

JAN KUHN & MICHAEL SWIATKOWSKI

# CRAFTBOOK

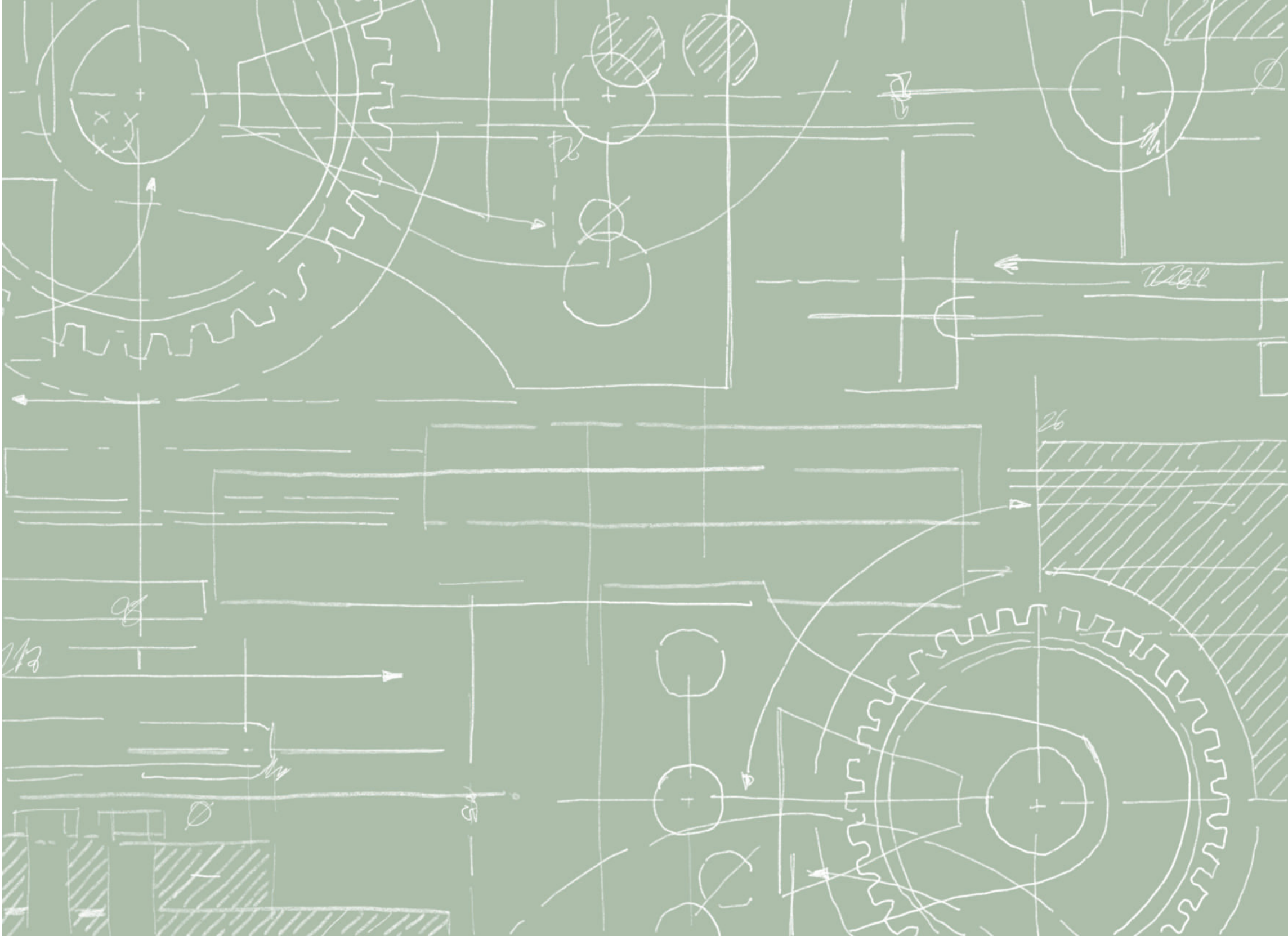
Markenkommunikation & Produktentwicklung für kirchliche Pionier\*innen

