

Wie kann kirchliches schrumpfen gelingen?

Bachelorarbeit zur Erlangung des akademischen Grades
«Bachelor in Theologie UZH / Bachelor of Theology UZH»
der Theologischen und Religionswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Zürich

Verfasser: Raphael Ammann
Matrikel-Nr.: 13-580-881
Referent: Prof. Dr. Ralph Kunz
Fach: Praktische Theologie
Institution: Theologisches Seminar
Abgabedatum: 7. Mai 2025



Universität
Zürich ^{UZH}

1	Einleitung	3
1.1	Einführung / Problemabriss	3
1.2	Leitfrage und Forschungsdesign	4
1.3	Relevanz und Zielsetzung	4
1.4	Forscherstandpunkt	5
2	Forschungsdesign und Methode	6
2.1	Fallstudien	6
2.2	Datenerhebung durch offene Leitfadeninterviews	7
2.3	Analyse: Qualitative Inhaltsanalyse	7
3	Theoretische Grundlagen	8
3.1	Marken Grundlagen	8
3.1.1	Ausgangspunkte	8
3.1.2	Definition eines Markenführungsprozess	10
3.1.3	Weitere wichtige Konzepte aus dem Markenführung	11
3.2	Der religiöse Markt	16
3.3	Kirche als Marke ...	17
3.3.1	...weist über sich hinaus	18
3.3.2	... verwässert ihren Inhalt	19
3.3.3	... stärkt den kirchlichen Kern	20
3.3.4	... verunmöglicht vielfältige Gemeinschaft	22
3.3.5	... stärkt die Zusammengehörigkeit	22
3.4	Synthese	24
4	Explorative Fallstudien	26
4.1	Heilsarmee	26
4.2	Evangelisch-reformierte Kirche des Kantons Baselland	28
5	Erfolgsfaktoren für einen gelingenden Markenidentitätsprozess	30
5.1	Engagierte Führung	31
5.2	Kooperative Prozessgestaltung	31
5.3	Dreifaltige Identitätsfindung	31
5.4	Gelebtes Markenvertrauen, das glaubwürdig handelt	32
5.5	Fortlaufender Lernprozess	32
6	Empirische Fallstudie	33
6.1	Situation des Kirchenbezirks Konstanz	33

6.2	Engagierte Führung	34
6.3	Kooperative Prozessgestaltung	37
6.4	Dreifaltige Identitätsfindung	40
6.5	Gelebtes Markenvertrauen	44
6.6	Fortlaufender Lernprozess	47
6.7	Wirkungen des Prozesses	49
7	Rückbezug zur Leitfrage und zentrale Ergebnisse	50
7.1	Die Vieldeutigkeit des Markenbegriffs und seine Anwendung im kirchlichen Kontext	51
7.2	Die Bedeutung der Kooperation	52
7.3	Die Balance zwischen Selbst- und Fremdbild	54
7.4	Methodische Reflexion	55
8	Fazit	56
9	Anhang	58
9.1	Danksagungen	58
9.2	Selbstständigkeitserklärung	58
9.3	Visualisierung der Ergebnisse	59
9.4	Quellen	60
9.5	Abbildungsverzeichnis	62
9.6	Zusätzliche Abbildungen	63
9.7	Interviewtranskripte	64
9.7.1	Interviewleitfaden	64
9.7.2	Tobias Baumann	67
9.7.3	Thomas Aerni	80
9.7.4	Stephanie Krieger	86
9.7.5	Octavia von Roeder	94
9.7.6	Markus Weimer	106
9.7.7	Karsten Beekmann	126
9.7.8	Josef John	137
9.7.9	Uwe Ziegler	151

1 Einleitung

1.1 Einführung / Problemabriss

Kirchliche Institutionen stehen vor erheblichen Herausforderungen: immer stärkerer Mitgliederschwund, Nachwuchsmangel und finanzielle Engpässe.¹ Laut der ökumenischen Freiburger Kirchenstudie werden in Deutschland bis 2060 die evangelische und katholische Kirche die Hälfte ihrer Mitglieder verlieren.² Dies führt bei vielen Gemeinden zu Zusammenführungen oder Verkleinerungen der bestehenden Strukturen. Ein Beispiel dafür ist der Kirchenbezirk Konstanz der evangelischen Landeskirche in Baden (DE), wo im Rahmen des Strukturprozesses ekiba 2032 ein Vorgehen entwickelt wurde, das vorsah, einen Reduktionsplan zu erstellen von 30% auf den Ebenen Personal, Gebäuden und Finanzen.³ In dieser Situation stellt sich die Frage, wie trotz dieser Verkleinerung eine lebendige, zukunftsfähige Kirche entwickelt werden kann.

Die Bewältigung von Schrumpfungprozessen stellt eine komplexe Aufgabe dar. Sie wirft nicht nur organisatorische und strategische Fragen auf, wie sie auch in der Betriebs- und Organisationslehre thematisiert werden, sondern berührt zugleich soziologische Dynamiken. Diese Arbeit positioniert sich an der Schnittstelle zwischen Theologie, Soziologie und Organisationsentwicklung, legt ihren Fokus jedoch auf die theologische Relevanz in Verbindung eines markentheoretischen Identitätsfindungsprozess und stellt dabei folgende Leitfrage ins Zentrum:

¹ Vgl. *Bundesamt für Se/33748800* (Stand: 14.04.2025; Abruf: 14.04.2025); *Aus- und Weiterbildung der reformierten Pfarrerinnen und Pfarrer*, Nachwuchsförderung, online unter: *Bildungskirche*, <https://www.bitatistik>, *Entwicklung der Religionslandschaft - 1970-2023*, <https://www.bfs.admin.ch/asset/dldungkirche.ch/nachwuchsfoerderung-o> (Stand: 2022; Abruf: 14.04.2025).

² Vgl. *D. Gutmann/F. Peters*, #projektion2060 - die Freiburger Studie zu Kirchenmitgliedschaft und Kirchensteuer: Analysen - Chancen - Visionen, Neukirchen-Vluyn 2021.

³ Vgl. *Evangelische Landeskirche in Baden/Evangelischer Oberkirchenrat*, ekiba 2032 – Wir machen unsere Kirche fit für die Zukunft, <https://www.ekiba.de/infothek/landeskirche-strukturen/ekiba-2032/ueberblick/> (Stand: 2022; Abruf: 14.04.2025); *Evangelisches Dekanat Konstanz*, Infoabend Strukturprozess, <https://www.youtube.com/watch?v=dCIrPy448x4> (Stand: 2022; Abruf: 14.04.2025), 00:29:52.

1.2 Leitfrage und Forschungsdesign

Wie lässt sich in einer Phase kirchlicher Verkleinerung durch einen Markenbildungsprozess eine Identität und Vision entwickeln, welche die Gemeinde trotz struktureller Abbauprozesse zu neuer oder fortführender Lebendigkeit führt – und welche theologischen Aspekte sind dabei entscheidend?

Dieser Frage geht die Arbeit mit verschiedenen Methodiken auf den Grund, die detailliert in Kapitel 2 beschrieben werden. Die erste Perspektive bietet in Kapitel 3 eine theoretische Auseinandersetzung, die eine Grundlage in die Thematik der Markenidentität und ihrer Anwendung im kirchlichen Kontext legt. Dabei wird konkret gefragt, wie sich ein Markenbildungsprozess in kirchlichen Strukturen verankern lässt. Die zweite Perspektive untersucht anhand von zwei explorativen Fallstudien und mittels Experteninterviews (Kapitel 4), welche Erfolgsfaktoren sich in einem kirchlichen Branding-Prozess herausbilden (Kapitel 5). Die dritte Perspektive überprüft anschliessend diese Erfolgsfaktoren aus den ersten zwei Teilen mithilfe einer umfangreichen Fallstudie mit fünf qualitativen Interviews (Kapitel 6). Dabei steht der Kirchenbezirk Konstanz der Evangelische Landeskirche in Baden im Zentrum. Schliesslich mündet die Arbeit in eine reflektierende und kritische Diskussion der Ergebnisse und schliesst mit einem Fazit. Die Arbeit endet, wie es in wissenschaftlichen Arbeiten üblich ist, mit den verschiedenen Verzeichnissen, Quellenangaben und Anhängen. Darin ist auch ein Abkürzungsverzeichnis enthalten, welches die verwendeten Abkürzungen erläutert.

1.3 Relevanz und Zielsetzung

Mit seinen 22 Kirchengemeinden ist das Dekanat Konstanz als Kirchenbezirk ein geeigneter Untersuchungsgegenstand für die vorliegende Forschungsfrage. Seine Grösse ermöglicht verschiedene Perspektiven zur Untersuchung und behandelt die interessante Frage, wie sich in einer vielfältigen kirchlichen Struktur gemeinsame Prozesse durchführen lassen. Gleichzeitig kann die Forschungsfrage mit ihrer Dimension in dem vorgegebenen Arbeitsumfang ausreichend behandelt werden. Weiter wurde der Prozess durch einen äusseren Zwang ausgelöst, der wiederum durch die Freiburger Studie wissenschaftlich untermauert ist. Diese Studie beschreibt die überkonfessionelle Entwicklung, die bis 2060 die Halbierung der Mitgliederzahlen und

Steuern voraussagt und belegt die übergreifende Relevanz.⁴ Somit sind die Erkenntnisse auch ausserhalb des Untersuchungsgegenstandes von Bedeutung.

Die Kombination aus theologisch fundierter Gemeindepraxis und strategischen Markenbildungsprozessen ist bislang in der deutschsprachigen Theologie noch wenig erforscht. Dabei könnte gerade eine gezielte Markenidentitätsarbeit in einer Krisenphase Ressourcen aufdecken und zu neuer Gemeinschaftsbildung beitragen. Die praktisch-theologische Relevanz liegt darin, Handlungsoptionen aufzuzeigen, wie ein besseres Verständnis dieser Markenbildungsprozesse für kirchliche Akteure von Nutzen sein kann und trotz Verkleinerung zu einer Revitalisierung der Kirche führen könnte.

1.4 Forscherstandpunkt

Im Rahmen dieser Arbeit ist es zentral, die Rolle des Forschenden zu reflektieren, sowohl dessen eigenen Standpunkt darzulegen als auch eine nötige Balance zwischen notwendiger Nähe zum Untersuchungsgegenstand und der Wahrung eigener reflektierter Distanz zu finden. Um sowohl Vertrauen aufzubauen als auch die wissenschaftliche Perspektive nicht zu verlieren, ist es wichtig, die eigene Rolle immer wieder kritisch zu hinterfragen und zu dokumentieren. Auf diese Weise kann einerseits die Perspektive der Beforschten besser verstanden werden, andererseits jedoch die nötige Distanz gewahrt werden, um ihre Handlungen, Aussagen und eigenen Beobachtungen analytisch zu reflektieren.

Nach meinem Studium in Visueller Kommunikation arbeitete ich sechs Jahre als Brand-Designer sowohl in der Markenagentur Hotz Brand Consultants (HBC) als auch *inhouse* in der christlichen Bewegung Vereinigte Bibel Gruppen (VBG). In beiden Anstellungen war das Thema Markenidentität von zentraler Bedeutung und wegleitend in meiner Tätigkeit. Dies erlaubt es mir, in dieser Arbeit auf bereits vorhandenes Wissen und auf Fachpersonen zurückzugreifen. Darüber hinaus erhielt ich während dieser Tätigkeit unterschiedlichste interdisziplinäre Einblicke in Markenbildungsprozesse und erlebte, wie solche Prozesse neue Vitalität in den jeweiligen Organisationen ausgelöst haben. Dies motivierte mich dazu, die Frage zu stellen, wie ein solcher Prozess auch im kirchlichen Kontext fruchtbar sein kann.

⁴ Vgl. *Gutmann/Peters*, #projektion2060 - die Freiburger Studie zu Kirchenmitgliedschaft und Kirchensteuer.

Daraus ergibt sich gleichzeitig eine Voreingenommenheit zum Thema, die es in der Arbeit kritisch zu reflektieren gilt. Beispielsweise gehe ich mit der Hypothese in die Untersuchung hinein, dass Markenstrategie etwas Dienliches ist – gerade in Umbruchprozessen – und so auch im kirchlichen Kontext angewendet werden kann. Gerade deshalb ist es wichtig, meine Tendenz zu kennen und mit dem Grundsatz der Offenheit und mit Ergebnisoffenheit an die Forschungsfrage heranzugehen. Gerade im ersten Teil wird die Rolle von Wirtschaftsmodellen im kirchlichen Kontext kritisch reflektiert. Dazu soll das Forschungsdesign einen geeigneten Rahmen bieten.

2 Forschungsdesign und Methode

Im Rahmen dieser Arbeit werden zuerst die theoretischen Grundlagen durch eine Literaturrecherche erarbeitet. Anschliessend wird das theoretische Erarbeitete anhand von zwei explorativen Fallbeispielen untersucht und aus den Ergebnissen erste Erfolgsfaktoren für die Hauptfallstudie ausgearbeitet. Für die Beantwortung der Forschungsfrage in dieser Arbeit bietet sich die offene Forschungsstrategie einer Fallstudie an. Diese Methode ermöglicht es, einen sozialen Prozess als Untersuchungsgegenstand zu analysieren, indem sie verschiedene sozialwissenschaftliche Erhebungs- und Auswertungsverfahren kombiniert und dabei den Kontext systematisch berücksichtigt.⁵

2.1 Fallstudien

Auf Grundlage der Entwürfe des Soziologen Robert Yin unterscheiden Jessica Pflüger et al., ebenfalls aus der Sozialwissenschaft, vier Arten von Fallstudien: interventions-orientierte, exemplarisch vertiefende, vergleichende und gesellschaftsdiagnostische. Diese Varianten differenzieren sich in ihrem Fokus, ihrem Anspruch sowie in den angewandten sozialwissenschaftlichen Methoden. In dieser Arbeit wird das exemplarisch vertiefende Vorgehen angewendet, da komplexe Prozesse damit verstanden werden können, indem man einzelne besonders prägnante Fälle

⁵ Vgl. *H.J. Pongratz/R. Trinczek*, *Industriesoziologische Fallstudien: Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie*, Berlin 2010, 30.

genau analysiert.⁶ Dies ermöglicht eine Fokussierung auf einen spezifischen Fall und den Abgleich mit den im Theorieteil erarbeiteten Erfolgsfaktoren.

2.2 Datenerhebung durch offene Leitfadeninterviews

Ziel der Datenerhebung ist es, drei verschiedene Perspektiven auf den Identitätsfindungsprozess zu erhalten. Damit werden unterschiedliche Zugänge beleuchtet und im Zuge des Co-Branding-Prozesses verschiedene Anspruchsgruppen der kirchlichen Organisationen abgedeckt. Dafür werden offene Leitfadeninterviews nach den Soziologinnen Aglaja Przyborski und Monika Wohlrab-Sahr als Erhebungsmethode in der qualitativen Sozialforschung gewählt.⁷ Diese basieren auf einem Leitfaden mit zentralen Themen und Fragen, der jedoch nicht strikt abgearbeitet wird. Stattdessen bestimmt die Erzählweise der Interviewten die Reihenfolge der Themen.⁸ Dadurch wird eine Balance zwischen inhaltlicher Steuerung und Offenheit gewahrt, womit eine bestmögliche Datengewinnung erhofft wird.

