

## Grundlagen des Innovationsmanagements

*Neue Ideen, neue Produkte, neue Dienstleistungen werden auch im kirchlichen Kontext immer wieder gebraucht. Der Organisationsberater Peter Martin Thomas führt in das Innovationsmanagement ein und stellt damit hilfreiche Unterscheidungen auch für kirchliche Innovationsprozesse zur Verfügung.*

*„Innovation distinguishes between a leader and a follower.“  
Steve Jobs*

Man mag dem Zitat des verstorbenen Gründers von Apple zustimmen oder nicht. Nicht alle Innovationen sind erfolgreich, noch weniger Innovationen sind vermutlich sinnvoll. Trotzdem gibt es auch im Kontext von Kirche und (sozialen) Dienstleistungen immer wieder Bedarf an neuen Ideen und Problemlösungen. Im folgenden Artikel werden wesentliche Begriffe und Eckpunkte des Innovationsmanagements für (soziale) Dienstleistungen beschrieben. Der Text bietet eine erste Orientierung für eine tiefere Auseinandersetzung mit den vielfältigen Facetten des Innovationsmanagements.

### Innovation

Innovation bedeutet so viel wie „Erneuerung“. Je nach Anwendungsfeld gibt es jedoch zahlreiche Definitionen:

- Das Duden Fremdwörterbuch schreibt über Innovation: In | no | va | ti | on die; -, -en <lat.-nlat.>: Einführung von etwas Neuem; Erneuerung, Neuerung.
- Das Oslo Manual der OECD setzt folgende Definition fest: An innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations (OECD).
- Ausführlich erläutert wird der Begriff der Innovation selbstverständlich auch auf [Wikipedia](#).
- Eine kürzere, einprägsame Definition aus dem Dienstleistungsbereich lautet: „Innovation bedeutet die erstmalige, erfolgreiche wirtschaftliche Anwendung einer neuen Problemlösung“ (Zangemeister 2008, 20).

### Bedeutung von Innovation

Innovationen sind entscheidende Auslöser von Wachstum und Veränderung, z. B. die Dampfmaschine, die Eisenbahn, das Automobil, die Luft- und Raumfahrt sowie die Informations- und Kommunikationstechnologie.

Aus Sicht eines Dienstleistungsanbieters werden mit Innovationen im Wesentlichen zwei Ziele verfolgt: Nutzenführerschaft und Kostenführerschaft. *Nutzenführerschaft* bedeutet, eine (soziale) Dienstleistung in besserer Qualität anzubieten als alle anderen. *Kostenführerschaft* zielt darauf ab, eine (soziale) Dienstleistung kostengünstiger anzubieten als alle anderen.

Im Kontext kirchlichen Handelns ist die Auswahl der Dienstleistungen, für die eine Nutzen- oder Kostenführerschaft angestrebt wird, natürlich nicht beliebig, sondern richtet sich am Auftrag der Kirchengemeinde, des Verbandes oder sonstigen kirchlichen Trägers aus. Auch bedarf es einer differenzierten Debatte, auf welche Aspekte kirchlichen Handelns der Begriff der „Dienstleistung“ angewendet werden kann und wo kirchliches Handeln darüber hinausgeht. Geht man jedoch zunächst davon aus, dass man beispielsweise auch Taufen oder Hochzeiten als soziale Dienstleistungen verstehen kann, können die Perspektiven der Nutzenführerschaft und Kostenführerschaft darauf angewendet werden: Wie kann es der Kirchengemeinde gelingen, Taufen und Hochzeiten so weiterzuentwickeln, dass sie für die Eltern, das Brautpaar und alle anderen Beteiligten eine höhere Qualität entwickeln als der Verzicht auf diese Sakramente oder die Zuwendung zu anderen „Sinnanbietern“ am Markt? Wie können Taufen und Hochzeiten so gestaltet werden, dass sie zugleich in hoher Qualität und mit möglichst wenig Ressourcen (Mitarbeiter, Verwaltung, Gebäudeunterhalt ...) angeboten werden können? Wenn die vorhandenen Konzepte nicht ausreichen für angemessene Lösungen, kann Innovationsmanagement neue Impulse liefern.