## **Impressum**

Herausgeber: Jan Kuhn und Michael Swiatkowski  
Weitere Autor\*innen: Matthias Sellmann, Ana Souto Miebach  
Umschlaggestaltung: Deborah Ulrich  
Satz: Ana Souto Miebach, Jan Kuhn, Michael Swiatkowski  
Illustrationen: Alena Bauer

Herstellung: PBtisk a.s., Příbram  
Printed in the Czech Republic  
ISBN 978-3-451-03305-6

Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2022  
Alle Rechte vorbehalten  
[www.herder.de](http://www.herder.de)  
[www.zap-bochum.de](http://www.zap-bochum.de)



# »» Inhalt

## Leitbild

Einführung: Leitbilder formulieren	16
Wer Kirche sagt, meint „Mission matters“	18
Vision & Mission Statement	22
Markensteuerrad	36

## Zielgruppe

Einführung: Zielgruppen verstehen	48
Hat Kirche Zielgruppen?	52
Vor allem braucht sie Quellgruppen.	52
Persona	56
Limbic® Map	70

## Wettbewerb

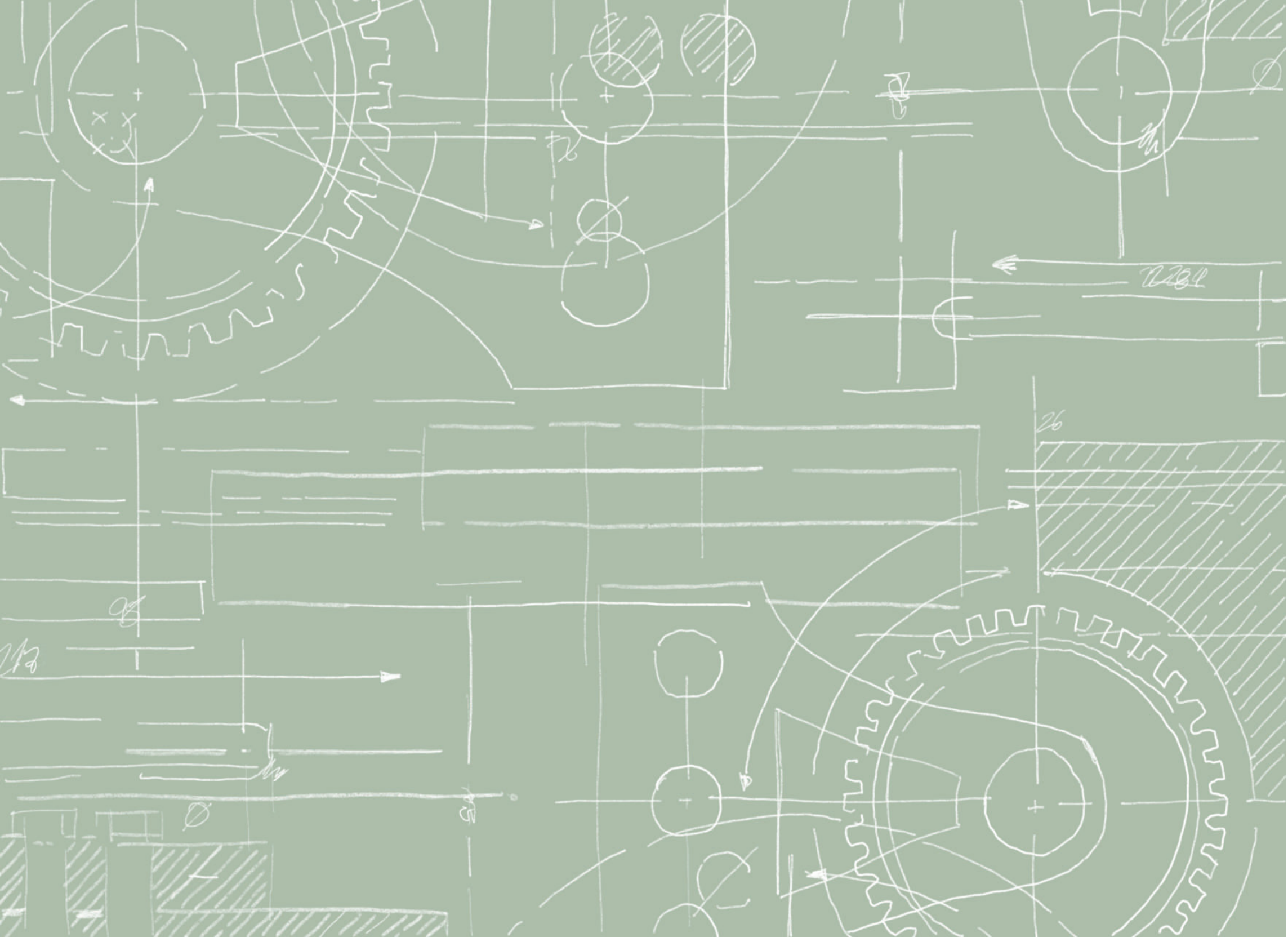
Einführung: Wettbewerb lesen	84
Prüfet alles – und behaltet das Gute!	88
SWOT-Analyse	92
SOAR-Analyse	100
Porters 5 Kräfte	106