Bei der Erstellung des Leitfadens galt die Faustregel: Er sollte so offen und flexibel wie möglich sein, aber so strukturiert wie nötig.⁹ Ein bewährtes Prinzip ist dabei das «Vom Allgemeinen zum Spezifischen»-Vorgehen, das sich am SPSS-Prinzip orientiert. Dieses umfasst das offene Sammeln und Prüfen von Fragen, das Sortieren nach Themen sowie die Einordnung in Erzählaufforderungen.¹⁰

2.3 Analyse: Qualitative Inhaltsanalyse

Die Daten werden mit der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet und analysiert im Sinne von Udo Kuckartz, emeritierter Professor für empirische Erziehungswissenschaft, und Stefan Rädiker, Experte für qualitative Datenanalyse.¹¹

⁶ Vgl. J. Pflüger/H. Pongratz/R. Trinczek, Methodische Herausforderungen arbeits- und industriesoziologischer Fallstudienforschung, in: Sozialwissenschaftlicher Fachinformationsdienst (2010), 9–18, 11; R.K. Yin, Case Study Research: Design and Methods, Bd. 5 (Applied Social Research Methods Series), Los Angeles 2009.

⁷ Vgl. A. Przyborski/M. Wohlrab-Sahr, Qualitative Sozialforschung: ein Arbeitsbuch (Lehr- und Handbücher der Soziologie), München 2014, 126–132.

⁸ Vgl. M. Meuser, „Leitfadeninterview“ (hg. von R. Bohnsack, M. Meuser und A. Geimer), in: Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung⁴ (2018), 151f.

⁹ Vgl. C. Helfferich, Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, Wiesbaden 2011, 181.

¹⁰ Vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr, Qualitative Sozialforschung, 127f.

¹¹ Vgl. U. Kuckartz/S. Rädiker, Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung: Grundlagentexte Methoden (Grundlagentexte Methoden), Weinheim Basel 2022.

Diese Auswertungsmethode ermöglicht eine systematische und methodisch kontrollierte Analyse. Es wird ein Wechselspiel aus deduktivem und induktivem Vorgehen benutzt: Die erarbeiteten Erfolgsfaktoren aus den theoretischen Erkenntnissen und den zwei explorativen Fallstudien, werden deduktiv in der grösseren Fallstudie verwendet. Mit Hilfe eines Vorgesprächs ohne Interviewleitfaden, werden diese Codes überprüft, um seine Erschöpfungstiefe sicherzustellen. Danach werden die fünf auf die Leitfadeninterviews angewendet. Das gesammelte Material wird in einem zweiten Schritt gesichtet und es werden Unterkategorien gebildet, damit die Ergebnisse der Analyse differenziert betrachtet werden können. Es werden Zusammenhänge zwischen Codes untersucht, z. B. durch Kontingenz- oder Überschneidungsanalysen. Es wird darauf geachtet, dass die Kategorien «unter anderem trennscharf, plausibel, erschöpfend, gut präsentierbar und kommunizierbar» sind.¹²

3 Theoretische Grundlagen

3.1 Marken Grundlagen

3.1.1 Ausgangspunkte

Markenforschung ist Teil der Betriebswirtschaftslehre und wird als Teildisziplin der Marketingforschung betrachtet. Bereits ein Blick in Standardwerke wie beispielsweise das *Handbuch für Markenführung* des Wirtschaftswissenschaftlers Franz-Rudolf Esch zeigt, dass die Disziplin in hohem Masse interdisziplinär arbeitet und sich Erkenntnisse vor allem aus den Sozial- und Verhaltenswissenschaften zunutze macht, um ein umfassendes Verständnis von Marke zu entwickeln.¹³

Intuitiv werden Marken mit Markenprodukten in Verbindung gebracht. Der altenglische Begriff «Brand», der ursprünglich als Synonym für Schwert in der Kriegssprache und als physisches Brandzeichen zur Kennzeichnung von Eigentum diente, hat sich im Laufe der Zeit in einen vielschichtigen Marketingbegriff verwandelt.¹⁴ Bis in die 1990er-Jahre entwickelte sich der Begriff hin zu einem identitätsbasierten

¹² Vgl. Ebd. 92.

¹³ Vgl. F.-R. Esch (Hg.), *Handbuch Markenführung* (Springer Reference Wirtschaft), Wiesbaden 2019, IX–XIV.

¹⁴ Vgl. B.B. Stern, What Does Brand Mean? Historical-Analysis Method and Construct Definition, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 34 (2006), 216–223, 219f.

Ansatz, bei dem sich Marken weniger durch ihre funktionalen Produkteigenschaften unterscheiden, sondern immaterielle und emotionale Merkmale genutzt werden, um sich von anderen Marken abzugrenzen.¹⁵

Esch bezeichnet Marken als «Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen», die das Kaufverhalten prägen.¹⁶ Der Professor für Innovatives Markenmanagement an der Universität Bremen Christoph Burmann definiert Marke als ein «Bündel aus funktionalen und nicht-funktionalen Nutzen, die sich aus Sicht der Zielgruppen nachhaltig differenzieren». ¹⁷ Dabei gibt es eine Sender- und eine Empfängerperspektive auf eine Marke. Die Markenidentität ist dabei das Selbstbild, das beschreibt, wie die Marke selbst wahrgenommen werden möchte. Es ist also die interne Sichtweise einer Organisation auf ihre eigene Marke und dementsprechend gestaltbar. Das Markenimage hingegen ist das Fremdbild, das von der externen Anspruchsgruppe bestimmt wird und sich nur indirekt beeinflussen lässt, da es auf individuellen Gedächtnisinhalten und Emotionen beruht.¹⁸ Ziel der Markenführung ist es, Selbst- und Fremdbild in Einklang zu bringen.¹⁹ Die Definitionen von Esch und Burmann ergänzen sich ideal: Esch betont die Wirkung der Marke auf das Kaufverhalten aus Sicht der Konsumierenden, während Burmann die strategische Differenzierung aus Unternehmenssicht beschreibt. Gemeinsam verbinden sie psychologische Wahrnehmung mit markenstrategischer Steuerung – und decken so beide Perspektiven erfolgreicher Markenführung ab.

Marken haben sowohl für Konsumierende wie auch für Unternehmen erheblichen Nutzen. Pointiert formuliert: Marken stillen relevante Bedürfnisse, damit sie immer wieder gekauft bzw. konsumiert werden. ²⁰ Bekannte Marken helfen den Konsumierenden, sich in den überfluteten Märkten zu orientieren (Orientierungs- und Vereinfachungsfunktion). Zudem können sie für verlässliche Qualität stehen und reduzieren damit das Risiko eines Fehlkaufs, was hin zu einer Vertrauensfunktion führt.

¹⁵ Vgl. C. Burmann u. a., Identitätsbasierte Markenführung, Wiesbaden 2018, 13.

¹⁶ Vgl. F.-R. Esch/T. Möll, Psychologische und neuroökonomische Zugänge zur Marke, in: F.-R. Esch (Hg.), Handbuch Markenführung (Springer Reference Wirtschaft), Wiesbaden 2019, 72.

¹⁷ Burmann u. a., Identitätsbasierte Markenführung, 13.

¹⁸ Vgl. Ebd. 14-15.57.

¹⁹ Vgl. M. Ghorbani/A. Westermann, Integrierte Markenführung im digitalen Zeitalter: Bedeutung – Konzepte – Instrumente – Evaluation, Wiesbaden 2023, 20.

²⁰ Vgl. Burmann u. a., Identitätsbasierte Markenführung, 13–14.

Des Weiteren haben Marken für Konsumierende auch einen emotionalen Nutzen, indem sie zur Selbstdarstellung beitragen und nicht zuletzt ein Zugehörigkeitsgefühl innerhalb sozialer Gruppen aufbauen.²¹

Für Unternehmen hingegen ermöglichen Marken eine höhere Zahlungsbereitschaft und steigern im Idealfall die Kundenloyalität bzw. binden die Kunden an sich. Nicht zuletzt schützen Marken gegen Wettbewerber und steigern den Unternehmenswert.²² Dabei ist es wichtig, dass in reifen Märkten die nicht-funktionalen Nutzen (z. B. Selbstdarstellung und Zugehörigkeit) oft entscheidender sind für die Differenzierung und gleichzeitig auch einen Rechtsschutz bieten.²³

3.1.2 Definition eines Markenführungsprozess

Zur Gestaltung und Führung einer Marke gibt es in der Forschung zahlreiche Ansätze. Im deutschsprachigen Raum sind vor allem die Modelle der Markentheoretiker von Jean-Noël Kapferer, David A. Aaker und den bereits erwähnten Esch und Burmann bekannt.²⁴ Wegen des praxisorientierten Fokus dieser Arbeit ist an dieser Stelle kein ausführlicher Vergleich möglich. Für den theoretischen Rahmen der Arbeit dient vor allem das identitätsbasierte Markenführungsmodell nach Burmann als wichtiger Impulsgeber, das auch von Wirtschaftswissenschaftlerin Mijka Ghorbani und Markenwissenschaftlicher Arne Westermann in ihrer neueren Einführungsliteratur bevorzugt verwendet wird.²⁵

Burmann berücksichtigt einerseits das Wechselspiel zwischen Markenidentität und Markenimage und andererseits eine umfassende Identitätskonzeption. Beides scheint im kirchlichen Kontext von zentraler Bedeutung, da die kirchliche Marke stets aus Selbst- und Fremdbild konstituiert wird. Zudem ist die Frage nach der Identität etwas Vertrautes im kirchlichen Kontext, was in der Gemeindeentwicklung anschlussfähig ist.

Burmann beschreibt drei Phasen im Markenführungsprozess. Die erste ist die strategische Markenführung, in der es zunächst darum geht, die Grundelemente der Markenidentität zu definieren – Elemente, die das Unternehmen nachhaltig von

²¹ Vgl. *Ghorbani/Westermann*, Integrierte Markenführung im digitalen Zeitalter, 9–11.

²² Vgl. Ebd. 11–12.

²³ Vgl. *Burmann* u. a., Identitätsbasierte Markenführung, 49.346f.

²⁴ Vgl. *Ghorbani/Westermann*, Integrierte Markenführung im digitalen Zeitalter, 20–30.

²⁵ Vgl. *Ghorbani/Westermann*, Integrierte Markenführung im digitalen Zeitalter.

Wettbewerbern abgrenzen, eine Wiedererkennung ermöglichen und eine einheitliche Kommunikation über alle Kontaktpunkte mit der Marke sicherstellen.²⁶ Dabei dient eine Situationsanalyse als erstes Element, das feststellt, wo die Marke aktuell steht. Danach wird mithilfe geeigneter Tools die Marke durch Markenziele, Markenpositionierung, Markenarchitektur, Markenevolution und Markenbudgetierung strategisch gefestigt.²⁷

Die zweite Phase konkretisiert die Strategie im operativen Alltag, indem sie versucht, die Marke sowohl intern wie auch extern zu verankern und zu steuern.²⁸ In der letzten Phase wird schliesslich der Erfolg der Marke mithilfe von externen und internen Messmethoden analysiert und bewertet. Aus dieser letzten Phase werden wiederum Schlüsse gezogen, die in die erste Phase zurückfliessen und so einen Kreislauf bildet.²⁹

3.1.3 Weitere wichtige Konzepte aus dem Markenführung

Alle drei Phasen sind ineinander verschränkt, haben aber je eigene Ansätze, Methoden und Instrumente, um die jeweiligen strategischen und operativen Entscheidungen systematisch hervorzubringen. Für den kirchlichen Kontext eines Markenbildungsprozesses werden an dieser Stelle vier Betrachtungsweisen hervorgehoben, die als besonders ekklesiologisch anschlussfähig erscheinen. Dies sind Markenkonsolidierung, interne Markenführung, Brand Citizenship Behavior mit Brand Commitment und Brand Co-Creation. Diese Ansätze werden anschliessend am praktischen Fallbeispiel überprüft.

3.1.3.1 Markenkonsolidierung

Bei einer Markenkonsolidierung werden Ressourcen und Kompetenzen freigesetzt und anderweitig genutzt.³⁰ Burmann schreibt: «Markenkonsolidierung sollte immer dann erfolgen, wenn die in einer Marke gebundenen Ressourcen effizienter und effektiver für andere Aktivitäten eingesetzt werden können.»³¹ Dies gilt es vor allem bei grossen Konzernen mit vielen verschiedenen Marken im Portfolio stetig zu überprüfen.

²⁶ Vgl. Ebd. 64.

²⁷ Vgl. *Burmann* u. a., Identitätsbasierte Markenführung, 75ff.

²⁸ Vgl. Ebd. 173ff.

²⁹ Vgl. Ebd. 289ff.

³⁰ Vgl. Ebd. 137.

³¹ Ebd. 138.

In einem globalen und hiesigen Wettbewerbsumfeld gilt es schwache Marken zurückzuziehen, auslaufen zu lassen oder durch eine andere zu ersetzen. Des Weiteren sollen Synergien genutzt und Marken fokussiert werden, indem bestimmte Segmente zurückgezogen werden, aber andere gestärkt werden.³² Durch diesen strategischen Ansatz wird nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen gestärkt, sondern auch eine langfristige Effizienzsteigerung erzielt.

An dieser Stelle lassen sich Parallelen zu kirchlichen Organisationen ziehen, die in Zeiten der kirchlichen Verkleinerung ebenfalls auf den optimalen Einsatz ihrer Ressourcen angewiesen sind. So wie Grosskonzerne ihre Marken gezielt zurückziehen oder fokussieren, sollte auch die Kirche regelmässig ihre Angebote überprüfen, sei es in der Kinder- und Jugendarbeit, der Erwachsenenarbeit oder im sozialen Bereich, um diese an aktuelle Bedürfnisse und Herausforderungen anzupassen. Dadurch können finanzielle und personelle Ressourcen gebündelt und in Projekte investiert werden, welche die kirchliche Marke stärkt.

3.1.3.2 Interne Markenführung

Als zweite Betrachtungsweise hat die interne Markenführung (*Internal Branding*) zum Ziel, die Markenidentität und das Markennutzenversprechen³³ bei allen Personen innerhalb einer Organisation so zu verankern, dass die Marke gegen aussen einheitlich wahrgenommen wird.³⁴ Dies ist laut Burmann besonders entscheidend, da der versprochene Nutzen und die kommunizierte Erwartung mit den tatsächlichen Kundenerlebnissen übereinstimmen müssen. Gelingt dies, führt es zu einem Markenvertrauen und einer langfristig stabilen und positiven Kundenbeziehung. Dieses Vertrauen ist folglich die Basis einer stabilen Marke.

Aus diesem Grund versucht die interne Markenführung alle Menschen, die die Organisation gegen aussen vertreten, als Hauptverantwortliche für das

³²Vgl. Ebd. 140–144.

³³ Das Markennutzenversprechen stellt ein klar formuliertes und differenzierendes Leistungsversprechen dar, das aus der Markenidentität abgeleitet wird und in symbolischer Form an die relevanten Zielgruppen kommuniziert wird. Vgl. Ebd. 100.

³⁴ Vgl. C. Burmann/R. Piehler, Interne und externe markenkommunikation im rahmen des internal branding, in: F.-R. Esch (Hg.), Handbuch Markenführung (Springer Reference Wirtschaft), Wiesbaden 2019, 1055–1078, 1057.

