verfügungsgewalt über Charismen? Dürfen wir Menschen an der Entfaltung ihrer Charismen hindern, wenn sie doch so gar nicht dazupassen?<sup>24</sup>

Das heißt: Charismenorientierung ist zwar dringend gefordert, findet sich aber nicht in kirchlichen Strukturen wieder. Hierin liegt nach Michael Bonert ein zentrales Problem:

„Das in Zeit und Raum stabilisierende Element einer Organisation ist ihre Struktur! Der beginnende Kulturwandel (nichts anderes ist eine kollektive Haltungsänderung der Organisation Kirche) braucht – nach der Zeit des Aufbruchs – auch inspirierte Strukturen, die helfen, diesen Wandel zu verinnerlichen und im Alltag der Organisation zu leben. Strukturen festigen die neue Kultur. [...] Erst wenn sich [...] Charismenorientierung [...] auch in Rollenprofilen, Prozessbeschreibungen oder Organigrammen [...] [niederschlägt], dann bekommt die neue Haltung eine für die Organisation umsetzbare Gestalt. Kulturwandel ist immer auch ein Strukturwandel. Es geht daher um neue Haltungen und um neue Strukturen.“<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Vgl. Schweighofer, Teresa: Konkretes kirchliches Change Management, 366 f.

<sup>24</sup> Vgl. die Beobachtungen und Erfahrungen der Autorin aus dem Kooperationsprojekt „Ehrenamt im Aufbruch“ in Kapitel II unter Gliederungspunkt (5) sowie die Ausführungen dort unter Gliederungspunkt (6).

<sup>25</sup> Bonert, Michael: To whom it may concern – Ein Zwischenruf zu Ehren der Strukturen [20.10.2016], in: <https://kirchenentwicklung.de/zwischenruf-zu-ehren-der-strukturen/>.

Die Änderung und Anpassung alter sowie die Etablierung neuer kirchlicher Strukturen und Rollenbeschreibungen sind grundlegenden Voraussetzungen dafür, dass der Ruf einer Orientierung an den Charismen der Menschen vor Ort nicht folgenlos verhallt, sondern nachhaltig Gestalt und Umsetzung findet.

Die Ausarbeitung eines theologisch fundierten und anwendungsbezogenen Konzepts einer Charismenorientierung in einer partizipativen Kirche ist zu einer der zentralen kirchlichen Herausforderungen geworden. Für deren Bearbeitung und Lösung fehlen jedoch kirchenintern, der Beobachtung nach, die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen.

### 3 Erweiterung des Lösungsraumes

Nun kommt Mark Twain ins Spiel – es gibt unzählig viele Beispiele aus dem Bereich der Wirtschaft, auf welche Weise Organisationen und Unternehmen ihre internen Probleme mit dem öffentlichen Raum geteilt haben, ihren Lösungsraum vergrößern und auf diese Weise ihre Probleme lösen und beseitigen konnten. Auf diesem Weg hatten externe Akteur\*innen die Möglichkeit, ihre Ideen und Lösungsvorschläge dem Unternehmen zu übermitteln. Dadurch ist die Basis der Lösungsfindung insgesamt ausgeweitet worden,

„indem durch Rekombination vorhandenen Wissens aus verschiedenen Domänen eine bessere Lösung geschaffen wird. Ein Vorteil von Netzwerken liegt klar auf der Hand: Die größere Anzahl an Mitwirkenden vergrößert den Lösungsraum und sorgt darüber hinaus für eine schnellere und/oder effizientere Bearbeitung von Aufgaben.“<sup>26</sup>

Der systematische Einbezug externen Wissens und die Interaktion mit externen Partner\*innen im Rahmen von Innovationsprozessen findet seine theoretische Grundlage im „Open-Innovation-Ansatz“.