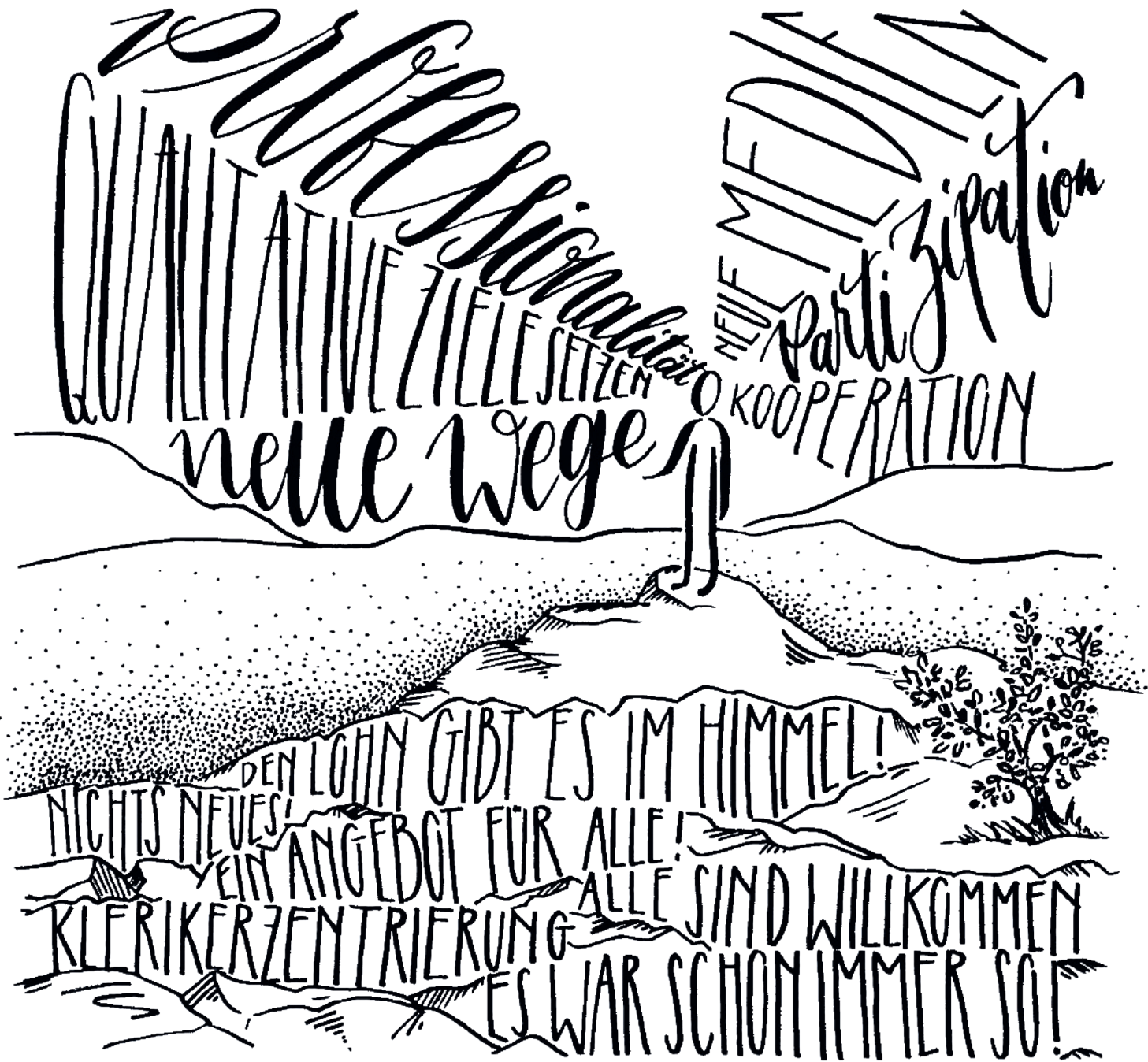
## Methoden

World-Café	178
Explorative Recherche	182
Fragetechniken (5 Why)	186
How might we	190
Timeboxing	194
Brainstorming	198
Kanban	202
SCRUM	204

## Produkt

Einführung: Produkte kreieren	118
Was ist und was soll sein: Kirchliche Qualität?	122
Service-Dummy	126
Customer Journey (Mapping)	142
Values	158
Help, Hub, Hero	170





neue Wege

partizipation  
NEUE MEDIEN  
KOOOPERATION

DEN LOHN GIBT ES IM HIMMEL!  
NICHTS NEUES!  
EIN ANGEBOT FÜR ALLE!  
KLERIKERZENTRIERUNG  
ES WAR SCHON IMMER SO!

# »» Warum über Marken reden?

## Ein großes Ahoi!

---

Willkommen an Bord, du hast den wichtigsten Schritt bereits geschafft! Auch wenn es sich vielleicht noch nicht so anfühlt, glauben wir, dass das Zeug für absolut Großartiges bei dir schon bereitliegt und darauf wartet, zu funktionalen und wunderbaren Projekten zusammengezimmert zu werden – wir würden dazu natürlich *Craften* sagen. Vielleicht kennst du den Begriff des „Crafting“ aus dem Englischen, schließlich kommt der Name des Computerspiels Minecraft auch nicht von ungefähr. „Craften“ bedeutet, Dinge mit handwerklichem Verstand zusammenzubauen und dabei etwas Neues zu schaffen. Der Begriff veranschaulicht ziemlich treffend, was wir in unserer all-

täglichen Arbeit häufig brauchen. Jemand, der craftet, wirkt schöpferisch, indem er verschiedene Gegenstände miteinander kombiniert und in einen neuen Bedeutungszusammenhang setzt. Meistens verfolgt man dabei ein gewisses Ziel, nämlich einen Zustand zu verbessern oder ein Problem zu lösen. Crafting hat also auch etwas mit Nutzenorientierung zu tun. Wer craftet, will etwas verändern und verfolgt vielleicht sogar eine eigene Vision mit dem, was er tut.

Du siehst, Craften hat jede Menge mit Pioniergeist zu tun: Probleme zu identifizieren, den festen Willen, nicht auf die Lösung durch jemand anderes zu warten, sondern selbst aktiv zu werden.

Wir gehen schwer davon aus, dass du ein\*e solche\*r Pionier\*in bist. Mit diesem Buch wollen wir dir das Handwerkszeug zur Verfügung stellen, mit dem du kreative Ideen finden und dein Projekt ausgestalten kannst.