Markenversprechen in die Verantwortung zu nehmen und ihnen den Markenkern möglichst nahe zu bringen.³⁵ Dies geschieht nach Burmann mit fünf Instrumenten:

1. **Markenidentität im Arbeitsalltag ausgestalten:** Die Marke wird konkret in jedem Arbeitsschritt gelebt und gestaltet.³⁶
2. **Interne Markenkommunikation:** Regelmässig, offen und insbesondere im persönlichen Gespräch wird die Marke nach innen vermittelt. Dadurch wird das Markenwissen intern gesteigert.³⁷
3. **Externe Markenkommunikation:** Obwohl primär auf externe Zielgruppen ausgerichtet, hat sie auch die internen Mitarbeitenden als «second audience» im Blick und beeinflusst diese mit.³⁸
4. **Personalmanagement:** Dieses sorgt für Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung, die eng mit den Markenwerten verknüpft ist.³⁹
5. **Markenorientiertes Führungsverhalten:** Führungspersonen verkörpern die markenspezifischen Werte und sind Vorbilder für Kultur und Glaubwürdigkeit der Marke.⁴⁰

Bei erfolgreicher Umsetzung entsteht eine starke interne Basis, die sich in einem authentischen Markenverhalten in allen Bereichen niederschlägt und somit zu einer starken Marke beiträgt.⁴¹

3.1.3.3 Brand Citizenship Behavior und Brand-Commitment

Die fünf Instrumente der internen Markenführung haben vier Zielgrössen, auf die die fünf Instrumente der internen Markenführung eine Auswirkung haben sollen, deren Erfolg messbar ist und sich schliesslich in einer erhöhten Kundenbindung und einem gesteigerten Markenwert niederschlägt.⁴²

³⁵ Vgl. Ebd. 1056–1057.

³⁶ Vgl. *Burmann* u. a., Identitätsbasierte Markenführung, 178f.

³⁷ Vgl. Ebd. 180–187; *Burmann/Piebler*, Interne und externe markenkommunikation im rahmen des internal branding, 1063–1068.

³⁸ Vgl. *Burmann* u. a., Identitätsbasierte Markenführung, 187–191; *Burmann/Piebler*, Interne und externe markenkommunikation im rahmen des internal branding, 1069–1071.

³⁹ Vgl. *Burmann* u. a., Identitätsbasierte Markenführung, 191–196; *Burmann/Piebler*, Interne und externe markenkommunikation im rahmen des internal branding, 1062f.

⁴⁰ Vgl. *Burmann* u. a., Identitätsbasierte Markenführung, 196–200; *Burmann/Piebler*, Interne und externe markenkommunikation im rahmen des internal branding, 1061f.

⁴¹ Vgl. *Burmann/Piebler*, Interne und externe markenkommunikation im rahmen des internal branding, 1073.

⁴² Vgl. Ebd. 1063.

Die erste Zielgrösse ist das *Markenwissen*, das direkten Einfluss auf die anderen Zielgrössen hat. Je höher das Wissen um die Identität der Marke, desto stärker kann auch die *Identifikation* mit ihr werden – dies stellt die zweite Zielgrösse dar.⁴³ Auch diese wirkt sich auf die dritte Zielgrösse, das *Brand Commitment*, aus und schliesslich auf die vierte Zielgrösse, das *Brand Citizenship Behavior*.

Die Markenverbundenheit (*Brand Commitment*) beschreibt die emotionale und kognitive Bindung an die Marke und ist die psychografische Zielgrösse. Sie äussert sich in Stolz und Freude, Teil der Marke zu sein. Personen mit einem hohen *Brand Commitment* investieren mehr Zeit und Energie in markenkonformes Verhalten und verteidigen idealerweise die Marke auch über ihren eigentlichen Einflussbereich hinaus.⁴⁴ Zudem betrachten sie die Erfolge der Marke als eigene Erfolge und erkennen einen starken Zusammenhang zwischen persönlicher Identität und Markenidentität.⁴⁵

Alle vier Zielgrössen der internen Markenführung münden idealerweise in ein hohes *Brand Citizenship Behavior*, der alle freiwilligen Verhaltensweisen erfasst und damit die verhaltensbezogene Zielgrösse darstellt. Dieses Verhalten nützt der Marke, wenn es im Einklang mit der Markenidentität und dem Nutzenversprechen steht. Dies zeigt sich beispielsweise im Befolgen von Markenregeln, -standards und -strategien, im aktiven Eintreten für die Marke, im Weiterempfehlen sowie im Einbringen von Ideen zur Weiterentwicklung der Marke. Dies wiederum führt zu einer gesteigerten wahrgenommenen Servicequalität und damit zu einem erhöhten externen Markenwert.⁴⁶

Alle diese Aspekte tragen schliesslich zu einer hohen Authentizität und Qualität des Markenauftritts nach aussen bei. Diese Betrachtung ist zudem im kirchlichen Kontext besonders relevant, da der Kontaktpunkt mit der kirchlichen Marke vor allem über Menschen und weniger über Kampagnen oder Produkte verläuft. Somit spielen die Menschen, die sich als Teil der Organisation verstehen, eine zentrale Rolle.

⁴³ Vgl. Ebd. 1059–1061.

⁴⁴ Vgl. Ebd. 1058f.

⁴⁵ Vgl. Burmann u. a., Identitätsbasierte Markenführung, 84.

⁴⁶ Vgl. Ebd. 81–83; Burmann/Piebler, Interne und externe markenkommunikation im rahmen des internal branding, 1057–1059.

3.1.3.4 Brand Co-Creation

Bereits 2010 stiessen die Wissenschaftlerinnen im Bereich Organisations- und Markenforschung Mary Jo Hatch und Majken Schultz die Idee der *Brand Co-Creation* an. Sie gehen davon aus, dass die alten «Gesetze» der Markenführung, in denen das Unternehmen die vollständige Kontrolle besitzt, überwunden werden müssen. Ihre zentrale Forschungsbeobachtung richtete den Blick auf Konsumierende, die nicht nur passiv Produkte kaufen, sondern aktiv an der Wertschöpfung für Unternehmen teilnehmen.⁴⁷ Es kommt zu einem kollaborativen Prozess, bei dem alle Stakeholder-Gruppen – einschliesslich der Konsumierenden – in den Markenführungsprozess miteinbezogen werden. Dabei spielen *Brand Communities* eine wichtige Rolle, da sie ein zentraler Ort sind, an dem Wissen ausgetauscht wird und Rituale sowie Traditionen rund um die Marke aufrechterhalten werden.⁴⁸

Gemeinsam mit den Markenwissenschaftlern Coimbatore Krishnarao Prahalad und Venkat Ramaswamy⁴⁹ definieren sie vier Schlüsselfaktoren für einen gelingenden *Co-Creation*-Prozess. Sie entwickeln den Ansatz weiter zu einem 2×2-Rahmenmodell, in dem *Engagement* (Dialog + Zugang) und *Selbstoffenbarung* (Transparenz + Risiko) als zentrale Achsen für *Co-Creation* dargestellt und als Analysetool genutzt werden können.⁵⁰ Im Idealfall – bei hohem Engagement und hoher Selbstoffenbarung, also der umfassenden Integration vieler Stakeholder – steigt das Potenzial für Innovation und *Co-Branding*. Gleichzeitig nimmt jedoch auch das Kontroll- und Reputationsrisiko zu.⁵¹

Gerade im kirchlichen Kontext scheint ein *Co-Branding*-Prozess für eine gelingende externe und interne Markenführung besonders vielversprechend zu sein, weil so die vielen Anspruchsgruppen in den Markenbildungsprozess integriert werden und damit nicht nur eine höhere Identifikation geschaffen wird, sondern auch eine induktiv kirchliche Markenidentität gestaltet werden kann.

⁴⁷ Vgl. *M.J. Hatch/M. Schultz*, Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance., in: *Journal of Brand Management* 17 (2010), 590–604, 590.

⁴⁸ Vgl. Ebd. 591.

⁴⁹ Vgl. *C.K. Prahalad/V. Ramaswamy*, *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers*, Boston 2004.

⁵⁰ Vgl. *Hatch/Schultz*, Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance., 602.

⁵¹ Vgl. Ebd. 603.

3.2 Der religiöse Markt

In ihrem Sammelband *Religions as Brands* zeigen der Wirtschaftswissenschaftler Jean-Claude Usunier und der Religionssoziologe Jörg Stolz eine zunehmende Vermischung von Religion und Konsumwelt.⁵² Mit der Frage: «Are then religions becoming brands while brands are becoming religions?»⁵³ weisen sie in die Richtung, dass Religionsprodukte und -dienstleistungen zunehmend wie auf einem Markt angeboten werden, während sich Gläubige immer mehr wie Konsumierende verhalten.

Gleichzeitig erfüllen säkulare Angebote ähnliche Funktionen wie Religionen und bieten Orientierung, Lebenssinn und Sicherheit. Durch Modernisierungsprozesse verlieren Grosskirchen ihre Vormachtstellung und wandeln sich zu Non-Profit-Organisationen, die um Spenden und Mitglieder konkurrieren. Dies hat zur Folge, dass religiöse Organisationen neue Produkte anbieten müssen, um sich in den grösseren Wettbewerben mit Freizeit-, Medien- und anderen säkularen Angeboten um Zeit, Aufmerksamkeit und Geld behaupten zu können.⁵⁴

Im selben Sammelband kommt Olivier Favre, der im Bereich Evangelikalismus in der Schweiz forscht, in seiner Analyse der Eventkultur zum Schluss, dass religiöse Organisationen nicht einfach den Freizeitmarkt bedienen. In seiner Untersuchung zeigt er auf, dass erst durch das Zusammenspiel von Marketing und dem Angebot emotionaler, gemeinschaftsstiftender Erlebnisse ein Modell entsteht, das sowohl den Freizeitmarkt als auch religiöse Sehnsüchte bedient und zu nachhaltigem Erfolg führt (Favre, S. 58).

Jüngst findet sich im finnischen Kontext die Dissertation von der Religionswissenschaftlerin Laura Kokkonen. Gemeinsam mit den Forschern in der Religionssoziologie François Gauthier, Tuomas Martikainen und Linda Woodhead argumentiert sie, dass die religiösen Veränderungen vor dem Hintergrund neoliberaler und marktorientierter Entwicklungen analysiert werden sollten (Kokkonen, S. 15). Im Neoliberalismus werden alle gesellschaftlichen Bereiche – auch soziale Dienste – wirtschaftlich betrachtet und sollen Gewinne erzielen (Kokkonen, S. 17). Dies steht in

⁵² Vgl. J.-C. Usunier/J. Stolz, *Religions as Brands: New Perspectives on the Marketization of Religion and Spirituality*, in: J.-C. Usunier/J. Stolz (Hgg.), *Religions as brands: new perspectives on the marketization of religion and spirituality* (Ashgate AHRC - ESRC religion and society series), Farnham 2014, 3.

⁵³ Ebd. 4.

⁵⁴ Vgl. Ebd. 6f.

Wechselwirkung mit dem Konsumismus: Heute wird Identität zunehmend durch den Konsum von Produkten und Dienstleistungen definiert (Kokkonen, S. 57). Dies erstreckt sich auch auf religiöse Angebote, die ebenfalls als Produkte gekauft und konsumiert werden (Kokkonen, S. 57).

Kokkonen kommt zum Schluss: «(...) it is apparent that the neoliberal and consumerist ethos has also impacted the field of religion, to the extent that the consumer culture is now the primary driver of religious change (...)» (Kokkonen, S. 14). Religion verändert sich demnach primär durch die Logik des Konsumverhaltens.

3.3 Kirche als Marke ...

Diese soziologischen Grossentwicklungen führen zu umfangreichen Veränderungen für religiöse Organisationen. Kirchen rationalisieren zunehmend ihre Tätigkeit, sie stellen ihre Mission als Dienstleistung dar und bedienen individuelle Kundenbedürfnisse. Wirtschaftliche Mechanismen und Sprache finden auch in den religiösen Organisationen Einzug, um den Anforderungen der heutigen Gesellschaft gerecht zu werden und relevant zu bleiben (Kokkonen, S. 14).

Das Verhältnis von Ökonomie und Ekklesiologie wurde in der Forschung bereits umfangreich diskutiert.⁵⁵ Eine Zuspitzung auf das Thema Marke findet sich vor allem im angelsächsischen Wissenschaftsdiskurs.⁵⁶ Dazu existieren vereinzelte Forschungen aus Europa. Im deutschsprachigen Raum ist das Thema spärlich erforscht. Explizit setzt sich Christine Aus der Au im *Handbuch für Kirchen- und Gemeindeentwicklung* systematisch mit dem Thema «Kirche als Marke» auseinander. Einen praktischen Transfer der Markenidentität in den kirchlichen Kontext leisten zudem die beiden Professoren für Markensoziologie und Unternehmensberater Oliver Errichiello und

⁵⁵ Vgl. Erwähnungen Anmerkung 15 bei C. Aus der Au, Corporate Identity – Kirche als Marke, in: R. Kunz/T. Schlag (Hgg.), *Handbuch für Kirchen- und Gemeindeentwicklung*, Göttingen 2014, 221.

⁵⁶ Vgl. dazu z.B. G. Dover, Branding the Local Church: reaching out or selling out?, in: LSE Research Online Documents on Economics (2006); M. Einstein, Brands of faith: marketing religion in a commercial age (Religion, media and culture), London 2008; R.C. Mulyanegara, The Role of Brand Orientation in Church Participation: An Empirical Examination, in: *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* 23 (2011), 226–247; M. Einstein, The Evolution of Religious Branding, in: *Social Compass* 58 (2011), 331–338; D. Baster/S. Beresford/B. Jones, The “brand” of the Catholic Church in England and Wales: Challenges and opportunities for communications, in: *Journal of Public Affairs* 19 (2019), e1881; K.M. Peterson, Bland Christianity: The Secular Marketing Strategies of Urban Church Plants., in: *Journal of Media & Religion* 21 (2022), 139–154.

Arnd Zschiesche in ihrem Basis-Leitfaden.⁵⁷ Hinzu kommt die Tagung *Kirche im Web* (2019)⁵⁸ sowie einzelne Appelle von Markenexpert:innen und Pfarrpersonen in Blogs und Fachzeitschriften.⁵⁹ So wird beispielsweise Claudia Fischer-Appelt, Kreativdirektorin aus Hamburg, zitiert, die die Kirche als «Mutter aller Marken» bezeichnet – weil sie als älteste soziale Marke nicht nur Normen und Werte transportiert, sondern auch anderen Organisationen als Vorbild für Markenpositionierung dienen könne.⁶⁰ An gleicher Stelle bezeichnet ein Marketingberater die Kirche als «einzige Marke der Welt, die über sich hinausweist».⁶¹

3.3.1 ...weist über sich hinaus

Diese Argumentation greift auch Christine Aus der Au auf. Mit Paul Tillich zeigt sie auf, dass die Kirche über sich hinaus auf eine göttliche Realität verweist und somit eher ein Symbol ist als eine konkrete Marke.⁶² Gleichzeitig hat die Kirche aber eine endliche Existenz und muss stets erneuert werden. Errichiello und Zschiesche greifen die sogenannte doppelte Wesensbestimmung aus dem II. Vatikanischen Konzil auf und schreiben: «Die Kirche ist neben ihrer religiösen Verankerung als Körperschaft des Glaubens auch immer eine weltliche Organisation».⁶³ Daraus ergeben sich Aufgaben wie Sinnstiftung und die Funktion als soziales Bündnissystem, welche sie mit konkreten Leistungen erfüllt. Damit unterliegt sie zugleich den weltlichen Gestaltungsmechanismen.⁶⁴

Unter Einbezug der Definitionen aus der Markentheorie wird deutlich, dass auch Kirchen Vorstellungsbilder in den Köpfen der Menschen formen und sowohl funktionale als auch nicht-funktionale Nutzen bieten. Errichiello & Zschiesche argumentieren, dass

⁵⁷ Vgl. O. Errichiello/A. Zschiesche, *Die Kirche als Marke stark machen: Ein Basis-Leitfaden für kirchliche Gemeinden und Organisationen (essentials)*, Wiesbaden 2020.