### Innovationsmanagement

*Innovationsmanagement* im Feld (sozialer) Dienstleistungen kann als das Management des Problemlösungsprozesses, der von einer kreativitätsbestimmten Ideengewinnung bis hin zur erfolgreichen Nutzung neuer Lösungen reicht, bezeichnet werden (vgl. Zangemeister 2008, 20). Ziel des Innovationsmanagements ist damit die gezielte und systematische Generierung



**Peter Martin Thomas** ist selbständiger Organisationsberater, Supervisor und Trainer. Seit 2011 ist er Leiter der SINUS:akademie. Zeitgleich hat er FleMo Deutschland gegründet, um dieses innovative didaktische Konzept aus der Schweiz in Deutschland bekannt zu machen. [www.petermartinthomas.de](http://www.petermartinthomas.de) [www.innovationsringe.de](http://www.innovationsringe.de)

von Innovation.

Konkret bedeutet Innovationsmanagement:

- die Innovationsziele und -strategien festzulegen und zu verfolgen,
- die Entscheidungen zur Durchführung von Innovationen auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu treffen,
- die Innovationsprozesse zu planen, zu steuern und zu kontrollieren,
- eine innovationsfördernde Organisationsstruktur und -kultur mit entsprechenden sozialen Beziehungen zu schaffen,
- ein prozessumfassendes Informationssystem zu installieren, das einen zeitnahen Informationsaustausch zwischen allen Beteiligten und eine flexible Prozesssteuerung ermöglicht,
- die Festlegung der Zeitpunkte für die wirtschaftliche Verwertung im Markt (Markteintrittszeitpunkt) oder den Einsatz in der Unternehmung und
- die Planung und Realisation von Schutzmöglichkeiten innovativer Entwicklungen vor dem Zugriff Dritter (vgl. Vahs/Burmester 2005, 50).

Es zeigen sich starke Parallelen zu verschiedenen Konzepten des Projekt- und Qualitätsmanagements bzw. zur Organisationsentwicklung. Innovationsmanagement ist keine gänzlich neue Erfindung. Das Besondere am Innovationsmanagement ist die Fokussierung auf das Neue, die Erneuerung. Es kommt dort sinnvoll zum Einsatz, wo die vorhandenen Lösungen aus Nutzen- oder Kostenperspektive nicht mehr den aktuellen Anforderungen gerecht werden oder wo eine Organisation sich über innovative Dienstleistungen eine herausgehobene Stellung verschaffen möchte. Innovationsmanagement ist damit eine Führungsaufgabe, da insbesondere bei sozialen Dienstleistern Innovationen eine starke Rückbindung an die Grundlagen, die Vision und die Ziele der Organisation sowie die Personalentwicklung brauchen, um nicht beliebig zu werden und zu gelingen.

#### Voraussetzungen von Innovation

Voraussetzung von Innovation sind die *Bereitschaft*, die *Fähigkeit* und die *Möglichkeit* zur Innovation.

Die Dimension der *Innovations-Bereitschaft* bezieht sich auf das „Wollen“, die Unternehmenskultur. Ist es Konsens, dass etwas verändert werden soll? Ist der Wille vorhanden, sich auf Neues und Unbekanntes einzulassen? Hier gilt es die Kultur im Verband, der Kirchengemeinde, der kirchlichen Kindertagesstätte oder Stiftung zu betrachten. Die Unzufriedenheit mit dem Vorhandenen ist noch lange nicht gleichzusetzen mit der Offenheit für das Neue. Innovation gelingt dort leichter, wo das Lied vom Aufbruch zu den neuen Ufern nicht nur zwischen den Kirchenbänken verhallt, sondern als Richtungsweisung für das praktische Handeln verstanden wird.

Mit der *Innovations-Fähigkeit* ist das „Können“, sind die Ressourcen angesprochen. Sind ausreichend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Zeit, Finanzen und Kompetenzen vorhanden, um neue Ideen zu entwickeln und umzusetzen? Gibt es die geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Strukturen für Innovationen? Dauerhafte, erfolgreiche Innovationen sind Teil der Entwicklung der Gesamtorganisation und daher in der Regel nicht mit einem einzelnen Workshop zu realisieren.

Bei der *Innovations-Möglichkeit* stellt sich schließlich die Frage nach dem „Dürfen“ und damit nach der Organisation. Gerade im kirchlichen Kontext mit seinen vielfältigen Traditionen und Regeln reicht es nicht aus, zu „wollen“ und zu „können“. Man muss auch „dürfen“. Nicht selten stellen sich Amtsträger oder selbsternannte „Hüter der Tradition“ in den Weg, wenn es darum geht, neue Formen und Angebote des kirchlichen Lebens zu entwickeln. Daher ist es unbedingt geboten, vor dem Beginn eines Innovationsprozesses den Rahmen für das gewünschte und das maximale Ausmaß der Veränderung so gut wie möglich verbindlich abzustecken.