## An wen richtet sich das CRAFTBOOK?

---

Das CRAFTBOOK für Kirchenpionier\*innen richtet sich an Führungskräfte, Kirchenentwickler\*innen, pastorale Mitarbeitende, an Strateg\*innen wie an Praktiker\*innen aus kirchlichen Projekten – an Haupt- und Ehrenamtliche jeder Konfession. Es ist mit Neugier und Praxiserfahrung für all jene geschrieben, die innovative Projekte auf Ebene der Gemeinde, Diözese oder Verbandsarbeit anstoßen oder begleiten wollen. Mit dem CRAFTBOOK haben wir ein Arbeitsbuch geschrieben, in dem in einzelnen Schritten Innovationskompetenz praxisnah und spielerisch vermittelt wird. Es kommt dabei ohne unverständliches Fachvokabular aus und setzt damit kein Grundwissen voraus. Manchmal muss du höchstens mit ein bisschen Seefahrer- und Schiffsbauermetaphorik klarkommen. Sollte sich dennoch der ein oder andere Fachbegriff eingeschlichen haben, kannst du im Glossar die wichtigsten Begriffe nachschlagen.

## Was du damit anfangen kannst

---

Das CRAFTBOOK wird als Arbeitsbuch für Pionier\*innen in Kirche nutzbar, indem es die erfolgreichsten Werkzeuge, wir nennen sie hier Tools, und Methoden für die Konzeption und Durchführung innovativer Projekte in Kirche bündelt. Das CRAFTBOOK ist dabei weniger mit einer Blaupause zu vergleichen, die bestenfalls von ausgebildetem Fachpersonal verstanden wird, als vielmehr mit einer klaren Bauanleitung, mit der eine Breite von Nutzer\*innen, ohne Kenntnis von Fachsprache, großartige Ergebnisse kreieren kann.

Du kannst dabei grundsätzlich auf zwei Arten arbeiten: Zum einen sind die Tools einzeln nutzbar, um den jeweilig anstehenden Arbeitsschritt innerhalb der Projektarbeit zu unterstützen. Zum anderen ist das Arbeitsbuch auch für die langfristige Prozessplanung und -begleitung ausgelegt, indem es die Tools die einzelnen Module Leitbild, Zielgruppe, Wettbewerb und Produkt gliedert, welche die unterschiedlichen Arbeitsphasen von der Konzeption über die Durchführung bis

hin zur Finalisierung und Evaluation begleiten. Du kannst das CRAFTBOOK also von vorne bis hinten durchhackern oder immer wieder für unterschiedliche Probleme nutzen, um an deinen Projekten zu arbeiten. Im Anschluss an die vier Module haben wir dir einige Methoden aufbereitet, die du tool- und modulübergreifend für die Arbeit an deinem Projekt einsetzen kannst. Die einzelnen Arbeitsschritte innerhalb der Tools sind dabei so kompakt und praxisnah durch Texte und Illustrationen gestaltet, dass du schnellstmöglich den Weg in die Anwendung findest. Für den Fall, dass du nur sequentiell mit dem CRAFTBOOK arbeiten möchtest, haben wir die Tools in eine chronologische Reihenfolge gesetzt: Von der Formulierung einer Vision bis hin zur ersten Kommunikation mit den Kund\*innen. Jedes Tool beginnt dabei mit einer kurzen Einordnung, wann und mit welchem Ziel du es gut einsetzen kannst. Außerdem geben wir dir Empfehlungen, mit welchen anderen Werkzeugen und Methoden aus unserem CRAFTBOOK sich deine Einheit gut kombinieren lässt.

## Warum wir so viel über Marken reden

---

Vielleicht ist es dir schon beim Durchblättern des CRAFTBOOKS oder auf dem Cover aufgefallen: Der Begriff der Marke ist uns besonders wichtig. Vielleicht hast du dich auch schon gefragt, wo denn jetzt der Unterschied zwischen deinem Projekt und diesem kryptischen Markenbegriff liegt. Kein Projekt schwebt in der Luft und kann unter Laborbedingungen konstruiert und kommuniziert werden. Im Grunde genommen ist jedes Projekt, dies kann bspw. ein Produkt oder eine Dienstleistung sein, eingebettet in den größeren Begriff der Marke, der das Verhältnis zur äußeren Umwelt beschreibt. Der Begriff der Marke leitet sich vom französischen *marque* ab und bedeutet soviel wie „Kennzeichen, Zeichen zur Erkennung“. Wir empfehlen dir deshalb, dein Projekt im Rahmen einer Marke zu entwickeln, damit du dein Projekt zielgerichtet verfolgen und gestalten kannst. Deine Projekte sind gewissermaßen die zentralen Objekte deiner Marke. Sie tragen gewisse Markenzeichen und besitzen spezifische Eigenschaften, die durch dein Selbstbild, aber vor allem auch von der Fremdwahrnehmung deiner Ziel-