Eines der prominenten Beispiele in diesem Zusammenhang ist die Plattform LEGO Ideas: Sie bietet LEGO-Fans die Möglichkeit, ihre eigenen Ideen für ein neues LEGO-Produkt zu entwickeln und bei der LEGO-Gruppe einzureichen – mit der Chance, es als offizielles LEGO-Set auf den Markt bringen

---

<sup>26</sup> Reichwald, Ralf/Piller, Frank: Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung, Wiesbaden 2009, 50.

zu lassen. Sollte ein Vorschlag weltweit mindestens 10.000 Unterstützer\*innen erreichen, entscheidet die LEGO-Designabteilung in einem internen Prozess, ob die Idee als Teil des LEGO-Produktportfolios in Betracht gezogen wird.<sup>27</sup>

Welchen Grund kann es geben, auf das potenzielle Lösungswissen im Außen zu verzichten, wenn man intern nicht mehr imstande ist, die aktuellen Problemstellungen mit innerkirchlichen Ressourcen zu lösen? Matthias Sellmann schreibt dazu:

„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 besonders wertvolle Ressource. [...] Unzufriedene Kunden haben nicht nur genaue und reflektierte Bedürfnis-, sondern oft auch sehr präzise Lösungsinformationen. Sie erweitern damit den bisher bekannten Lösungsraum der Organisationszentrale.“<sup>28</sup>

Sellmann macht deutlich, dass die Unzufriedenheit mit bestehenden Produkten und Dienstleistungen ein herausragender Treiber für innovative Prozesse ist und fordert deshalb, auf die Suche nach unzufriedenen Kunden\*innen zu gehen, um mit ihnen gemeinsam an neuen zukunftssträchtigen Strategien und Lösungsmodellen für kirchenentwicklerische Problemstellungen zu arbeiten.

## 4 Das Forschungsinteresse

Nach diesen einleitenden Ausführungen bleibt festzuhalten, dass eine partizipative Kirche mit dem Leitwort Charismenorientierung als Bezugsrahmen zwar sowohl in zahlreichen diözesanen Leitpapieren als auch in dem Bischofswort „Gemeinsam Kirche sein“ (aus dem Jahr 2015) eine sehr prominente

---

<sup>27</sup> Vgl. Lehmann, Andreas: 10 Jahre LEGO Ideas: Alle Fakten zum Jubiläum [20.10.2018], in: <https://zusammengebaut.com/10-jahre-lego-ideas-alle-fakten-zum-jubilaeum-59137/>; vgl. hierzu auch: <https://ideas.lego.com/>.

<sup>28</sup> Sellmann, Matthias: In sechs Schritten zur pastoralen Innovation. Lernerfahrungen aus der Projekt-Plattform „LIGHTHOUSE“, in: Damberg, Wilhelm/Sellmann, Matthias (Hrsg.): Die Theologie und „das Neue“. Perspektiven zum kreativen Zusammenhang von Innovation und Tradition“, Freiburg im Breisgau 2015, 276–308, 292; vgl. weiterführend: Sellmann, Matthias: „Verbreiterung der Löserbasis“ – Ein neuer Blick auf das kirchliche Ehrenamt, in: Herder Korrespondenz (3/2014), 138–143.



Rolle spielt, jedoch nicht in praktisch wirksamer und vor allem die neutestamentlichen Schriften ernstnehmender konzeptioneller Fassung vorliegt (siehe die Ausführungen in Kapitel II und Kapitel III). Diese bestehende Forschungslücke soll in der methodischen Konfrontation des neutestamentlichen Begriffs  $\chi\acute{\alpha}\rho\iota\sigma\mu\alpha$  mit dem innovationstheoretischen Paradigma „Open Innovation“ geschlossen werden.

Das Vorhaben der vorliegenden Arbeit besteht darin, einen Beitrag zum Partizipationsdiskurs in der Pastoraltheologie zu leisten, indem ein Konzept einer Charismenorientierung skizziert wird, das einerseits neutestamentlich fundiert und andererseits durch die methodische Konfrontation mit dem Open-Innovation-Ansatz in modernen Innovationstheorien verankert und damit gegenwartsbezogen ist. Die methodische Konfrontation der beiden Denksysteme Theologie und Wirtschaftswissenschaft verspricht eine gewinnbringende Vernetzung: Die Praktische Theologie stößt momentan mitunter an ihre Grenzen, wenn es darum geht, ein nachhaltiges Konzept einer Charismenorientierung (im Sinne einer Verankerung in kirchlichen Strukturen) zu entwickeln – in der Kooperation und Kollaboration mit den Wirtschaftswissenschaften lassen sich teilweise überraschende, aber erkenntnisreiche Ergebnisse für ein neues Verständnis von „Charismenorientierung“ generieren: die Aktivierung und Nutzbarmachung externer Lösungsenergie für kircheninterne Herausforderungslagen.