⁵⁸ Vgl. *Akademie Franz Hitze Haus*, *Kirche im Web 2019*, https://www.facebook.com/events/193163061288775/?active_tab=discussion (Stand: 14.03.2019; Abruf: 28.05.2025).

⁵⁹ Vgl. dazu z.B. U. Hahn, *Evangelisch als Marke. Was wir Kirchenleute von der Wirtschaft lernen können – und sollten*, in: *Zeitzeichen* (Stuttgart), Nr. 11 vom 2007, 18f; K.-U. Hellmann, *Kann Kirche Marke?*, in: *futur2*, Nr. 1 vom 2019; J. Gienow-Hecht/J. Krug, *Marke Evangelisch? Warum Kirche und Diakonie ein eigenes Label entwickeln sollten*, in: *Zeitzeichen* (Stuttgart), Nr. 11 vom 2022, 24–26.

⁶⁰ Vgl. Hahn, *Evangelisch als Marke. Was wir Kirchenleute von der Wirtschaft lernen können – und sollten*, 18.

⁶¹ Vgl. Ebd.

⁶² Vgl. Aus der Au, *Corporate Identity – Kirche als Marke*, 217.

⁶³ Errichiello/Zschiesche, *Die Kirche als Marke stark machen*, 2.

⁶⁴ Vgl. Ebd. 8.

jede Organisation – einschliesslich Kirchen – Markenmerkmale aufweisen kann, sofern Menschen damit bestimmte Assoziationen oder Erwartungen verbinden.⁶⁵ Sind diese Erwartungen positiv, entsteht daraus ein geteiltes Vertrauen. Dieses Vertrauen bildet sich durch verlässliche Handlungen über einen längeren Zeitraum und führt schliesslich zu Markentreue.⁶⁶ Im kirchlichen Kontext bedeutet das, dass Instrumente der Markenführung genutzt werden können, um sich im religiösen Markt zu differenzieren, Orientierung zu geben und Vertrauen in die kirchliche Organisation zu stärken. Durch eine konsistente Kommunikation, authentische Wertevermittlung und erlebbare Glaubenspraxis kann eine Kirche ihre Markenidentität festigen. Gleichzeitig bringt die unreflektierte Übernahme von Markeninstrumenten Risiken mit sich.

3.3.2 ... verwässert ihren Inhalt

Die Übernahme von Marketinginstrumenten birgt für religiöse Organisationen das Risiko, ihre spirituelle Kernbotschaft zu verwässern. Der deutsche Soziologe Kai-Uwe Hellmann erklärt, dass Markenlogik und Non-Profit-Logik grundsätzlich im Konflikt stehen. Die Wirtschaftslogik folgt einem gewinnorientierten Ansatz, während Non-Profit-Organisationen einer sozialen Logik folgen, bei der Erfolg breiter definiert ist als reine Erwirtschaftung von Gewinn.⁶⁷

Während Hellmann strukturelle Gegensätze der Logiken betont, fokussieren Usunier & Stolz auf die spezifische Spannung im religiösen Kontext. Sie weisen darauf hin, dass «werbende Heilsprodukte» oft kritisch gesehen werden.⁶⁸ Gerade im Fall des Christentums steht der Fokus auf Kundenbedürfnissen im Widerspruch zur zentralen christlichen Botschaft, die sich an Gottes Willen orientiert.⁶⁹ Zudem führe dies zu innerem Widerstand, da spirituelle Grundsätze als unvereinbar mit Marketingmassnahmen erlebt werden. Auch in der Öffentlichkeit gibt es

⁶⁵ Vgl. Ebd. 15.21.

⁶⁶ Vgl. Ebd. 18.

⁶⁷ Vgl. *K.-U. Hellmann*, Soziokultur als Marke? Chancen und Risiken des Non-Profit-Branding, in: *K.-U. Hellmann/R. Pichler* (Hgg.), *Ausweitung der Markenzone: Interdisziplinäre Zugänge zur Erforschung des Markenwesens (Konsumsoziologie und Massenkultur)*, Wiesbaden 2005, 18.

⁶⁸ Vgl. *Usunier/Stolz*, *Religions as Brands: New Perspectives on the Marketization of Religion and Spirituality*, 23.

⁶⁹ Vgl. Ebd. 21.

Akzeptanzprobleme, da Werbung für Heilsprodukte oft kritisch betrachtet wird – insbesondere, wenn Heilsversprechen zu konkret formuliert sind.⁷⁰

Kontextspezifisch wird der Verlust der spirituellen Botschaft in einer Teilstudie von Kokkonen beschrieben. Im finnisch-orthodoxen Kontext beschreibt sie die Angst geistlicher Leiter vor einem Verlust spiritueller Tiefe, wenn Inhalte zu stark durch marktlogische Prinzipien kommuniziert werden.⁷¹ Die Konzentration auf Sichtbarkeit und Wiedererkennung kann dazu führen, dass sich die Kommunikation vom spirituellen Kern entfremdet und sich auf Nützlichkeit oder Identifikation reduziert.⁷²

Eine ähnliche Beobachtung macht Graham Dover im britisch-evangelikalen Kontext. Eine einfache Übertragung von For-Profit-Marketingkonzepten birgt das Risiko, die Komplexität der NPO-Identität zu übersehen und in der Suche nach einem klaren Image zu verwässern.⁷³ Mit Klosermann verweist er darauf, dass geistlicher Erfolg sich nicht glatt an wirtschaftlichen Ergebnissen messen lässt. Ein allzu starkes Erfolgsdenken könne den geistlichen Kern verdunkeln.⁷⁴ Zudem sieht Dover eine Gefahr in der Ununterscheidbarkeit zu For-Profit-Unternehmen – was zur bereits erwähnten Entwicklung passt, dass religiöse und konsumorientierte Organisationen zunehmend verschmelzen.⁷⁵

Konkret zeigt sich die Gefahr etwa in auffälligen Aktionen oder zeitgemässen Markenauftritten, die die theologische Kernidentität verwässern können.⁷⁶ Aber auch minimalistische, stark reduzierte Markenbilder, die ein beruhigendes, personalisiertes Christentum zeigen, entfernen sich von komplexeren theologischen Strukturen.⁷⁷

3.3.3 ... stärkt den kirchlichen Kern

Um diesen Widerständen wirksam zu begegnen, gilt es zu reflektieren, was den kirchlichen Markenkern ausmacht – und inwiefern dieser durch Markenprozesse gefährdet oder gestärkt wird. Errichiello & Zschiesche definieren den kirchlichen

⁷⁰ Vgl. Ebd. 22f.

⁷¹ Vgl. *L. Kokkonen*, *Negotiating with branding: the adoption of marketing in established Lutheran and Orthodox Churches in Finland*, Helsinki 2022, 38.

⁷² Vgl. Ebd. 49f.

⁷³ Vgl. *G. Dover*, *Branding the Local Church: reaching out or selling out?*, in: *Voluntary Sector Working Papers* (2006), 1–41, 11.

⁷⁴ Vgl. Ebd. 22.

⁷⁵ Vgl. Ebd. 11.

⁷⁶ Vgl. *Errichiello/Zschiesche*, *Die Kirche als Marke stark machen*, 35.

⁷⁷ Vgl. *K.M. Peterson*, *Bland Christianity: The Secular Marketing Strategies of Urban Church Plants.*, in: *Journal of Media & Religion* 21 (2022), 139–154, 141.

Markenkern als Quelle von Sinnstiftung in einer zunehmend religiös heimatlosen Gesellschaft, in der trotz mangelnder traditioneller Bindungen das Bedürfnis nach Sinn, Glaube und Transzendenz weiterhin besteht.⁷⁸ Dieser Sehnsucht kann die Kirche begegnen, indem sie als «Oase von Menschlichkeit», Frieden und Lebenserfahrung erlebt wird.⁷⁹

Während Errichiello & Zschiesche die Menschlichkeit als Kern der Marke betonen, bringt der katholische Theologe Felix Neumann den Markenkern mit einem Heilsversprechen auf den Punkt: «Unser Produkt ist Erlösung».⁸⁰ Diese Aussage impliziert, dass ein Markenbildungsprozess in der Kirche nicht allein strategisch oder ästhetisch ausgerichtet sein darf, sondern auch eine theologische Auseinandersetzung über den Kern unausweichlich ist.

Die Instrumente der Markentheorie helfen dabei, den eigentlichen Kern im Blick zu behalten und ihn in den vielfältigen Alltag zu übertragen, in dem sich die Markenidentität in konkreten Leistungen niederschlägt. Eine nachhaltige Stärkung der «Marke Kirche» erfordert konsistente Leistungen, die nahbar sind und christliche Werte glaubwürdig in gelebte Praxis übersetzen.⁸¹ Besonders zentral sei es dabei, reale und wiederholbare Erlebnisse mit kirchlichem Handeln zu schaffen – denn das Wesen der Marke bilde sich in den täglichen Begegnungen, Erlebnissen und konkreten Leistungen (E&Z, S. 32).⁸²

Christian Weisker von der Stabsstelle der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) fügt hinzu, dass die Markenidentität untrennbar mit dem Selbstverständnis der kirchlichen Gemeinschaft verknüpft ist.⁸³ Die Art und Weise, wie eine kirchliche Marke kommuniziert wird, kann nicht von ihrem Selbstbild und ihrer inneren Überzeugung getrennt werden. Tools und Methoden der Markenführung schwächen daher nicht automatisch die theologische Tiefe der Kirchenidentität – sie können im sorgfältigen Umgang sogar helfen, diesen zu stärken und in der Gemeinschaft zu festigen. Damit wird gegen aussen ein klares und in sich widerspruchsfreie Bild abgegeben, was gerade

⁷⁸ Vgl. *Errichiello/Zschiesche*, Die Kirche als Marke stark machen, 4f.

⁷⁹ Vgl. Ebd. 14.

⁸⁰ *Akademie Franz Hitze Haus*, Podiumsdiskussion Kirche im Web 2019, <https://www.facebook.com/kircheinweb/videos/2158012937652434> (Stand: 15.03.2019), 15:31.

⁸¹ Vgl. *Errichiello/Zschiesche*, Die Kirche als Marke stark machen, 14.

⁸² Vgl. Ebd. 32.

⁸³ Vgl. *Akademie Franz Hitze Haus*, Podiumsdiskussion Kirche im Web 2019, 19:14.

nicht verwässert ist, sondern im Idealfall verändert sich der Aggregatzustand zu einer kristallklaren Marke, schafft Orientierung, Sicherheit und ist Gemeinschaft stiftend.

3.3.4 ... verunmöglicht vielfältige Gemeinschaft

Ein weiterer Widerstand wird an dieser Stelle gegen das Konzept «Marke» vorgebracht. Hellmann sieht bei Non-Profit-Organisationen ganz allgemein die Problematik, dass gerade die gemeinschaftlichen und demokratischen Entscheidungsstrukturen im Widerspruch zu den strengen Vorgaben einer konsistenten Markenkommunikation stehen.⁸⁴

Auf religiöse Organisationen übertragen, sehen auch Usunier & Stolz dieselbe Schwierigkeit, da das Gemeindeleben dezentral organisiert und stark von Freiwilligen geprägt ist. Auch Christine Aus der Au schliesst sich dieser Argumentationslinie an und sieht die markengerechte Vereinheitlichung im christlich-kirchlichen Kontext als problematisch, weil sie der heterogenen Struktur der Kirche widerspricht. Markenführung geht davon aus, dass sich die verschiedenen Sichtweisen der Anspruchsgruppen in einer einheitlichen Markenidentität bündeln lassen. In der Realität aber spiegelt die Kirche eine breite Palette individueller und kulturell geprägter Wahrnehmungen wider – ein einheitliches Markenbild würde dieser inneren Vielfalt nicht gerecht werden.⁸⁵

Sie stellt pointiert fest: «Wenn sich die Schweizer Reformierten nicht einmal auf ein Bekenntnis einigen können, wie soll hier je etwas Markenidentität erreichen?»⁸⁶

3.3.5 ... stärkt die Zusammengehörigkeit

Philipp Erpf, Co-Direktor des Instituts für NPO-Management, widerspricht diesem Einwand. Gerade weil Non-Profit-Organisationen eine Vielzahl von Bezugsgruppen haben, spiele die Marke und eine klare Organisationsidentität eine entscheidende Rolle. Für ihn ist klar, dass Kommunikation eine zielgruppenspezifische Anpassung erfordert, um den unterschiedlichen Erwartungen gerecht zu werden. Gerade in dieser Vielfalt sollte die Marke in ihren wesentlichen Merkmalen einheitlich

⁸⁴ Vgl. Hellmann, *Soziokultur als Marke? Chancen und Risiken des Non-Profit-Branding*, 18.

⁸⁵ Vgl. Aus der Au, *Corporate Identity – Kirche als Marke*, 216f.

⁸⁶ Ebd. 212f.

und konsistent wahrgenommen werden, damit der Markenkern durch kontinuierliche Wiedererkennbarkeit überzeugt.⁸⁷

Zu einem ähnlichen Schluss kommt auch der Marketingwissenschaftler Haytham Siala aus dem interreligiösen Kontext im Sammelband *Religions as Brands*. Sein empirischer Befund zeigt, dass eine strategische Markenbildung insbesondere in Phasen institutioneller Verkleinerung dazu beitragen kann, die verbleibende Gemeinschaft zu stabilisieren und sogar zu erneuern.⁸⁸

Einen anderen Weg im Umgang mit der Kritik an enger Markenidentität schlagen Christine Aus der Au und die Wirtschaftskommunikationsprofessorin Stefanie Rathje ein. Während klassische Markenmodelle auf vollständige Kohärenz – also die Einheitlichkeit aller Kommunikations- und Verhaltensebenen – setzen, erkennt Rathje, dass gerade in heterogenen Organisationen wie der Kirche Vielfalt und Unterschiedlichkeit nicht nur unvermeidlich, sondern auch produktiv und gemeinschaftsfördernd sind.⁸⁹

Aus Untersuchungen zur Unternehmenskultur im Rahmen von *Cultural Branding* kommt Rathje zum Schluss, dass ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl sich positiv auf Motivation und Mitarbeitendenbindung auswirkt. Statt alles zu vereinheitlichen zählt vielmehr, Unterschiede zu verstehen und mit ihnen vertraut zu leben.⁹⁰ Deshalb plädiert sie dafür, dass unterschiedliche Ausdrucksformen respektiert werden und ist überzeugt, dass regelmässige, offene Kommunikation über Übereinstimmungen und Unterschiede Vertrauen schafft.⁹¹ In diesem Sinne versteht sie die Marke als einen dialogischen Rahmen, der Bedürfnisse und Potenziale verschiedener Anspruchsgruppen zusammenbringt.⁹² Werden Gemeinsamkeiten betont, fördert das das Gefühl von Zugehörigkeit; werden Unterschiede offen angesprochen, entsteht eine

⁸⁷ Vgl. P. Erpf, Branding in Nonprofit-Organisationen: Auf dem Weg zu mehr Selbstvertrauen, in: *Verbandsmanagement Institut (VMI)*, Nr. 2 vom 2020, 6–9, 6f.

⁸⁸ Vgl. H. Siala, Is There Such a Thing as Religious Brand Loyalty?, in: J.-C. Usunier/J. Stolz (Hgg.), *Religions as brands: new perspectives on the marketization of religion and spirituality* (Ashgate AHRC - ESRC religion and society series), Farnham 2014, 153–155.