gruppe bestimmt sind. Egal ob du dein Projekt als Marke definierst oder nicht, ist es wahrscheinlich, dass deine potenziellen Kund\*innen ihm Eigenschaften zuordnen und es damit als Marke identifizieren. Das muss per se kein Erfolg sein, denn wie du dir sicherlich denken kannst, können von deiner Zielgruppe zugeschriebene Markeneigenschaften von deiner Vorstellung und auch der Realität abweichen, positiv wie negativ. Markeneigenschaften können also tatsächliche, aber auch vermeintliche emotionale oder funktionale Merkmale deiner Marke umfassen.

Das Gute an dieser Stelle ist, dass sich ein solcher Prozess aktiv gestalten lässt: Dein Projekt als Marke oder innerhalb einer Marke zu betrachten, bedeutet also vor allem, verschiedenste Perspektiven einzunehmen, um

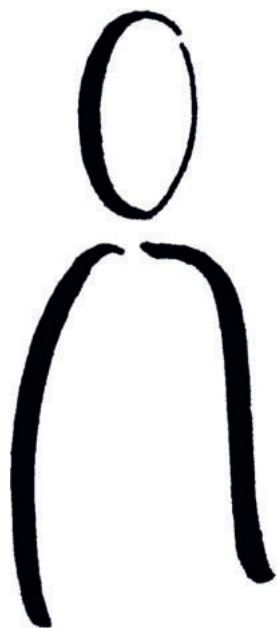
- (1) die einzelnen Bestandteile deiner Marke, wie hier exemplarisch die Fremdwahrnehmung, im Blick zu behalten,
- (2) klare Zielvorgaben zu definieren sowie
- (3) deine Marke und damit auch dein

Projekt langfristig so auszurichten, dass sie deiner Projektvision entsprechen.

Wir hoffen, dass du mit diesem CRAFT-BOOK das Handwerkszeug in den Händen hältst, mit dem du dein Projekt nicht nur hervorragend gestalten kannst, sondern dabei auch eine Menge Spaß hast. Jede Vision braucht nicht nur ein kluges Nachdenken darüber, wie sie am besten verfolgt wird, sondern benötigt auch inspirierte und kreative Pionier\*innen mit einer gewissen Hartnäckigkeit.

Insofern wünschen wir dir und deinem Projekt nie ausgehende Inspirationsquellen und viel Wind in den Segeln.

Jan & Michael





»» LEITBILD





# » Einführung: Leitbilder formulieren

## Formulierung deines Leitbilds

Die Formulierung eines Leitbildes in Form von Vision und Mission Statements gehört traditionell zu den ersten und wichtigsten Schritten beim Markenaufbau. Ob du am Anfang mit frisch gespitztem Bleistift vor einem weißem Blatt Papier sitzt oder erste Dienstleistungen und Markenattribute vorhanden sind – wir empfehlen dir, die Vision und Mission deiner Marke so differenziert wie möglich zu formulieren und die zentralen Aspekte deiner Markenentwicklung immer wieder zu betrachten und gegebenenfalls anzupassen.

Das erste Kapitel des CRAFTBOOKs beschäftigt sich mit der Herzkammer deiner Marke: Was macht sie aus, was ist der Gegenstand eurer Dienstleistung? Wie ist euer Selbstverständnis und eure Vorgehensweise? Wo wollt ihr mit eurer Marke hin? Welches gesellschaftliche Problem wollt ihr angehen?