## 5 Zum Aufbau und zur Methodik der Arbeit

Nach der EINLEITUNG in Kapitel I, nimmt das zweite Kapitel PARTIZIPATION UND CHARISMENORIENTIERUNG zu Beginn eine Verhältnisbestimmung der Begrifflichkeiten Partizipation und Charisma vor und referiert in (1) den Forschungsstand zur Rezeption der Begriffe in der deutschsprachigen Praktischen Theologie. (2) und (3) zeigen Herausforderungen und Spannungsfelder einer partizipativ verfassten Kirche und geben Einblicke in aktuelle Projekte im Kontext partizipativer Kirchenentwicklung aus den deutschen Diözesen. (4) behandelt sodann aktuelle weltkirchliche und bistumspolitische Entwicklungen rund um die Begriffsverwendungen Charisma und Charismenorientierung mithilfe eines methodischen Vergleichs von „Evangelii gaudium“, „Gemeinsam Kirche sein“ und ausgewählten Bistumspapieren. (5) gibt

einen Einblick in Erfahrungen der Autorin im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung eines Kooperationsprojektes, welches die praktische Entwicklung und Umsetzung des Konzepts Charismenorientierung im Erzbistum Berlin zum Ziel hatte. (6) ist dem Blick in die Praxis gewidmet, um Kenntnis über relevante Spannungsfelder und Engführungen im Kontext „Charismenorientierung“ zu erlangen.

Das dritte Kapitel ΧΑΡΙΣΜΑ – PROZESSUALE ANNÄHERUNG AN EIN THEOLOGISCHES GRUNDMOTIV stellt zunächst in (1) grundlegende Aspekte zur Hermeneutik der vorliegenden Arbeit vor. In (2) erfolgt die Auseinandersetzung mit der Verwendung des Begriffs „χάρισμα“ in den zentralen neutestamentlichen Schriften. Unter (3) werden die grundsätzlichen theologischen Kontroversen um den Begriffsinhalt von „χάρισμα“ untersucht. (4) beschäftigt sich mit der Verwendungsweise des Begriffs „Charisma“ im allgemeinen deutschen Sprachgebrauch in seiner semantischen Umdeutung durch Max Weber, bevor (5) die Ergebnisse der theologischen Auseinandersetzung bündelt und programmatische Aspekte einer neutestamentlich fundierten Charismenorientierung entwickelt.

Die ZWISCHENBETRACHTUNG: PASTORALTHEOLOGIE UND ÖKONOMIK? dient als Scharnierkapitel zwischen dem theologischen und dem wirtschaftswissenschaftlichen Teil der Arbeit und problematisiert die Frage der interdisziplinären Zusammenarbeit von (Pastoral-)Theologie und Ökonomik.

Das vierte Kapitel DAS OPEN-INNOVATION-PARADIGMA – ERWEITERUNG DES LÖSUNGSRÄUMES widmet sich der betriebswirtschaftlichen Referenztheorie der vorliegenden Arbeit: dem Open-Innovation-Ansatz in seinen unterschiedlichen Ausgestaltungsformen. Dieser wird grundlegend als Konkretion des Prinzips der Kundenintegration im Kontext des Wertschöpfungsmodells der interaktiven Wertschöpfung (Reichwald/Piller) dargestellt. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Vorstellung der Kundengruppe der „Lead User“.

In der wechselseitigen Bezugnahme betriebswirtschaftlicher und innovations-theoretischer Ansätze und Methoden einerseits und der theologischen Aussagen über die Charismen in Schrift und Tradition andererseits werden im fünften Kapitel CHARISMENORIENTIERUNG ALS AKTIVIERUNG UND VERWENDUNG EXTERNEN LÖSUNGSWISSENS konzeptionelle Linien

einer Charismenorientierung skizziert, die einerseits neutestamentlich fundiert und andererseits mit Erkenntnissen der betriebswirtschaftlichen und innovations-theoretischen Forschung angereichert ist.

Das sechste Kapitel AUSBLICK wagt den Blick nach vorn und richtet den Fokus auf mögliche Themenfelder, wo Kirche ganz im Sinne Mark Twains von der, mit der und durch die Aktivierung von Lösungsenergien im Außen lernen kann.