⁸⁹ Vgl. S. Rathje, An glatten Oberflächen bleibt nichts haften! – Brand Cohesion als Ansatz zur Markenentwicklung im Kulturbereich, in: R.P. Ziegler/S. Höhne (Hgg.), *Kulturbranding II: Konzepte und Perspektiven der Markenbildung im Kulturbereich* (Weimarer Studien zur Kulturpolitik und Kulturökonomie), Bd. 4, Leipzig 2009, 37–55, 45.

⁹⁰ Vgl. Ebd.

⁹¹ Vgl. Ebd. 46–48.

⁹² Vgl. Ebd. 47:51.

Vertrautheit mit dem Fremden.⁹³ Zwar erhöht dieser Umgang den personellen und kommunikativen Aufwand, jedoch entstehen langfristig nachhaltige, authentische Bindungen.⁹⁴

Rathje vertritt eine sehr offene Definition, die weniger abgrenzt als vielmehr einschliesst. Obwohl begrüßenswert, birgt diese Perspektive die Gefahr, zu einer Verwässerung des Markenbegriffs zu führen, da die Definition sehr weitläufig wird. So gesehen ist Marke ein Instrument, um Gespräche zu führen und Gemeinschaft zu schaffen. Gegen aussen entsteht dabei nicht automatisch eine unterscheidbare Marke, die im Wettbewerb konkurrenzfähig ist.

Ungeachtet dessen übernimmt Christine Aus der Au Rathjes Verständnis von Markenidentität als dialogischen Rahmen und überträgt es theologisch auf die Kirche: Sie sieht Christus als den verbindenden Grund, der eine übergeordnete Einheit stiftet, während unterschiedliche Formen kirchlichen Lebens als produktive Vielfalt innerhalb dieser Einheit gelten. Damit bietet sie einen «theologisch tragfähigen Ausgangspunkt kirchlichen *brandings*».⁹⁵

Zugleich betont sie, dass die Identität der Kirche im Bewusstsein der Menschen liegt und somit subjektiv ist – abhängig davon, wie Mitglieder Kirche erleben und verstehen. Sobald Glaube jedoch konkret wird – etwa durch Gottesdienste, Rituale oder Organisationsformen – treten verschiedene Ausprägungen zutage.⁹⁶ So lässt sich für die Kirche als Organisation eine Markenidentität aufbauen, weil sie über Strukturen, Formate und Kommunikationsmittel verfügt. Christus jedoch entzieht sich jeder Markenbildung, da er sich in unzähligen persönlichen und kulturellen Ausdrucksformen zeigt – und genau hier wird ein Gewährenlassen unterschiedlich gelebter Spiritualität wichtig und notwendig.

3.4 Synthese

Nach der Darstellung sowohl der Argumente für den Einsatz von Markenführungsinstrumenten als auch der dagegen vorgebrachten Einwände folgt nun eine zusammenführende Betrachtung.

⁹³ Vgl. Ebd. 52.

⁹⁴ Vgl. Ebd. 53.

⁹⁵ Vgl. *Aus der Au*, Corporate Identity – Kirche als Marke, 215.

⁹⁶ Vgl. Ebd. 216.

Die Kirche vereint zwei Seiten: Einerseits weist sie über sich hinaus auf das Fundament Jesus Christus hin, der die Einheit der Kirche begründet und ihr Identität zuspricht.⁹⁷ Gleichzeitig ist sie eine weltliche Organisation und unterliegt gesellschaftlichen Strukturen und Mechanismen. Dem Markenmodell von Burmann mit Selbst- und Fremdbild ist dementsprechend eine dritte, göttliche Perspektive zuzuordnen: Diese fließt als fundamentale Dimension in den Markenführungsprozess ein, indem sie den transzendenten Ursprung und die spirituelle Legitimation der kirchlichen Identität betont.

Ein Beispiel dafür ist die Art und Weise, wie das Heilsversprechen und die zentrale Botschaft von Erlösung als verbindendes Element in den Dialog zwischen internen und externen Anspruchsgruppen integriert werden. So lässt sich im kirchlichen Markenführungsprozess von einem Dreieck sprechen, das als Grundlage für die Ausarbeitung einer Kernidentität dienen kann: Göttliche Wirksamkeit, Markenimage und Markenidentität.

Auf dieser Grundlage bietet sich für Kirchengemeinden ein dialogischer Markenbildungsprozess an, der im Sinne eines *Co-Branding*-Prozesses zwischen internen und externen Anspruchsgruppen eine gemeinsame und glaubwürdige Identität entstehen lässt. Dabei kann auf Methoden und Instrumente aus der internen und externen Markenführung zurückgegriffen werden, die diesem Dialog einen geeigneten Rahmen geben.

Die theoretischen Ansätze – wie Burmanns Modell – lassen sich hier konkret mit praktischen Instrumenten verknüpfen: So wird beispielsweise durch regelmässige interne Kommunikation und markenorientiertes Personalmanagement die selbstdefinierte Identität (das Selbstbild) gestärkt. Externe Massnahmen wie authentische Öffentlichkeitsarbeit und gezielte *Co-Creation*-Prozesse tragen dazu bei, das fremdwahrgenommene Image zu festigen.

Während in Wirtschaftsunternehmen oft eine Vereinheitlichung im Zentrum steht, liegt der Fokus im kirchlichen Markenführungsprozess darauf, Unterschiede wahrzunehmen und zuzulassen. Dies erhöht die Bindung und Identifikation zur kirchlichen Marke, weil verschiedene Menschen ihren Platz finden. Trotz unterschiedlicher theologischer Profilierungen und gelebter Spiritualität gehe ich davon

⁹⁷ Vgl. Ebd. 213.

aus, dass im Dialog – gerade durch die göttliche Perspektive – Übereinstimmungen sichtbar werden. Diese können zu einem kommunikativen Rahmen werden, aus dem eine Markengemeinschaft hervorgeht, die Vielfalt wertschätzt und sich dennoch mit einer übergreifenden Marke identifizieren kann.

Im praktischen Fallbeispiel gilt es nun zu untersuchen, ob ein solcher Prozess tatsächlich zu einer höheren Identifikation mit der kirchlichen Marke führt. Wenn Anspruchsgruppen die Identität der Kirche kennen und teilen, führt dies zur von der Markentheorie beschriebenen Orientierungs- und Bindungsfunktion – eine Funktion, die gerade in Zeiten kirchlicher Verkleinerung von grosser Bedeutung sein kann.

4 Explorative Fallstudien

In diesem Kapitel wird der theoretische Rahmen nun in zwei explorativen Fallbeispielen erstmals angewendet. Die Fallbeispiele ermöglichen eine Überprüfung der theoretischen Grundlagen in der Praxis. Als Datengrundlage dienen Experteninterviews.

Im ersten Fallbeispiel – der Heilsarmee – wurde ein Gespräch mit dem Markenexperten Tobias Baumann von der Markenagentur SHB+ geführt, welche die Heilsarmee durch einen Markenfindungsprozess begleitet hat. Dieses Beispiel wurde gewählt, weil anders als in vielen anderen Beispielen mit der Markentheorie und dessen Begrifflichkeiten gearbeitet wurde und so ein fundierter Übergang in den kirchlichen Kontext möglich ist.

Im zweiten Fall fanden zwei Gespräche statt: eine externe Expertenperspektive mit Thomas Aerni von der Agentur Community sowie eine interne mit Stephanie Krieger, bis März 2025 Kommunikationsleiterin der Landeskirche Baselland. Die Wahl fiel auf dieses Beispiel, da die Landeskirche eine vergleichbare Grösse zum Kirchenbezirk Konstanz hat und sich ebenfalls im evangelischen landeskirchlichen Kontext befindet.

4.1 Heilsarmee

Die Heilsarmee (Salvation Army) ist eine weltweit tätige christliche Organisation mit Hauptsitz in London, welche 1865 von William und Catherine Boot in London gegründet wurde. In der Schweiz ist sie seit 1882 vertreten. Das sogenannte

Hauptquartier befindet sich in Bern. Zusammen mit dem kirchlichen und dem sozialen Werk bietet sie vielfältige soziale und kirchliche Dienstleistungen an, die sich alle dem Auftrag unterordnen, das Evangelium von Jesus Christus zu verkündigen und menschliche Not zu lindern.⁹⁸

Im Gespräch mit Tobias Baumann ergaben sich drei zentrale Faktoren, die im Markenprozess entscheidend waren:

Erstens: Nebst dem allgemeinen Trend, dass die Heilsarmee immer weniger junge Spendende erreicht, war vor allem ein interner Konflikt zwischen kirchlichem und sozialem Werk ausschlaggebend für die Initiierung des Markenprozesses. Die Kommunikationsabteilung befand sich in einer vermittelnden Rolle zwischen beiden Bereichen. Die Markenbildung der Heilsarmee war durch die Spannung zwischen ihrem starken christlichen Glauben und dem umfassenden Sozialwerk geprägt. Diese Dualität führte immer wieder zu Konflikten – insbesondere in der internen Kommunikation.⁹⁹

Eine zentrale Herausforderung bestand darin, die Rolle des christlichen Glaubens reflektiert auszuhandeln, um sowohl der theologischen Tradition als auch der Relevanz einer säkularen Öffentlichkeit gerecht zu werden. Die Auseinandersetzung mit den theologischen Grundlagen erwies sich dabei als entscheidend für die Positionierung der Marke, da sie half, eine tragfähige Balance zwischen den unterschiedlichen Identitätsaspekten der Organisation zu finden.

Zweitens war für den Erfolg des Markenbildungsprozesses entscheidend, die Führungsebene – bis hin zum Generalsekretär – frühzeitig einzubinden. Obwohl von Beginn an versucht wurde, ihn in den Prozess zu integrieren, zog er sich zunächst zurück, da der Fokus aus seiner Sicht zu stark auf der Marke und zu wenig auf dem Glauben lag.¹⁰⁰ Die einseitige Fokussierung auf den Markenjargon erschwerte die sprachliche Übertragung in den kirchlichen Kontext. Dies wurde überwunden, indem ihm ermöglicht wurde, sein eigenes Szenario zu schreiben, wodurch eine konstruktive Zusammenarbeit entstand.¹⁰¹ Das führte schliesslich zur erfolgreichen Ausarbeitung einer tragfähigen Markenidentität.¹⁰²

⁹⁸ Vgl. Über uns, online unter: Heilsarmee, <https://heilsarmee.ch/ueber-uns/> (Stand: 04.01.2025; Abruf: 04.01.2025).

⁹⁹ Vgl. Baumann, Pos. 17f.

¹⁰⁰ Vgl. Ebd. Pos. 37–39.

¹⁰¹ Vgl. Ebd. Pos. 44–45.

¹⁰² Vgl. Ebd. Pos. 54.

Drittens zeigte sich, dass die Markenbildung in einer kirchlichen Organisation ein langwieriger, intensiver Prozess ist, der fundierte Recherche und Analyse erfordert.¹⁰³ Bereits zuvor hatte eine andere Agentur ein theoretisches Markenmodell für die Heilsarmee entwickelt. Tobias Baumann kritisierte diesen Ansatz. Zwar sei er methodisch korrekt, aber emotional wirkungslos.¹⁰⁴ Stattdessen entschied man sich für den praxisorientierten *Why–How–What*-Ansatz, um eine emotionale Brand-Story zu entwickeln.¹⁰⁵

Ein zentraler Schritt bestand darin, diese Brand-Story in konkrete Beispiele zu überführen, etwa, indem ihre Auswirkungen auf der Website sichtbar gemacht wurden.¹⁰⁶ Schliesslich wurde ein praxisnahes Instrument entwickelt: eine einfache Ja-/Nein-Frage, mit der im Alltag geprüft werden kann, ob Projekte mit der Brand-Story übereinstimmen.¹⁰⁷ Baumann betonte, dass nicht das Endergebnis, sondern der Prozess selbst von zentraler Bedeutung sei, weil dadurch ein gemeinsamer Weg gegangen wurde, der zu einer höheren Identifikation mit der Marke führte.

Besonders wichtig war die kulturelle Transformation innerhalb der Organisation, die half, unterschiedliche Strömungen einander anzunähern.¹⁰⁸ Deshalb sei ein längerer Zeitraum notwendig, um die Veränderung nachhaltig zu verankern. Am Ende, so Baumann, müssten die Mitarbeitenden die Markenbotschaft «verstehen, gut finden und dann auch noch leben können».¹⁰⁹ Gelingt das, führt dies zu einem hohen Brand Citizenship Behaviour und stärke die Marke nachhaltig.¹¹⁰

4.2 Evangelisch-reformierte Kirche des Kantons Baselland

Die Evangelisch-reformierte Kirche des Kantons Baselland (ERK BL) ist eine Landeskirche und gehört der Evangelisch-reformierten Kirche Schweiz (EKS) an. Sie zählt 31 Kirchgemeinden und wird von einer Synode (Legislative), bestehend aus

¹⁰³ Vgl. Ebd. Pos. 55–61.

¹⁰⁴ Vgl. Ebd. Pos. 81–84.

¹⁰⁵ Vgl. Ebd. Pos. 84–88; S. Sinek, *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*, New York 2009.

¹⁰⁶ Vgl. Baumann, Pos. 205.

¹⁰⁷ Vgl. Ebd. Pos. 89.

¹⁰⁸ Vgl. Ebd. Pos. 157.

¹⁰⁹ Ebd. Pos. 161.

¹¹⁰ Vgl. Kapitel 3.1.3.4.

Delegierten der Kirchgemeinden, und einem siebenköpfigen Kirchenrat (Exekutive) geleitet.¹¹¹

In der Kirchenordnung ist festgelegt, dass in geeigneten, periodischen Abständen ein sogenannter Visitationsprozess durchzuführen ist. Die Ergebnisse werden in einem Visitationsbericht zusammengefasst und münden in konkrete Handlungsfelder.¹¹² Im Rahmen eines solchen Visitationsprozesses, der von 2013 bis 2015 durchgeführt wurde, besuchte eine Kommission alle Kirchgemeinden vor Ort, um Entwicklung und Herausforderungen zu erfassen.¹¹³ Daraus entstanden unter anderem Empfehlungen zur Förderung der Zusammenarbeit sowie zur Sichtbarmachung der öffentlichen Arbeit.¹¹⁴ Diese führten zur Ausarbeitung von Vision und Werten durch den Kirchenrat und schliesslich zu einem neuen Erscheinungsbild.¹¹⁵ Auch dieser Prozess war sehr umfangreich und erstreckte sich über nahezu ein Jahrzehnt.¹¹⁶

Ein zentraler Faktor war die implizite Anwendung von Co-Branding-Instrumenten zur Bildung einer neuen Identität. Grundlage war der Visitationsprozess – ein Analyseinstrument, das zahlreiche heterogene Perspektiven zusammenführte.¹¹⁷ Auf dieser Basis entwickelte der Kirchenrat eigenständig neue Werte und Visionen für die Dachmarke ERK BL. Diese wurden jedoch nicht top-down durchgesetzt, sondern verstanden sich als Rahmen und Einladung an die Kirchgemeinden zur freiwilligen Identifikation.¹¹⁸ Auch überkantonale Kooperationen belegen diese mehrstufige Zusammenarbeit.¹¹⁹

Eine Schlüsselfunktion im Prozess spielte Stephanie Krieger, die als Kommunikationsverantwortliche konsequent den Dialog förderte.¹²⁰ Ebenso wichtig war die Rolle des Kirchenrats, der als Leitungsgremium Orientierung bot und die Visionen als kommunikativen Rahmen definierte.¹²¹ Die Bedeutung von Leitfiguren

¹¹¹ Vgl. REFBL - Evangelisch-reformierte Kirche Basel-Landschaft, <https://refbl.ch/de/> (Stand: 17.04.2025; Abruf: 17.04.2025).