#### Phasen des Innovationsmanagements

Es lassen sich drei Phasen für das Innovationsmanagement bei der Entwicklung von (sozialen) Dienstleistungen beschreiben.

Die erste Phase ist die *Dienstleistungsfindung*. Auf diese Phase wird später im Text noch genauer eingegangen.

- Innovation beginnt mit der *Ideensuche*, die ebenso als kreativer Prozess als auch als Recherche zu vorhandenen Ideen in anderen Feldern gestaltet wird.
- Im zweiten Schritt geht es um die *Bewertung und Auswahl* der passenden Ideen für das weitere Vorgehen.

In Phase zwei geht es um die *Dienstleistungsentwicklung*.

- Die Entwicklung neuer Dienstleistungen beginnt mit der *Aufnahme der Anforderungen*, d. h. es muss genau ermittelt werden, welche Anforderungen die „Kundinnen und Kunden“ haben und welche sonstigen Anforderungen sich aus dem Umfeld für die Dienstleistung ergeben. („Kundinnen und Kunden“ wird hier durchgängig in Anführungszeichen geschrieben, da der Begriff nur sehr beschränkt die Rollen von Menschen innerhalb kirchlicher Handlungskontexte beschreibt.)

- Auf dieser Basis kann die konkrete Dienstleistung gestaltet werden. Im Innovationsmanagement wird vom *Design der Dienstleistung* gesprochen.
- Schließlich wird die Dienstleistung in vorhandene Strukturen *implementiert* bzw. bei den „Kundinnen und Kunden“ eingeführt.

In der dritten Phase steht das *Dienstleistungsmanagement* im Mittelpunkt.

- Nun geht es um eine kontinuierliche oder wiederholte *Dienstleistungserbringung*.
- Die neue Dienstleistung muss *evaluiert* werden.
- Und es gilt schließlich auch darüber nachzudenken, ob und wann die Dienstleistung wieder *abgelöst* wird. Bei begrenzten Ressourcen können innovative Ideen nur umgesetzt werden, wenn alte Dienstleistungen beendet werden.

### Wann sind neue Ideen wichtig?

Im Folgenden soll es nun um den ersten Schritt eines Innovationsprozesses gehen, die Ideensuche. Wann ist der Punkt gekommen, dass es notwendig wird, über neue Ideen nachzudenken? Kirchengemeinden, Verbände und sonstige Organisationen sollten über neue Ideen nachdenken, wenn die Differenz zwischen dem aktuellen Leistungsprofil und den Anforderungen der „Kundinnen und Kunden“ in einem oder mehreren Teilaspekten des Angebots zu groß wird. Stellt man sich beispielsweise einen traditionellen Seniorennachmittag mit Kaffee und Kuchen, Lieder-Singen, Gespräch mit dem Pfarrer u. ä. vor, dann kann das weit weg liegen von den Anforderungen der neuen „jungen Alten“, die sich schon lange nicht mehr als Senioren verstehen. Dann sind neue, innovative Ideen notwendig, aus denen ganz neue Angebotsformate für die Zielgruppe hervorgehen. Die Übereinstimmung bzw. Differenz zwischen aktuellem Angebot bzw. Leistungsprofil und den Anforderungen der „Kundinnen und Kunden“ wird dabei nicht nur durch veränderte Kundenbedürfnisse beeinflusst. Der gesamte „Markt“, technologische Entwicklungen, das (gesellschaftliche) Umfeld und Entwicklungen in der Organisation nehmen Einfluss. Bleibt man beim Beispiel des Seniorennachmittags, wird der „Markt“ erheblich durch Konkurrenzangebote (nicht-kirchlicher) Anbieter, aber auch durch das Wachstum des Marktes (mehr ältere Menschen, die deutlich aktiver sind) bestimmt. Der Einfluss der Technik scheint zunächst gering, aber die „Kundinnen und Kunden“ entwickeln andere Ansprüche an die technische Ausstattung vor Ort, z. B. bei Filmvorführungen, oder an die Erreichbarkeit des Angebotes über das Internet. Veränderungen des gesellschaftlichen Umfelds tragen zu einem anderen Selbstverständnis älterer Menschen bei. Innerhalb der Organisation muss der Seniorennachmittag eventuell mit zahlreichen Projekten um Ressourcen konkurrieren. Dies alles kann dazu beitragen, dass die Differenz zwischen Angebot und Anforderungen wächst und damit die Notwendigkeit von Innovation entsteht.