Um es nochmal zu unterstreichen: In diesem ersten Schritt geht es um das Selbstbild deiner Marke; Außenwahrnehmung oder der Blick auf die Zielgruppe folgen in den nächsten Arbeitsschritten, zu denen es dann auch eigene Kapitel in

diesem CRAFTBOOK gibt. Um dieses Selbstbild möglichst konkret zu erarbeiten, unterscheiden wir zwischen der ‚Vision‘ und der ‚Mission‘ einer Marke. Jedes Unternehmen, jede Marke braucht beides gleichermaßen, allerdings zu unterschiedlichen Zwecken.

Die Vision beschreibt ein Zukunftsbild, das sich die Organisation als Leitstern ihres Handelns setzt. Sie macht allen interessierten Gruppen knapp und anschaulich deutlich, warum es sie gibt. Die Vision enthält also noch keine expliziten Zielsetzungen, sondern schildert die

gesellschaftliche Funktion, die ihre Ziele mit Sinn erfüllt. Die Vision muss darum nicht technisch, sondern darf auch narrativ formuliert werden.

Der Vision zur Seite steht die Mission einer Marke. Mission und Vision ergänzen sich im besten Fall, stehen also nicht hierarchisch zueinander. Im Gegensatz zur Vision richtet sich die Mission in erster Linie nach außen. Sie macht deutlich, in welcher Art und Weise das Unternehmen seine Vision erreichen möchte und beschreibt damit den wesentlichen Zweck oder Auftrag, den das Unternehmen mit seiner Marke verfolgt. Sie sagt, warum das Unternehmen oder eine Organisationseinheit existiert und was die Organisation für ihre Stakeholder, für Kund\*innen, Eigentümer\*innen, Mitarbeitenden oder Partner\*innen, sein will.

Um deine Marke erfolgreich zu gestalten, brauchst du sowohl eine inspirierende Vision als auch eine klar definierte Mission. Du kannst deine Mission auch als Kompass verstehen, mit dem du dein Unternehmen in die Richtung deiner Markenvision lenkst. Damit du diesen Kurs auch langfristig verfolgen kannst, geben wir dir in diesem Kapitel ein eigenes Tool an die Hand: das Markenstewerrad. Das Markenstewerrad hilft dir dabei, die wichtigsten Bestandteile deiner Marke, bspw. Markennutzer\*innen oder Markenbild,

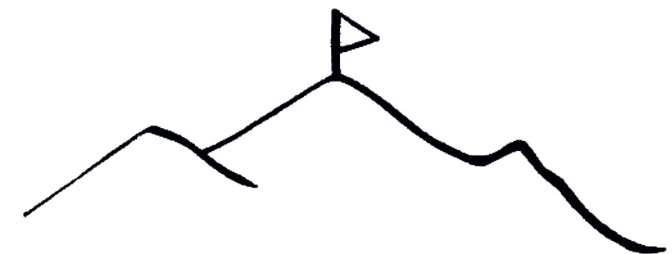
in Hinblick auf die Zielperspektive (Vision) und Funktionalität (Mission) hin zu ordnen und regelmäßig zu überprüfen.

Im Gegensatz zu den formulierten Vision und Mission Statements, die ebenso als Referenz herangezogen werden können, aber idealerweise nicht verändert werden sollten, ist das Markenstewerrad nicht nur im Bild gesprochen, sondern auch in der Anwendung Instrument des Prozesses und als solches einer ständigen Überarbeitung unterworfen. So lohnt es, dich grundsätzlich relativ frühzeitig mit dem Markennutzen deines Unternehmens auseinanderzusetzen. Dieser Nutzen muss jedoch im Verlauf der Markenentwicklung, insbesondere der Beschäftigung mit spezifischen Kundensegmenten, weiter konkretisiert werden. Das Stewerrad lässt du deswegen nie ganz aus der Hand.