¹¹² Vgl. *Synode der Evangelisch-reformierten Kirche des Kantons Basel-Landschaft*, Ordnung der Evangelisch-reformierten Kirche des Kantons Basel-Landschaft 2021, §8.

¹¹³ Vgl. Krieger. Pos. 6.

¹¹⁴ Vgl. Ebd. 21; *Kirchenrat*, Schlussbericht zur Umsetzung Visitation 2013 – 2015, Liestal 2024, 6.

¹¹⁵ Vgl. Krieger. Pos. 2.

¹¹⁶ Vgl. Ebd. Pos. 26.

¹¹⁷ Vgl. Ebd. Pos. 41f.52f.

¹¹⁸ Vgl. Ebd. Pos. 12.

¹¹⁹ Vgl. Ebd. Pos. 42.

¹²⁰ Vgl. Aerni, Pos. 10.26.28; Krieger Pos. 45.

¹²¹ Vgl. Ebd. Pos.12.

wird hier besonders sichtbar – sie geben in komplexen Prozessen mit vielen Anspruchsgruppen entscheidende Impulse.

Zentral war ausserdem der Aufbau von Markenvertrauen durch konsistente interne Markenführung. Ein Schlüsselfaktor war eine offene interne Kommunikation.¹²² Stephanie Krieger betont abschliessend, dass insbesondere die vielen und geduldigen Dialoge den Prozess stetig vorangebracht hätten.¹²³ Vertrauen entstand auch durch die konkreten Hilfestellungen während der Corona-Pandemie, als zentral koordinierte Lösungen den Kirchgemeinden praktische Unterstützung boten. Dadurch wurde ein gemeinsames Voranschreiten – statt autoritärer Vorgaben – ermöglicht.¹²⁴

Ein noch unausgeschöpftes Potenzial identifizierte Aerni: Inspirierende und erfolgreiche Projekte erhalten weder in der internen noch externen Kommunikation genügend Gewicht. Die Ressourcen würden hauptsächlich zur Einhaltung von Strukturen und Regeln verwendet. Aerni plädiert für mehr Investitionen in die Öffentlichkeitsarbeit, um das Markenbild der Kirche auch nach aussen als relevant darzustellen.¹²⁵ Dies würde nicht nur das Markenimage stärken, sondern auch die interne Markenführung positiv beeinflussen – insbesondere durch die Bündelung positiver Narrative, welche die Markenzugehörigkeit und Identifikation verschiedener Anspruchsgruppen stärken könnte.

5 Erfolgsfaktoren für einen gelingenden Markenidentitätsprozess

Die Auseinandersetzung mit der Markentheorie im kirchlichen Kontext sowie den explorativen Fallstudien zeigt verschiedene spezifische Herausforderungen und Dynamiken auf. Im Kontext kirchlicher Schrumpfungsprozesse wurden fünf Erfolgsfaktoren identifiziert, die zur erfolgreichen Gestaltung des Wandels beitragen können.

¹²² Vgl. Ebd. Pos.32.

¹²³ Vgl. Ebd. Pos.41.

¹²⁴ Vgl. Ebd. Pos.57.

¹²⁵ Vgl. Aerni, Pos. 44–50.

5.1 Engagierte Führung

Beide Fallbeispiele zeigen die zentrale Rolle der Führung im Markenbildungsprozess. Dies bestätigt die Theorie, in der Führungspersonen ein markenorientiertes Führungsverhalten als zentrales Element der internen Markenführung genannt werden.¹²⁶

Entscheidend ist eine Führung, die a) eine Grundidee davon hat, wohin der Prozess führen soll, dabei aber offen bleibt, diese Idee laufend zu justieren, b) engagiert im Prozess mitgestaltet – nicht nur administrativ, sondern auch sinnstiftend, c) den Prozess als notwendig für die Zukunftsfähigkeit der Kirche versteht, und d) mögliche inhaltliche und sprachliche Vorbehalte aufnimmt und sensibel übersetzt. So entsteht der Rahmen, in dem die weiteren Faktoren wirken können.

5.2 Kooperative Prozessgestaltung

Die heterogenen Anspruchsgruppen und die dezentrale, oft von Freiwilligen getragene Struktur der Kirche machen eine rein zentrale Steuerung der Markenidentität unrealistisch und potenziell kontraproduktiv.¹²⁷ In beiden Fallbeispielen wurden unterschiedliche Personengruppen aktiv einbezogen. Ein Gelingen hängt davon ab, Vielfalt nicht als Störung, sondern als Ressource zu verstehen und bewusst gestaltete, dialogische Prozesse zu fördern, die über reine Informationsweitergabe hinausgehen.¹²⁸

Ziel ist es: a) unterschiedliche Perspektiven einzuholen und wertzuschätzen (z. B. via Visitation, ERK BL), b) gemeinsam Kernwerte zu erarbeiten, ohne die individuelle Prägung zu übergehen, c) dadurch Identifikation und Markenverbundenheit zu schaffen, was wiederum authentisches Verhalten nach aussen ermöglicht.¹²⁹

5.3 Dreifaltige Identitätsfindung

Eine kirchliche Marke darf weder ihren theologischen Kern vernachlässigen¹³⁰ noch die Aussenwahrnehmung ignorieren (Gefahr der Irrelevanz). Ein tragfähiger Markenidentitätsprozess verortet die kirchliche Identität im Spannungsfeld von göttlicher Wirksamkeit (theologisches Fundament), organisationalem

¹²⁶ Vgl. Kapitel 3.1.3.1.

¹²⁷ Vgl. Kapitel 3.3.4

¹²⁸ Vgl. Kapitel 3.1.3.3; Aus der Au / Rathje in Kapitel 3.3.5.

¹²⁹ Vgl. Kapitel 3.1.3.2.

¹³⁰ Vgl. Gefahr der Oberflächlichkeit in Kapitel 2.3.2.

Selbstverständnis (Markenidentität) und externer Wahrnehmung (Markenimage), und gestaltet diesen aktiv (vgl. Synthese, Kap. 2.4).

Dazu braucht es: a) eine Klärung des theologischen Kerns («Heilsversprechen») als festen, aber interpretierbaren Anker,¹³¹ b) eine Übersetzung dieses Kerns in verständliche und erlebbare Praxis, c) sowie eine regelmässige Reflexion des Fremdbildes, um Anschlussfähigkeit und Relevanz im religiösen Markt sicherzustellen.¹³² Dies ist ein kontinuierlicher Aushandlungsprozess.

5.4 Gelebtes Markenvertrauen, das glaubwürdig handelt

Für Kirchen ist Glaubwürdigkeit (Authentizität) von fundamentaler Bedeutung. Eine Diskrepanz zwischen kommunizierter Identität und tatsächlichem Erleben untergräbt das Vertrauen.

Markenvertrauen wächst, wenn Worte und Taten übereinstimmen.¹³³ Entscheidend ist nicht eine perfekte Kommunikation, sondern erlebbare Kontinuität im kirchlichen Alltag. Dafür muss die Identität intern gut verankert sein, damit Mitarbeitende und Freiwillige sie glaubwürdig leben können.¹³⁴

Da Kirche oft in direkten Begegnungen erlebt wird,¹³⁵ sind besonders persönliche Erfahrungen und die Verlässlichkeit im Einlösen des spezifischen kirchlichen Versprechens (z. B. Unterstützung, Sinnstiftung) entscheidend. Beispiel: der Vertrauensgewinn der ERK BL durch praktische Hilfe während der Corona-Pandemie.

5.5 Fortlaufender Lernprozess

In einer sich stetig wandelnden Welt ist Markenbildung kein abgeschlossenes Projekt, sondern ein fortlaufender Prozess des Lernens und Weiterentwickelns.¹³⁶ Markenbildung bedeutet kulturellen Wandel – und dieser braucht Zeit, Geduld und Reflexionsbereitschaft.¹³⁷ Wichtig ist, regelmässig zu überprüfen, ob unser Selbstverständnis, unser Handeln und unsere Wirkung nach aussen noch

¹³¹ Vgl. Konflikt bei der Heilsarmee in Kapitel 4.1.1; Neumann in Kapitel 3.3.3.

¹³² Vgl. Kapitel 3.2.

¹³³ Vgl. *Errichiello/Zschesche*, Die Kirche als Marke stark machen, 18.

¹³⁴ Vgl. Kapitel 2.1.3.1; Baumann, Pos. 205.

¹³⁵ Vgl. Kapitel 3.1.3.2.

¹³⁶ Vgl. Kapitel 3.1.2; Prozessdauer in den Fallstudien.

¹³⁷ Vgl. Kapitel 4.1.1.

zusammenpassen. Dabei ist oft der Prozess selbst – mit all seinen Dialogen, Spannungen und Erkenntnissen – genauso wertvoll wie das formulierte Ergebnis.

6 Empirische Fallstudie

Im Folgenden werden nun die Erfolgsfaktoren in der grossen Fallstudie überprüft. Es wurden fünf Interviews durchgeführt mit Personen aus unterschiedlichen Regionen, von unterschiedlichem Alter und beruflichem wie ehrenamtlichem Bezug. Auf eine Anonymisierung wurde verzichtet, da alle Interviewten öffentlich in kirchlichen Leitungsfunktionen tätig sind und ihre Aussagen im Kontext ihrer jeweiligen Rolle stehen.

Zu den Interviewten zählen Markus Weimer, Pfarrer und Dekan des Kirchenbezirks Konstanz, der durch seine leitende Rolle innerhalb der Kirche zentrale Perspektiven auf strukturelle und organisatorische Aspekte einbringt. Karsten Beekmann, Pfarrer der Kirchengemeinde Wollmatingen und stellvertretender Dekan, ergänzt diese Perspektive durch seine langjährige Erfahrung in der Gemeindegarbeit und Gremienarbeit im Bezirkskirchenrat. Octavia von Roeder, Pfarrerin der Kirchengemeinden Litzelstetten und Dettingen/Wallhausen, bringt als ebenfalls stellvertretende Dekanin sowie neues Mitglied im Bezirkskirchenrat eine frische Sicht auf aktuelle Herausforderungen und Veränderungsprozesse mit. Uwe Ziegler, Vorsitzender der Bezirksynode und Vertreter der Kirchengemeinde Aach-Volkertshausen, stellt mit seiner ehrenamtlichen Perspektive sowie seiner Funktion als Leitungsperson im Bezirkskirchenrat eine wichtige Schnittstelle zwischen Haupt- und Ehrenamt dar. Josef John, geschäftsführender Diakon in der Kirchengemeinde Rielasingen/Worblingen, Social Media Beauftragter und Projektleiter von «Kirche für die Hosentasche», vertritt eine innovative und medienorientierte Sichtweise auf kirchliche Arbeit.

6.1 Situation des Kirchenbezirks Konstanz

Der Kirchenbezirk Konstanz besteht aus 22 einzelnen evangelischen Kirchengemeinden und ist Teil der Badischen Landeskirche Deutschlands, die sich zur evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) zählt. Ausgelöst durch die Freiburger Kirchenstudie, die die Gesamtsituation der kirchlichen Entwicklung in Deutschland prognostiziert und einen deutlichen Mitgliederschwund mit dazugehörenden geringen

Steuereinnahmen voraussagte,¹³⁸ wurde von der Landeskirche Baden ein Strukturprozess auferlegt. Dieser Strukturprozess schrieb dem Kirchenbezirk Konstanz vor, die Anstellungsprozente um 30% zu reduzieren, sowie 66% der mitfinanzierten Gebäude zu streichen. Ein Prozess der erstmal für depressive Stimmung sorgen könnte. Jedoch löste diese Aufgabe im Kirchenbezirk nicht einen Rückzug in die eigene Misere aus, sondern der äussere Zwang wurde angenommen und man versuchte Möglichkeitsräume wahrzunehmen.¹³⁹ Entlang der vorher definierten Erfolgsfaktoren soll nun untersucht werden, ob diese Elemente einen Beitrag dazu geleistet haben und welche Unterfaktoren Teil davon sind.

6.2 Engagierte Führung

In allen Interviews wurde die Bedeutung einer engagierten Führung deutlich – und zwar auf unterschiedlichen Ebenen.¹⁴⁰ Eine zentrale Rolle spielte Markus Weimer, dessen Impuls es war, den Prozess nicht nur palliativ,¹⁴¹ sondern als echten Veränderungsprozess zu gestalten. Aus seiner wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der *Church of England* übernahm er die Vision, dass Kirche einfacher, wagemutiger und demütiger sein sollte. Ein zentrales Element darin: «Kirchenträume träumen».¹⁴²

Bereits im Vorgespräch verweist Markus Weimer auf eine Grundsatzrede der badischen Landesbischöfin Heike Springhart, in der sie dazu aufruft, nicht zu verlernen, Kirchenträume zu träumen.¹⁴³ Uwe Ziegler bezeichnet diese Perspektive als eine zentrale hermeneutische Brille, durch die der gesamte Prozess gestaltet wurde. Ziel war es, Menschen im Kirchenbezirk zu ermutigen, «Träume auszuleben» und Neues auszuprobieren.¹⁴⁴

Weimer verlieh dem Prozess von Beginn an eine visionäre, positive Grunddynamik, die dem Team als Leitlinie diente. Dazu nutzte er – neben dem Wissen aus der *Church of England* – gezielt Storytelling-Elemente, um seine Vision anschaulich

¹³⁸ Vgl. *Gutmann/Peters*, #projektion2060 - die Freiburger Studie zu Kirchenmitgliedschaft und Kirchensteuer.

¹³⁹ Vgl. von Roeder, Pos. 6f; Weimer, Pos. 27-29; Ziegler, Pos. 19.

¹⁴⁰ Vgl. Von Roeder, Pos. 61.

¹⁴¹ Vgl. Ebd. Pos. 6.

¹⁴² Vgl. Weimer, Pos. 40.

¹⁴³ Vgl. *H. Springhart*, Der (z)weite Blick weiter sehen, weil Gott uns sieht, Karlsruhe 2023, 10.

¹⁴⁴ Vgl. Ziegler, Pos. 143.

zu machen.¹⁴⁵ Laut Ziegler holten diese Geschichten die Kirchgemeinden in einen Veränderungsprozess hinein, in dem Mut zur Erneuerung eine zentrale Rolle spielte.¹⁴⁶

Weimer beschreibt seine eigene Rolle als eine doppelte: Einerseits als Impulsgeber, der leidenschaftlich von kirchlichen Erfahrungen berichtet, die ihn selbst existenziell berühren;¹⁴⁷ andererseits als «Ermöglicher und Befähiger», der Räume schafft, in denen Menschen ihre Begabungen entfalten können.¹⁴⁸ Er möchte eine «Kultur der Gastfreundschaft und Wertschätzung» im Bezirk fördern – eine seiner Hauptaufgaben sieht er darin, die Hauptamtlichen zu «verwöhnen».¹⁴⁹

Auch Ziegler betont die Bedeutung einer unterstützenden Führung: Gemeinden sollen dazu ermutigt werden, Neues auszuprobieren – und wenn etwas misslingt, wird einfach der nächste Ansatz getestet.¹⁵⁰ Dieses dienende Führungsverständnis wird auch von John geteilt, der es mit ganz konkreten Handlungen verbindet: etwa der Unterstützung bei der Umsetzung einer Gemeinde-App oder beim Fotografieren aller Kirchgebäude und Mitarbeitenden.¹⁵¹ Zusätzlich erwähnt Weimer die Anstellung einer «Ekklesiopreneurin», die Menschen im Bezirk bei Projektumsetzungen begleitet und praktische Hilfe leistet.¹⁵²

Des Weiteren sei nach von Roeder eine flache Hierarchie zentral – ein gemeinschaftliches Verständnis, in dem niemand höher oder tiefer steht.¹⁵³ Auch Weimer bestätigt das und beschreibt die Struktur als «hauptamtliche Lerngemeinschaft», in der die Leitung nicht befehlend auftritt, sondern Partizipation ermöglicht und Kritik zulässt.¹⁵⁴ Dies zeigt sich exemplarisch in einer Situation, in der

¹⁴⁵ Vgl. Weimer, Pos. 50.