### Ideenfindung

Im Innovationsmanagement wird im Wesentlichen von drei Quellen für neue Ideen ausgegangen:

- Bei der Ideensammlung wird aus vorhandenen Informationsquellen geschöpft. Nicht jede gute Idee muss neu erfunden werden, oftmals kann man auf die Vorarbeit anderer Organisationen zurückgreifen.
- Bei der Ideengenerierung werden tatsächlich neue Ideen erzeugt. Eine wichtige Rolle spielen dabei die sogenannten Kreativitätstechniken (siehe auch Literatur am Ende dieses Artikels).
- Schließlich ist es eine gängige Methode, sogenannte „Lead User“ zu befragen. Es geht um fortschrittliche Kunden, die ihre innovativen Ideen einbringen sollen (vgl. den [Beitrag von Florian Sobetzko](#) in dieser Ausgabe).

Alle drei Quellen sind auch im kirchlichen Kontext denkbar. Besonders die dritte Version scheint interessant in Ergänzung und im Kontrast der Ideengenerierung in den üblichen Gremien (Vorstand, Kirchengemeinderat), in denen die fortschrittlichen „Kundinnen und Kunden“ oft eher selten vertreten sind. Zunehmend setzt sich bei der Suche nach neuen Ideen und der daran anschließenden Entwicklung innovativer Produkte dabei das Konzept der „open innovation“ durch. Kreative Ideen werden nicht mehr heimlich in einem exklusiven Zirkel entwickelt und möglichst vor der Konkurrenz geheim gehalten („closed innovation“). Stattdessen werden Ideen öffentlich gemacht und verschenkt, in der Hoffnung, dass daraus weitere gute Ideen und Innovationen entstehen. Ein aktuelles Beispiel aus dem Wirtschaftsleben ist die Freigabe aller Patente durch den Hersteller von Elektroautomobilen Tesla. In der Kirche würde es sich sehr anbieten, über Internetplattformen, Blogs u. Ä. erfolgreiche Ideen aus sämtlichen Bereichen allen bekannt zu machen.

### Ideenbewertung und Ideenauswahl

Während die Ideenfindung oftmals als kreative und motivierende Phase im Innovationsmanagement erlebt wird, baut eine erfolgreiche Ideenbewertung und -auswahl auf sachlich und handwerklich korrekter Arbeit. Es geht nun darum, mit klaren Kriterien die Ideen herauszufiltern, die den größten Beitrag zur Nutzen- und Kostenführerschaft versprechen und die besten Chancen auf Realisierung haben. Problematisch für den gesamten weiteren Prozess können in dieser Phase Dynamiken sein, die eine von Kriterien geleitete Entscheidung verhindern. Die generelle Skeptik gegenüber radikal neuen, disruptiven Ideen zeigt sich oftmals durch „Killerphrasen“ („das geht bei uns sowieso nicht“, „das haben wir immer so gemacht“ ...). Gruppendynamische Prozesse können dafür sorgen, dass manche

Ideen sehr unkritisch behandelt werden, besonders wenn diese von Meinungsführern in der Gruppen stammen. Und auch Aktionismus kann eine gute Prioritätensetzung verhindern, wenn Teilnehmer sich vorschnell von einer Idee mitreißen lassen, ohne dass diese systematisch geprüft wurde.

Notwendig sind in dieser Phase zunächst Methoden, um die Ideen zu strukturieren (z. B. Clustern, Kategorienbildung ...). Anschließend müssen gemeinsam Kriterien festgelegt werden, mit denen jede Idee bewertet werden kann. Diese Kriterien können die Ideen aus verschiedenen Richtungen betrachten, können unterschiedlich gewichtet und dann von allen Beteiligten oder einer ausgewählten Gruppe an die Liste der Ideen angelegt werden.

#### Quellen von Innovation

Gute Ideen sind noch keine fertige Innovation. Deswegen gilt es das Feld, in dem aus Ideen konkrete Maßnahmen werden können, genauer zu beschreiben. Dies kann durchaus schon bei der Ideensuche und -bewertung eine Rolle spielen oder erst später ins Spiel kommen.