Visionen, Missionen und Stewerräder, aller Anfang ist schwer! Gerade wenn du mit deinem ersten Bleistiftstrich auf einem weißen Blatt Papier anfängst, ist ungewiss, wo du anfangen sollst, wie groß die Schrift sein soll und wie viel Abstand zum Rand du benötigst. Reicht überhaupt ein Blatt aus, um deine Idee zu skizzieren, oder nimmst du dir besser einen ganzen Block? Die Hemmung ist manchmal groß, aber wir wollen dich dabei unterstützen, endlich durchzustarten.

Du bist noch ganz am Anfang und kannst beliebig oft an diesen Punkt zurückkehren. Skizziere ruhig mehrere Ideen und stelle diese deinen Freund\*innen, deinem Team und vielleicht potenziellen Kund\*innen vor. Wichtig ist, dass du versuchst, deine Idee so konkret und verständlich wie möglich in Worte zu fassen, denn nur so wirst du andere von deinem Projekt überzeugen können und hast es einfacher bei zukünftigen Entscheidungen im Projekt, wenn du auf diesen Fahrplan zurückblickst.

Mit einer leuchtenden Vision fest am Horizont, einer konkreten Mission, die deine Reise beschreibt, und einem Markenstewerrad in der Hand, mit dem du unterwegs deinen Kurs korrigieren kannst hast du nach unserer Überzeugung – bei aller maritimen Romantik – die richtigen Tools im Gepäck, um erfolgreich dein Abenteuer zu beginnen und dein neues Projekt zu gründen.

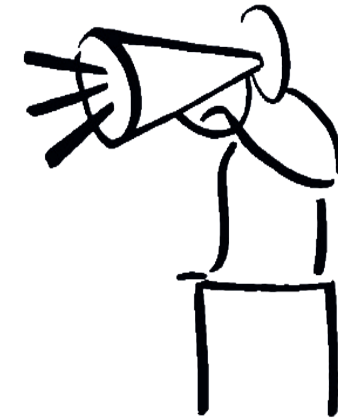


# » Wer Kirche sagt, meint „Mission matters“

## Lustige Szenen und starke Sätze

Eine lustige Szene vorweg, die einiges über deutsche Theologie verrät: In den USA hielt ich einen Vortrag darüber, warum, inwiefern und woraufhin man darüber nachdenken könne, dass Kirche missionarisch sei. Ich legte es kompliziert an, problematisierte, räsonnierte und schwadronierte. Danach fragte jemand: „War ja ganz informativ – aber würden Sie soviel Vorbereitungs- und Redezeit auch in die Frage investieren, ob die Erde eine Kugel ist?“ Die Botschaft saß: Offenbar fliegt man über den Großen Teich in eine kirchliche Landschaft, in der es als selbstverständlich gilt, dass Kirche missionarisch ist. Kirche und der Aspekt, dass

sie eine Mission hat, scheinen synonym zu sein. Auf einem Kongress pulverte man gar folgende Folie ins Publikum: „Nicht die Kirche hat die Mission, über Gott zu sprechen. Sondern Gott hat eine Mission – und dafür wünscht er sich eine Kirche.“ Solch starke Sätze rufen andere hervor. Bekannt ist ein Ausruf von Papst Franziskus: „Ihr als Christen habt keine Mission, ihr müsst eine sein!“ Im hiesigen Gelände hat das stark diskutierte ‚Mission Manifest‘ der Gruppe um Johannes Hartl für eine Renaissance des Begriffes gesorgt. Hier plädiert man dafür, dass ‚Mission‘ pastorale Priorität wird: „The church will send or the church will end!“



## Problematisierungen des Begriffs

Klar, auch solche einprägsamen Kurztheologien einer missio Dei, einer missionarischen Identität oder einer pastoralen Priorität können nicht über die Belastungen des Missionsbegriffs an sich hinwegtäuschen. Man muss sich schon dem historischen Befund stellen, dass über das Wort ‚Mission‘ viel kirchliche Dominanz, Gewalt und Diskriminierung legitimiert wurde – teilweise bis heute. Wer solche Intentionen damit verbindet, sollte sofort den Raum demokratischer Kultur und den der Kirche verlassen – denn in beiden kann kein Platz sein für Manipulation, Ressentiment und ideologischen Lobbyismus, sei er kirchlich oder nicht.