¹⁴⁶ Vgl. Ziegler, Pos. 37.

¹⁴⁷ Vgl. Weimer, Pos. 54.

¹⁴⁸ Vgl. Ebd. Pos. 56.108.

¹⁴⁹ Vgl. Ebd. Pos. 137–139.

¹⁵⁰ Vgl. Ziegler, Pos. 39.

¹⁵¹ Vgl. John, Pos. 89f.

¹⁵² Der Begriff setzt sich aus den griechischen Wörtern „Ekklesia“, was Gemeinde oder Versammlung bedeutet, und „Entrepreneur“, was einen Unternehmer beschreibt, zusammen. Diese Synthese impliziert, dass es sich bei der Ekklesiopreneurin um eine Person handelt, die unternehmerische Prinzipien und Praktiken innerhalb des kirchlichen oder gemeinschaftlichen Kontexts anwendet. Vgl. *F. Sobetzko*, Kirche neu gründen: kairologische Pastoralentwicklung zwischen Krise und Gelegenheit (Angewandte Pastoralforschung 5), Würzburg 2021, 378f.

¹⁵³ Vgl. Von Roeder, Pos. 67.

¹⁵⁴ Vgl. Weimer, Pos. 51.156.

eine engagierte Mitarbeiterin auf problematische Formulierungen in der Vision hinwies – woraufhin eine Anpassung vorgenommen wurde.

Der Umgang mit Widerstand erwies sich als wichtiger Erfolgsfaktor: Die Möglichkeit, auch einmal «wütende Briefe» ans Dekanat schreiben zu können, wurde von von Roeder als Teil eines gesunden Prozesses bezeichnet.¹⁵⁵ Daraus lässt sich ableiten, dass echte Teilhabe auch bedeutet, Widerstände zuzulassen und in den Dialog zu treten.

Gleichzeitig wurden besonders heikle Diskussionen – etwa zum Abbau von Stellenprozenten oder zur Reduktion der Gebäudeanzahl – von externen Expert:innen moderiert, um Neutralität und Struktur zu gewährleisten.¹⁵⁶ Ziegler hebt hervor, dass es entscheidend war, dass die Moderation durch kirchlich kontextualisierte Fachpersonen erfolgte, die den geistlichen Raum angemessen einbeziehen konnten.¹⁵⁷

Aus der Führungsperspektive zeigten sich zwei weitere wichtige Elemente, damit eine Kooperation gelingen kann. Einerseits braucht es eine sensible Vermittlung und Übersetzung des Prozesses wie auch der Vision. Andererseits hat die Führungsebene auch eine Vorbildfunktion, die sich in den bereitgestellten Ressourcen und dem persönlichen Mitwirken zeigt. Dass beide Faktoren zum Tragen kamen, zeigt sich daran, dass durch den Einsatz von Weimer und Ziegler, die in jede einzelne Kirchgemeinde reisten, um dort den Transformationsprozess ins Gespräch zu bringen und den Leuten nahezulegen, wichtiges Vertrauen aufgebaut wurde.¹⁵⁸ Diese Besuche fanden nicht nur einmal, sondern mehrmals statt. Auch wenn die Meinungen hin und her schwankten, führten sie Gespräch um Gespräch und brachten so eine hohe Hingabe und Tatkraft in den Prozess, der den Erfolgsfaktor «engagierte Führung» mehr als bestätigt.¹⁵⁹

Zusammenfassend ergeben sich vier Unterkategorien. Erstens: Ein *partizipatives Führungsverständnis*, das sich sowohl als Ermöglicher wie auch als Impulsgeber sieht. Zweitens: *Eine Leitvision der Führung*, die Orientierung gibt, sich aber auch korrigieren

¹⁵⁵ Vgl. Von Roeder, Pos. 65.

¹⁵⁶ Vgl. Beekmann, Pos. 41–46.

¹⁵⁷ Vgl. Ziegler, Pos. 49.

¹⁵⁸ Vgl. Weimer, Pos. 102f; Ziegler, Pos. 26.

¹⁵⁹ Vgl. Von Roeder, Pos. 61–65.

lässt. Drittens: Einen *konstruktiven Umgang mit Widerständen*, und viertens: *Eine sensible Vermittlung der Vision und des Prozesses* mit wiederholenden Gesprächen.

6.3 Kooperative Prozessgestaltung

Der Faktor der vielen wiederholenden Gespräche zeigte sich auch in der nächsten Erfolgskategorie als gewichtig. Aus dieser Kategorie der kooperativen Prozessgestaltung ergaben sich die vier Unterkategorien: *Interne Kommunikation & Dialog*, *Einbezug von verschiedenen Gruppen*, *Umgang mit Vielfalt & Unterschieden* und *Förderung von Commitment & Ownership*, die nun hier abgehandelt werden.

In der ersten Unterkategorie *Interne Kommunikation und Dialog* zeigten sich wie erwähnt die zahlreichen Dialoge als Schlüsselement. Weimer spricht von bis zu sieben Wiederholungen, die stattgefunden haben, und erklärt dies damit, dass Menschen nicht gleichzeitig verstehen. Weil das Verstehen nicht gleichzeitig geschieht, sind Wiederholungen notwendig.¹⁶⁰ Dabei wurden auch andere Informationsmedien genutzt wie beispielsweise der Gemeindebrief. Allerdings erwähnt von Roeder, dass dabei oft die Information nicht ankam. Es brauche persönliche und direkte Ansprache.¹⁶¹ John pflichtet dem bei. Er sieht den persönlichen Dialog im Vorteil, da schriftliche Information interpretierbar sei, wohingegen sich in Gesprächen Missverständnisse gleich aufdecken und klären lassen.¹⁶² Deshalb war in «der Kommunikation nach innen (...) das Motto, so viel wie es geht, kommunizieren».¹⁶³

Damit die umfangreichen Gespräche und Dialoge möglichst ergebnisreich geführt werden konnten, wurden die Zusammenkünfte «gesellig» gestaltet.¹⁶⁴ Darunter versteht Beckmann, dass die Treffen in einer schönen Umgebung stattfinden und gutes Essen beinhalten, z. B. in einem Café. Man möchte miteinander reden und sich Zeit nehmen, und dazu passt ein ästhetisch ansprechender Ort besser als die zu erwartenden kirchlichen Sitzungsräume.¹⁶⁵ Es brauche viel gemeinsame Zeit, in der Begegnung möglich ist, so John.¹⁶⁶ Bezeichnend dafür ist der spirituelle Rahmen, in dem die Dialoge

¹⁶⁰ Vgl. Weimer, Pos. 142.

¹⁶¹ Vgl. von Roeder, Pos. 47–49.

¹⁶² Vgl. John, Pos. 116.

¹⁶³ Vgl. Ebd. Pos. 81.

¹⁶⁴ Vgl. Ebd. Pos. 56.

¹⁶⁵ Vgl. Beekmann, Pos. 68.85–89.

¹⁶⁶ Vgl. John, Pos. 64.

stattfinden und in denen gesungen und gebetet wird.¹⁶⁷ Die interne Kommunikation wird so stark mit gemeinschaftsbildenden Elementen verbunden und mit spirituellen Praktiken gerahmt.

Diese Elemente haben Einfluss auf die zweite Unterkategorie *Einbezug von verschiedenen Gruppen*, indem sie einen fruchtbaren Boden schufen, auf dem Vielfalt wachsen und unterschiedliche Menschen wurzeln konnten. Durch die bereits erwähnten Reisen durch die Kirchengemeinden wurden viele verschiedene Sichtweisen zusammengetragen.¹⁶⁸ Weimer spricht von verschiedenen «Wir», die miteinbezogen wurden. Dies seien einerseits das Dekanatsteam (klassisches Leitungsgremium), die grössere Dienstgemeinschaft, zu der die leitenden Hauptamtlichen der verschiedenen Kirchengemeinden gehören, und ein erweitertes, grösseres «Wir» um die Bezirkssynode, das aus den Ältestenkreisen und Synodalen besteht,¹⁶⁹ die mehrheitlich aus Ehrenamtlichen zusammengesetzt sind.¹⁷⁰ Gerade diese heterogene Gruppe mit unterschiedlichen Beteiligungsformen ist nach von Roeder ein Grund dafür, «dass man keinen vorgefertigten Plan machen kann (...)» sondern flexibel entscheiden muss, welcher Schritt auf welchen folgt.¹⁷¹

Diese vielfältige Beteiligung führt uns zur dritten Unterkategorie *Umgang mit Vielfalt und Unterschieden*. Besonders in der Gemeinde von Octavia von Roeder löste der Transformationsprozess Ängste vor Identitätsverlust aus. Die Gemeindeglieder befürchteten, dass sie nun die theologischen Leitlinien der «Anderen» aufgedrückt bekommen.¹⁷² Nachdem ein erster Abend eskalierte, wurde im Folgenden der Fokus auf Begegnung und der Suche nach Gemeinsamkeiten gelegt. So gelang es, Gemeinsamkeiten aufzudecken. Gerade in den Träumen und Wünschen für die Kirche wurde viel Einheit gefunden. Die Vielfalt war vor allem in der unterschiedlichen Sprache vorhanden. Diese Vertrauensarbeit diente als Basis für weitere Zusammenarbeit.¹⁷³ Auch bei John liegt der Fokus auf einer Zusammenarbeit, die sich nicht inhaltlich

¹⁶⁷ Vgl. von Roeder, Pos. 31f.81; Beekmann Pos. 85–59.

¹⁶⁸ Vgl. Ziegler, Pos. 56

¹⁶⁹ Die Ältestenkreise sind kleine, beratende Gruppen erfahrener Kirchenmitglieder, die intern als Ratgeber fungieren, während die Synodalen grössere Gremien darstellen, in denen Vertreter verschiedener Gemeinden gemeinsam über strategische und organisatorische Fragen der Kirche entscheiden in den sogenannten Bezirkssynoden.

¹⁷⁰ Vgl. Weimer, Pos. 84f.91; Ziegler, Pos. 51f.

¹⁷¹ Vgl. von Roeder, Pos. 72.

¹⁷² Vgl. von Roeder, Pos. 24–26.

¹⁷³ Vgl. von Roeder, Pos. 38.41.

verbarrikadiert, sondern es ermöglicht, auf Verwaltungsebene effizient zusammenzuarbeiten, sodass die vielfältigen Profile unterschiedlich bleiben können.¹⁷⁴

Dies entspricht im Wesentlichen dem Grundgedanken, den Weimer nennt. Er sieht es als theologisch geboten, ein buntes Bild der einzelnen Kirchgemeinden zu haben.¹⁷⁵ Diese hohe Individualität der Kirchgemeinden wird von einer gemeinsamen Grundidee bzw. einem Markenkern gebündelt und wiedererkennbar gemacht.¹⁷⁶ Wie dies gelingt, wird im vierten Erfolgsfaktor genauer besprochen. In diesem Spannungsfeld von Vielfalt und Einheit braucht es nach Ziegler die Entwicklung eines guten Gefühls zwischen Flexibilität (zuhören und mitgehen) und Hartnäckigkeit (Grenzen setzen bei negativem Ton und Trennendem).¹⁷⁷ Dies sehen auch von Roeder und John so und plädieren für Leitung dort, wo es nötig ist und Basisdemokratie in der Ideenentwicklung.¹⁷⁸ Ziegler resümiert, dass die Vielfalt der Gemeinden als Stärke begriffen und in ein positives Netzwerk eingebunden werden sollte.¹⁷⁹

Diese Aussage zeigt ein Schlüsselement in dieser Unterkategorie. Es zeigt sich, dass mit einer wertschätzenden und liebenden Haltung – auch gegenüber theologisch Andersdenkenden – gearbeitet wird und damit Grabenkämpfe vermieden werden. Dies erklärt sich einerseits bei von Roeder bei der Äusserung, dass die eigene Identität nicht weniger wird, wenn sie sich für andere öffnet. Und andererseits stellt Beekmann mehrmals fest, dass die Zusammenarbeit nicht mehr nur als Pflicht, sondern zunehmend als Wunsch empfunden wird.¹⁸⁰ Theologisch gesprochen spricht Markus von einem «geschwisterlichen Miteinander».¹⁸¹

Eine solche Haltung wird insbesondere in der vierten Unterkategorie *der Förderung von Commitment & Ownership* sichtbar. Die wertschätzende Haltung äussert sich auch in der Rolle der Hauptamtlichen als Ermöglicher, die nach Einschätzung von Weimer weniger selber machen werden, sondern mehr zu Ermöglichere werden. Verantwortung soll durch gezieltes Ansprechen von Ehrenamtlichen übertragen werden und so auch angezeigt werden: «(...)mir wird was

¹⁷⁴ Vgl. John, Pos. 61f.

¹⁷⁵ Vgl. Weimer, Pos. 174.

¹⁷⁶ Vgl. Weimer, Pos. 127.

¹⁷⁷ Vgl. Ziegler, Pos. 70.

¹⁷⁸ Vgl. John, Pos. 121f; von Roeder, Pos. 41.

¹⁷⁹ Vgl. Ziegler, Pos. 144.

¹⁸⁰ Vgl. Beekmann, Pos. 29.37.58.

¹⁸¹ Vgl. Weimer, Pos. 35.

zugetraut».¹⁸² Die Erfahrung von Weimer macht deutlich, dass es dabei ebenfalls eine Anpassung im Vorgehen und Tempo braucht. Am Beispiel der Umsetzung einer bezirksweiten App zeigte sich, dass das Tempo für die einen zu langsam, für die Anderen aber zu hoch war.¹⁸³ Ein sensibler Umgang und enge Absprache mit allen Involvierten tragen zu einer höheren Teilhabe bei.

Weiter münden einige der bereits besprochenen Faktoren in ein erhöhtes Commitment. Die zahlreichen Dialoge führen dazu, dass sich beteiligte Menschen gehört und involviert fühlen. Von Roeder beschreibt, dass durch den ganzen Prozess hindurch ein grosses Gefühl entstanden ist von gehört und gewollt zu werden – und dies auch bei Kritik.¹⁸⁴ Dazu beigetragen haben die gesellig gestalteten Anlässe, die zu einem gemeinschaftlichen Teilhabegefühl führten. Zu sehen, dass eine Vielzahl von Menschen einen geeigneten Ort findet, erhöht ebenfalls die Selbstwirksamkeit. Ziegler betont die Wichtigkeit, den richtigen Ort für den richtigen Menschen zu finden.¹⁸⁵ Zudem, ergänzt Beekmann, den Menschen, die Lust haben, etwas neu zu gestalten, einen Erprobungsraum zu bieten. Von Roeder rundet diesen Gedanken ab, indem sie für einen sensiblen Umgang und eine gesunde Balance der Verantwortung plädiert – und dafür, dass Menschen über ihre Ressourcen hinaus nicht überfordert werden. Selbstwirksamkeit kommt dort zustande, wo «auf dem richtigen Level gefordert» wird.¹⁸⁶

6.4 Dreifaltige Identitätsfindung

Während bisher die Führung und kooperative Zusammenarbeit im Zentrum standen, richtet sich der Fokus nun konkreter in Richtung der Identitätsfindung. Dieser Prozess wurde nicht schulbuchmässig durchgeführt, sondern von einer Grundvision – inspiriert von der Church of England – iterativ entwickelt und erarbeitet. Gleichwohl lassen sich drei Schlüsselbewegungen bzw. Unterkategorien in diesem Erfolgsfaktor feststellen: *Theologische Fundierung*, *Suchbewegung der Markenidentität* und *Balance in der dreifaltigen Identitätsfindung*.