Im „klassischen Innovationsmanagement“ wird von zwei Quellen für Innovation ausgegangen. Auf der einen Seite gibt es den sogenannten „Technology Pull“: Forschung & Entwicklung, externe Forschungseinrichtungen oder Lieferanten bringen technologische Entwicklungen, die zu innovativen Produkten führen. Auf der anderen Seite wirkt der sogenannte „Market Pull“: Unternehmenseigene Abteilungen, Kunden, Geschäftspartner und Dienstleister erkennen Potenzial für innovative Produkte am Markt.

Für die Entwicklung innovativer (sozialer) Dienstleistungen bietet sich eher das Bild eines Suchraumes für neue Ideen an. Dieser wird durch drei Eckpunkte beschrieben:

- Neue Ideen ergeben sich aus der Organisationsstrategie. Ein kreativer Umgang mit der eigenen Strategie kann einerseits anregend für neue Ideen sein und sorgt andererseits dafür, dass konkrete Innovationen nicht in eine Richtung gehen, die nichts mehr mit den Zielen der Organisation zu tun hat.
- Eine zweite wichtige Quelle für erfolgversprechende Innovationen sind die Potenziale einer Organisation. Was können wir? Wer kann was? Welche Ressourcen haben wir?
- Schließlich ist natürlich der Bedarf (der „Markt“) ein zentraler Eckpunkt für die Suche nach neuen Ideen und die Entwicklung konkreter Innovationen. Wenn bekannt ist – z. B. über konkrete Befragungen oder Zielgruppenforschung –, welche Dienstleistungen oder anderen Angebote gewünscht oder benötigt werden, können diese passgenau entwickelt werden.

#### Arten von Innovation

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Arten von Innovation zu unterscheiden. Hier soll eine Gliederung in fünf Typen vorgeschlagen werden.

Am bekanntesten sind *Produktinnovationen*. Die bereits erwähnte Eisenbahn, das Automobil und das Smartphone sind bedeutsame Produktinnovationen. Im kirchlichen Kontext zeigen sich Produktinnovationen vor allem in der Form neuer Dienstleistungsangebote. In diesem Sinne können neue Angebote für junge Familien, der komplett überarbeitete Seniorennachmittag u. Ä. als Produktinnovationen verstanden werden.

*Prozessinnovation* bezieht sich auf technische oder organisatorische Verfahren.

Prozessinnovationen in Produktionsabläufen können zu wesentlichen Kosteneinsparungen beitragen. Prozessinnovationen bei Dienstleistungen können erheblichen Nutzen für die „Kundinnen und Kunden“ bringen. Wer weiß, wie aufwändig es sein kann, wenn eine evangelische Frau und ein katholischer Mann mit einem evangelischen Pfarrer und einem katholischen Pfarrer in einer Kirche, die nicht die Kirche ihrer eigenen Gemeinde ist, ihre kirchliche Trauung vollziehen wollen, bekommt eine Idee, welches Potenzial die Kirche für Prozessinnovationen hat.

*Marktmäßige Innovationen* beziehen sich auf die Erschließung neuer Märkte oder die Erweiterung vorhandener. Ohne Frage hat sich die katholische Jugendverbandsarbeit den „Markt“ der Jugendlichen mit Migrationshintergrund noch nicht ausreichend erschlossen und hätte hier großen Bedarf und Potenzial für Innovationen.

*Strukturelle Innovationen* sind auf den ersten Anschein oft nicht so spektakulär, können aber dauerhaft große Wirkung erzielen. Für den BDKJ war es ein innovativer Schritt, die Strukturen des Verbandes für neue Formen von Mitgliedsorganisationen zu öffnen.

*Kulturelle Innovationen* sind schließlich oftmals nicht über Nacht umzusetzen, aber entwickeln ebenfalls langfristig große Wirkung. Die größte kulturelle Innovation der vergangenen Jahrzehnte hat die katholische Kirche sicher mit dem Zweiten Vatikanischen Konzil erlebt. Musikalisch ist sie andererseits über das sogenannte „Neue Geistliche Lied“ kaum hinausgekommen und könnte – vor dem Hintergrund des Wandels popkultureller Ausdrucksformen – den einen oder anderen innovativen Impuls vertragen.

#### Ausmaß und Eigenschaften von Innovationen

Damit kann abschließend noch ein Blick auf das Ausmaß und die Eigenschaften von Innovationen geworfen werden. Die hier beschriebenen Typen von Innovation können auf diese Weise weiter ausdifferenziert werden.