---

## II PARTIZIPATION UND CHARISMENORIENTIERUNG

Wie in Kapitel I bereits angedeutet, lässt sich eines der aktuellen kirchenentwicklerischen Probleme klar umreißen: die Verengung von Lösungsräumen für das ekklesiogenetisch Innovative durch zu wenig Partizipation. Im konkreten pastoralen Alltag lässt sich dies theologisch als eine Verengung von Charismenorientierung wiedererkennen. Innerhalb der praxeologischen Diskussion um Partizipation spielt die Frage nach Charismen eine wichtige Rolle, sodass der Partizipationsdiskurs in der Praktischen Theologie eng mit der Frage nach Charismen und Charismenorientierung verknüpft ist.

### *Zum Verhältnis von Partizipation und Charismenorientierung*

Beide Begriffe Partizipation und Charismenorientierung werden innerhalb der katholischen Kirche in Deutschland derzeit vielseitig diskutiert und besprochen. Das liegt unter anderem an der dreijährigen Weltbischofssynode, die im Oktober 2021 mit dem Thema „Für eine synodale Kirche: Gemeinschaft, Partizipation und Mission“ von Papst Franziskus eröffnet worden ist, am Synodalen Weg, der 2019 als deutscher Reformprozess gestartet ist und sich explizit als ein partizipativer Prozess begreift, am Wort der DBK „Gemeinsam Kirche sein“ aus dem Jahr 2015, in dem die Bischöfe für eine Kirche der Beteiligung plädieren und an verschiedenen Bistumsprozessen, die experimentell ausprobieren, wie lokale und partizipative Kirchenentwicklung funktionieren kann.<sup>29</sup>

Für die Verhältnisbestimmung der beiden Begrifflichkeiten Partizipation und Charismenorientierung gilt Folgendes: Charismenorientierung ist Grundlage eines Ansatzes partizipativer und damit zugleich zukunftsweisender Kirchenentwicklung. Die Frage nach Charismenorientierung eröffnet sich im Zusammenhang mit Partizipation auch immer dann, wenn es um die Ausgestaltung neuer kooperativer und charismenorientierter Leitungsmodelle geht. Matthias Sellmann macht beispielsweise die Beobachtung, dass der Charismenbegriff zunehmend „zur Chiffre [wird], über die man eine bestimmte Modernisierung des Gemeindlichen erreichen will. Man benutzt ihn, um das Recht,

---

<sup>29</sup> Vgl. Hochholzer, Martin: Partizipation: Was – wie – warum? [08.07.2020], in: <https://kampferfurt.de/partizipation-grundlagen>, PDF-Dokument, 2.

aber auch das Potenzial des seiner selbst bewussten Einzelnen in der religiösen Selbstbestimmung stärker zu beachten.<sup>30</sup> Hier wird der Zusammenhang mit dem Begriff Partizipation deutlich sichtbar: Denn auf Dauer ist religiös selbstbestimmten Personen in der Postmoderne nicht mehr plausibel zu machen, warum sie

„zwar in ihrer freien Zeit in Beratungen und Zuarbeiten investieren sollen, an der Entscheidung aber keinen substanziellen Einfluss haben bzw. einer Größe gegenüberstehen, die durch Personal- oder schlicht Haltungswechsel bereits gefällte Entscheidungen revidieren können [...]. Kennzeichen einer zukunftsfähigen Pfarrei ist daher ein großes vielfältiges Portfolio an Möglichkeiten der Mitberatung und Mitentscheidung.“<sup>31</sup>

Hierbei ist auf Folgendes Rücksicht zu nehmen: Es geht um die Erprobung und Bereitstellung einer ermöglichenden Partizipationsstruktur – und nicht um die Durchführung von Charismentests oder Charismenseminaren, um die „passenden“ ehrenamtlich Engagierten für eine vorgegebene Aufgabenstruktur zu finden.<sup>32</sup>

### *Partizipation in gesellschaftlichen und theologischen Zusammenhängen*

Partizipation ist auch gesellschaftlich ein höchst aktuelles und relevantes Thema, dem immer mehr an Bedeutung zugemessen wird. Die Klimabewegung „Fridays for Future“<sup>33</sup>, die maßgeblich von Schüler\*innen initiiert und getragen wird, zeigt, dass vielen jungen Menschen politische Partizipation und demokratische Mitgestaltung ein großes Anliegen sind. Die Auseinandersetzungen um kommunale Bürgerbeteiligung, das Bahnhofprojekt „Stuttgart 21“, die Volksentscheide über den Weiterbetrieb des Flughafens Berlin-Tegel oder die Enteignung großer Wohnungsbaukonzerne prägten in besonderer Weise das Bewusstsein von Politik, Öffentlichkeit und Mitbestimmung. Partizipative Verfahren werden bei politischen Entscheidungsfindungsprozessen immer

<sup>30</sup> Sellmann, Matthias: Aus welchen Ressourcen, 398.