Zunächst kann danach unterschieden werden, ob Innovationen *disruptiv* bzw. radikal oder *inkrementell* verändern. Das iPhone 1 war eine radikale, disruptive Innovation für den Markt

der Mobiltelefone. Mittlerweile wurden die klassischen Mobiltelefone weitgehend durch Smartphones im Stil eines iPhone verdrängt. Alle weiteren iPhones (2–5) waren nur noch inkrementelle, d. h. schrittweise Innovationen. Es gab mit jeder neuen Version neue Ideen und kleine Weiterentwicklungen, aber es blieb immer das iPhone.

Ob eine Innovation als radikal oder inkrementell eingestuft wird, ist immer auch in Abhängigkeit zum Umfeld der Innovation zu bewerten. Während die Gleichberechtigung vielfältiger Formen des familiären Zusammenlebens in der Bundesrepublik mittlerweile weitgehend gesellschaftlicher Konsens ist und nur noch an der schrittweisen Annäherung an die vollständige Gleichstellung in Fragen des Steuerrechts, des Adoptionsrechts u. Ä. gearbeitet wird, wäre es für die katholische Kirche eine radikale Innovation (zumindest aus der Perspektive der Befürworter einer solchen Sichtweise), die Vielfalt der Formen des familiären Zusammenlebens als gleichberechtigt anzuerkennen.

Schließlich können Innovationen nach vier Eigenschaften gut unterschieden werden:

- Ist der *Neuigkeitsgrad* niedrig oder hoch?
- Ist die *Unsicherheit*, ob die Innovation erfolgreich sein wird bzw. wie viel an Ressourcen für die Innovation eingesetzt werden muss, niedrig oder hoch? Wagt sich die Kirche mit ihren sozialen Dienstleistungen in neue „Märkte“ und zu neuen Zielgruppen, ist die Unsicherheit groß, ob sie erfolgreich sein wird. Angebote für vertraute Zielgruppen bieten eine höhere Sicherheit.
- Welchen *Komplexitätsgrad* hat eine Innovation? Auch hier kann man sich wieder eine Skala von „niedrig“ bis „hoch“ vorstellen. Ein anderes Design für die Webseite ist in der Regel leicht umsetzbar, eine komplett neue Software zur Verwaltung der Daten der Gemeinemitglieder und für Online-Anmeldeverfahren kann schnell einen hohen Komplexitätsgrad erreichen.
- Und wie hoch bzw. niedrig ist der *Konfliktgehalt* einer Innovation (vgl. beispielsweise den oben erwähnten anderen Umgang mit den vielfältigen Formen des familiären Zusammenlebens)?

#### Fazit

Auch beim Innovationsmanagement ist nicht alles neu. Es zeigen sich zahlreiche Parallelen zur Organisationsentwicklung, dem Qualitäts- und Projektmanagement. Vertraute Methoden aus der Jugendarbeit und der kirchlichen Erwachsenenbildung können für das Innovationsmanagement eingesetzt werden. Innovationsmanagement unterscheidet sich von anderen Arbeitsansätzen durch seine eindeutige Fokussierung auf die Erneuerung. Die (bessere) Lösung für aktuelle und zukünftige Herausforderung soll durch neue Ideen, die Veränderung, die schrittweise oder radikale Weiterentwicklung vorhandener Ansätze entstehen. Dass diese Grundannahme nicht immer zutreffen muss, ist wohlbekannt. Gerade für die Kirche, die ihre Stärke oftmals auf der Seite des Bewahrens und der Tradition zeigt, können jedoch der Blickwinkel und das differenzierte Instrumentarium des Innovationsmanagements interessante Impulse geben.

---

#### Literatur

Boos, Evelyn, Das große Buch der Kreativitätstechniken, München 2009.

Gassmann, Oliver/Sutter, Philipp, Praxiswissen Innovationsmanagement. Von der Idee zum Markterfolg, München 2008.

Müller-Prothmann/Dörr, Nora, Innovationsmanagement. Strategien, Methoden und Werkzeuge für systematische Innovationsprozesse, München 2009.

Vahs, Dietmar/Burmester, Ralf, Innovationsmanagement: Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, Stuttgart 2005.

Zangemeister, Christof (Hg.), Innovationsmanagement für Dienstleistungen. Leitfaden, Instrumente, Umsetzungshilfen, Köln 2008.