<sup>31</sup> Sellmann, Matthias: Zukunftsfähige Pfarrei in moderner Katholizität. Der Ansatz des zap-Bochum als Konkretion angewandter Pastoralforschung (zap:workingpaper 9), Bochum 2018, in: [https://zap-bochum.de/wp-content/uploads/2020/04/ZAP\\_Workingpaper\\_9\\_Sellmann.pdf](https://zap-bochum.de/wp-content/uploads/2020/04/ZAP_Workingpaper_9_Sellmann.pdf), 17.

<sup>32</sup> Vgl. Hennecke, Christian/Viezens, Gabriele: Gottes Design entdecken – wie der Geist weht, wo er will. Theologie und Praxis einer gabenorientierten Pastoral, Würzburg 2017, 53.

<sup>33</sup> Vgl. für weiterführende Informationen: <https://fridaysforfuture.de/>.

häufiger eingefordert.<sup>34</sup> Es kursieren jedoch vielfältige Begriffsverständnisse des Ausdrucks Partizipation: Einerseits wird bereits die Stimmabgabe beim Eurovision Song Contest für einen Akt der Mitbestimmung gehalten; andererseits wird Partizipation eher mit der Möglichkeit verknüpft, an Bürger\*innenentscheiden teilzunehmen und das politisch-gesellschaftliche Leben mitbestimmen zu können.<sup>35</sup>

Die Gedanken Immanuel Kants im Hintergrund, der bekanntlich den „Ausgang des Menschen aus seiner selbstverschuldeten Unmündigkeit“<sup>36</sup> forderte, wird Partizipation bisweilen

„als der gesellschaftliche Normhorizont überhaupt identifiziert. [...] In Erfahrungen, Prozessen und Resultaten von Partizipation ereignet sich die Passung individueller und kollektiver Willensbildung, an der vorbei Modernität als Design von Zusammenleben nicht entwickelbar erscheint.“<sup>37</sup>

Die Etablierung partizipativer Prozesse der Beteiligung und Mitentscheidung wird demnach zu einer unverkennbaren Chiffre des modernen und zukunftsorientierten Zusammenlebens.

Doch trotz der großen gesellschaftlichen Aufmerksamkeit bleibt der Ausdruck Partizipation (wie auch Charismenorientierung) in theologischen Zusammenhängen ein schillernder und wird von einer gewissen begrifflichen Unschärfe begleitet. Die Theologin Elisa Kröger, eine der Protagonistinnen des Partizipationsdiskurses, erklärt, dass bereits im begrifflichen Ursprung unterschiedliche Partizipationskonzepte und -verständnisse divergieren und deshalb Partizipation immer häufiger als eine Art Container-Begriff Verwendung findet,

„in den verschiedene Bedeutungsinhalte genauso wie unterschiedliche Interessen, Hoffnungen und Erwartungen eingelagert werden. Partizipation wird häufig [...] synonym zu anderen Begriffen wie etwa ‚Mitarbeit‘, ‚Mitwirkung‘, ‚(Mit-)Entscheidung‘, ‚Mitbestimmung‘, ‚Mitsprache‘, ‚Teilnahme‘, ‚Teilhabe‘, ‚Beteiligung‘

---

<sup>34</sup> Vgl. Hochholzer, Martin: Partizipation: Was – wie – warum?, 2 f.

<sup>35</sup> Vgl. Straßburger, Gaby/Rieger, Judith: Bedeutung und Formen der Partizipation – Das Modell der Partizipationspyramide, in: Straßburger, Gaby/Rieger, Judith (Hrsg.): Partizipation kompakt. Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe, Weinheim – Basel 2014, 12–29, 12.

<sup>36</sup> Vgl. Kant, Immanuel: Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?, in: Berlinische Monatschrift, (Dezember 1784), 481–494, 481.

<sup>37</sup> Sellmann, Matthias: Wie lernt Kirche Partizipation – und von wem?, in: Kröger, Elisa (Hrsg.): Wie lernt Kirche Partizipation. Theologische Reflexion und praktische Erfahrungen, Würzburg 2016, 403–422, 407.