¹⁸² Vgl. Ebd. Pos. 108.

¹⁸³ Vgl. Ebd. Pos. 130.

¹⁸⁴ Vgl. von Roeder, Pos. 57f.62.

¹⁸⁵ Vgl. Ziegler, Pos. 131.

¹⁸⁶ Vgl. von Roeder, Pos. 59.

Die erste Schlüsselbewegung *Theologische Fundierung* gliedert sich in zwei weitere Unterdimensionen auf. Die grundsätzliche theologische Konzeption ist die erste und dient als Ausgangspunkt und Rahmen. Weimer beschreibt, dass der Prozess theologisch geordnet wurde. Dabei gab es eine klare Reihenfolge: Christologie vor Missiologie, Missiologie vor Ekklesiologie.¹⁸⁷ Das christologische Fundament ist für Weimer besonders zentral. Dies steht einerseits in der Grundordnung der badischen Kirche fest, und andererseits wird es von den verschiedenen Kirchgemeinden abgestützt. Gleichzeitig wird zugelassen, dass die Werte und strategischen Schwerpunkte weit interpretiert werden.¹⁸⁸ Dies wird von drei der vier weiteren Interviewten nuanciert bestätigt: Am deutlichsten bestätigt Ziegler diesen christologischen Ausgangspunkt, ohne den die Struktur und Kooperation inhaltslos wären.¹⁸⁹ Beekmann legt den Fokus dabei auf die *Missio Dei* und das Getragensein und Gesandtsein.¹⁹⁰ Auch John nimmt die Basis der Christologie auf und bestätigt gleichzeitig die Deutungsoffenheit der Werte und Schwerpunkte. Gerade weil sie sich unabhängig vom theologischen Hintergrund auf unterschiedliche Weise deuten lassen, konnte man sich einigen.¹⁹¹ Nur bei von Roeder tauchte das christologische Fundament nicht direkt auf. Sie spricht von einem «geistigen» bzw. «spirituellen» Prozess, der sich klar von der Wirtschaftsseite unterscheiden soll.¹⁹²

Nichtsdestotrotz spricht von Roeder die Art und Weise des Identitätsfindungsprozesses an – und leitet damit zur zweiten Unterdimension über: der spirituellen Rahmung. Die geistigen Praktiken wie Gebet, Andacht, Singen, Stille werden mehrmals erwähnt.¹⁹³ Beekmann identifiziert in seinem Interview die gemeinsame spirituelle Praxis als Voraussetzung für ein Miteinander und Akzeptanz in unterschiedlichen theologischen Ansichten.¹⁹⁴ John ergänzt, dass überdurchschnittlich viele Personen ein «aktives geistliches Leben» führen – und dies in ganz unterschiedlichen theologischen Färbungen. Dies führt nach John zu einer höheren

¹⁸⁷ Vgl. Weimer, Pos. 38.

¹⁸⁸ Vgl. Ebd. Pos. 190f.194f.

¹⁸⁹ Vgl. Ziegler, Pos. 132.142.

¹⁹⁰ Vgl. Beekmann, Pos. 16.

¹⁹¹ Vgl. John, Pos. 70.

¹⁹² Vgl. von Roeder, Pos. 81.88.

¹⁹³ Vgl. von Roeder, Pos. 31f.21.81; Beekmann, Pos. 60; John, Pos. 127.128–132.

¹⁹⁴ Vgl. Beekmann, Pos. 60.

Demut, tieferen Ruhe, grösseren Akzeptanz, schafft Vertrauen in Gott und ist dabei weniger fokussiert auf perfekte Strukturen.¹⁹⁵

Parallel zur theologischen Fundierung wurde auch an der *Markenidentität* gearbeitet, der zweiten Suchbewegung. Aus dem christologischen Fundament wurden die drei Haltungen «einfacher», «demütiger» und «wagemütiger» entwickelt.¹⁹⁶ Dies geschah durch Inspiration aus der Church of England,¹⁹⁷ durch gemeinsame Studienreisen, die in Kapitel 6.5 noch weiter erwähnt werden, und durch die bereits erwähnten umfangreichen Dialogprozesse. Aus den drei Haltungen bzw. Werten ergaben sich mit Hilfe aktueller kirchlicher Untersuchungen drei strategische

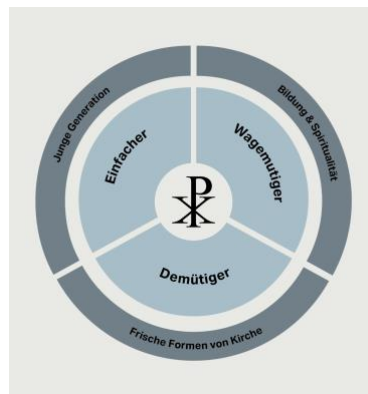


Abbildung 1: Markenidentität des Kirchenbezirk Konstanz

Schwerpunktbereiche. Sie möchten die junge Generation neu für den christlichen Glauben erreichen. Es braucht frische und bunte Formen von Kirche, und durch unterschiedliche Formate soll die christliche (Fort-)Bildung gestärkt werden.¹⁹⁸ Nach interner Diskussion wurde diese Markenidentität positiv aufgenommen und schliesslich von der badischen Landesbischöfin abgesegnet.¹⁹⁹

Diese gemeinsame Markenidentität, obwohl unter Hauptamtlichen breit abgestützt, wurde wegen des vereinnahmenden Alltagsgeschäfts nicht wahrgenommen bzw. weitergegeben. Dies war der Auslöser für die bereits oben erwähnten Kirchgemeindebesuche, um die Markenidentität weiter in der Basis zu etablieren und allfällige Anpassungen vorzunehmen.²⁰⁰ In den dadurch entstandenen Dialogen sieht

¹⁹⁵ Vgl. John, Pos. 128–132.

¹⁹⁶ Vgl. Weimer, Pos. 76–78.

¹⁹⁷ Vgl. S. Cottrell, *A Vision for the Church of England in the 2020s*, York 2020.

¹⁹⁸ Vgl. Weimer, Pos. 78–79.

¹⁹⁹ Vgl. Ebd. Pos. 99.

²⁰⁰ Vgl. Weimer, Pos. 76.

John auch den Nutzen der Haltungen und der Schwerpunktbereiche. Für ihn ist die Markenidentität eine temporäre Gesprächsbasis, notwendig, um in den Austausch zu kommen – sie sei aber austauschbar²⁰¹. Von Roeder bewertet den Wert der Gespräche ebenfalls deutlich höher als die konkrete Markenidentität, die ihrer Meinung nach keine allgemeine Wahrnehmung gefunden hat. Es waren vielmehr visuelle Übersetzungen, die sie greifbar gemacht haben; so erwähnt sie bspw. eine Regionalkarte, die aufgehängt wurde, um die Zugehörigkeit und Zusammenarbeit in den Kooperationsräumen zu verdeutlichen.²⁰² Beekmann sieht diese Absicht, die formulierte Markenidentität auch praktisch umzusetzen, als eine kontinuierliche Aufgabe. Er sieht in der Markenidentität eine zentrale Kraft, die dazu anregt, sich immer wieder mit der eigenen Identität auseinanderzusetzen.²⁰³

Die zwei ersten Bewegungen sind ineinander verwoben und werden auch durch das Markenimage, d. h. das Fremdbild, beeinflusst.²⁰⁴ Dieses wird in der dritten Schlüsselbewegung *Balance in der dreifaltigen Identitätsfindung* reflektiert. Diese Balance ist bereits im Dekanatsteam verankert. Weimer beschreibt eine Tandem-Struktur im Dekanat. In seiner Rolle als Theologe und Visionär wird er ergänzt durch die Dekanatsreferentin, die den betriebswirtschaftlichen Blick für Operationalisierung und Projektmanagement in den Prozess einbringt. Beide Seiten seien notwendig, da Vision sonst zur Träumerei tendiere und zu unzähligen Projektinitiativen führen könne, während einseitiges Projektmanagement in der Gefahr stehe, mechanisch und uninspiriert zu wirken.²⁰⁵ Weimer sagt: «Und im Idealfall hat man Leute in der Gemeinde, im Bezirk, im Kooperationsraum, überall, die diese Doppelung in eine gute Spannung bringen.»²⁰⁶ In Anlehnung daran macht Ziegler eine Analogie zur Industrie: Anstelle von kommerzieller Reduktion brauche es immer wieder Innovation, Vision und Werbung dafür – sonst sei ein Untergang vorprogrammiert.²⁰⁷

Auch im Interview mit von Roeder taucht die Gefahr der Einseitigkeit auf. Sie sieht einen einseitig wirtschaftlich geleiteten Prozess in der Gefahr, politisch zu werden,

²⁰¹ Vgl. John, Pos. 76f.

²⁰² Vgl. von Roeder, Pos. 45.

²⁰³ Vgl. Beekmann, Pos. 19.

²⁰⁴ Auf die mehrheitliche Abwesenheit einer Diskussion des Markenimages wird in Kapitel 7.4 näher eingegangen.

²⁰⁵ Vgl. Weimer, Pos. 155f.

²⁰⁶ Vgl. Ebd. Pos. 156.

²⁰⁷ Vgl. Ziegler, Pos. 114–118.

indem Fronten gebildet werden, was im Extremfall zu Trennungen führen könne. Gerade im kirchlichen Kontext sei es jedoch besonders wichtig, Prozesse spirituell zu verankern. Diese Prozesse dauern zwar länger, sind vielleicht weniger effizient, aber ihr Wert liegt in dem Prozess selbst.²⁰⁸ John ergänzt diese Ansicht, indem er von einer Interdependenz von Geistlichem und Wirtschaftlichkeit spricht. Er meint, dass gutes Geistliches auch einen guten wirtschaftlichen Rahmen brauche, in dem Ressourcen zur Verfügung stehen, damit spiritueller Inhalt adäquat wiedergegeben werden könne. Als Beispiel nennt er die gute Technik für Online-Kirche – so mache die geistliche Arbeit einfach mehr Freude.²⁰⁹

Ziegler nuanciert die Balance weiter und nennt das Timing als weiteren wichtigen Schlüssel einer gesunden Balance. Zu lange Prozesse stehen in der Gefahr, den Inhalt zu verwässern, während zu schnelles Vorgehen zu Widerständen führt. Da gelte es, das Tempo immer wieder gut abzuwägen.²¹⁰

6.5 Gelebtes Markenvertrauen

Bereits in den Darstellungen der obigen drei Erfolgsfaktoren wurden Elemente des gelebten Markenvertrauens sichtbar. Diese sollen nun hier nochmals verdichtet aufgezeigt werden. Dies geschieht anhand der drei Unterkategorien *Interne Verankerung, Authentizität & Konsistenz* sowie *Konkrete Veranschaulichungen*.

Die *interne Verankerung* zeigte sich, wie bereits ausführlich besprochen, in der kooperativen Prozessgestaltung und der engagierten Führungskultur. Die Beziehungsebene diente dabei als Grundvertrauen, so Beekmann.²¹¹ Dabei wurde intern der Wert «demütig» praktisch verankert, etwa durch die vielen Gespräche und das Bewusstsein des Führungsteams, dass die eigene Erkenntnis und Vision ergänzungsbedürftig sind.²¹² Ausserdem fanden mit den Hauptamtlichen verschiedene Studienreisen statt, die einerseits als Inspirationsquellen dienten und andererseits zur Konkretisierung und Verankerung der eigenen Markenidentität beitrugen. Inspirierend wirkten dabei insbesondere die Impulse aus der Church of England, der Arbeitsgemeinschaft Missionarische Dienste (AMD) mit ihrer regio-lokalen

²⁰⁸ Vgl. von Roeder, Pos. 77–88.

²⁰⁹ Vgl. John, Pos. 135–138.

²¹⁰ Vgl. Ziegler, Pos. 72.

²¹¹ Vgl. Beekmann, Pos. 81.

²¹² Vgl. Weimer, Pos. 81.

Kirchenentwicklung, der Reise nach Rom mit Einblicken in das frühe Christentum sowie aus der Reise nach Wien mit Eindrücken innovativer Aufbrüche. All diese Erfahrungen halfen dabei, eigene kirchliche Träume klarer zu formulieren und greifbar zu machen.²¹³ Dieser Blick über den eigenen Tellerrand konkretisiert ebenfalls die demütige Haltung und macht sie praktisch erlebbar.

Die Übereinstimmung von theoretischen Markenwerten und praktischem Erleben schlägt sich ebenfalls in der zweiten Unterkategorie nieder: *Authentizität & Konsistenz*. Weimer beschreibt konkret, wie Gastfreundschaft im Dekanat glaubwürdig und kontinuierlich vorgelebt wird. Anstelle eines grossen Dekanatsitzes entschieden sie sich, in ein erheblich kleineres Büro umzuziehen und konnten so Mietkosten einsparen. Gleichzeitig erhöhten sie die Ausgaben für die Dekanatskonvente, damit sie ihre Hauptamtlichen mit einem kulinarisch ansprechenden Menü in einem hochwertigen Restaurant «verwöhnen» können.²¹⁴ Ein ähnlich konsistentes Verhalten berichtet auch John, in dessen Gemeinde auf ein Gebäude verzichtet wurde, damit eine Nachbargemeinde eines weniger abgeben musste.²¹⁵

Diese innere Kontinuität und Authentizität äussern sich nicht nur nach innen, sondern auch nach aussen, wie Ziegler beschreibt: Menschen inspirieren andere Menschen durch ihrem Glauben, mit ihrem Tun. Dadurch gelang es neuen Hauptamtlichen, bis dahin leere Kirchen wieder zu füllen.²¹⁶ Dies hat auch zur Folge, dass Menschen besser mit der Kirche vernetzt sind. Weil es mehr persönliche Begegnungen mit engagierten Kirchenmitgliedern gibt, wird das negative Kirchenbild der Medienwelt kontrastiert mit Menschen, die leidenschaftlich gerne in der Kirche sind.²¹⁷ Dies verbessert das Markenimage und fördert gleichzeitig Authentizität und Glaubwürdigkeit.

In der dritten Unterkategorie *Konkrete Veranschaulichungen* werden gelungene Initiativen und Projekte gebündelt und kommuniziert. Dadurch werden auch die Markenwerte «wagemutiger» und «einfacher» weiter gestärkt. Der Fokus liegt bei Ziegler wie auch bei Beekmann darauf, Gemeinden zu unterstützen, Neues zu wagen.²¹⁸

²¹³ Vgl. Ebd. Pos. 35.65–71.

²¹⁴ Vgl. Ebd. Pos. 137–139.

²¹⁵ Vgl. John, Pos. 142–144.

²¹⁶ Vgl. Ziegler, Pos. 134f.

²¹⁷ Vgl. von Roeder, Pos. 93f.

²¹⁸ Vgl. Ziegler, Pos. 39; Beekmann, Pos. 13.17.

Dies konkretisiert sich in der Gestaltung eines Master of Advanced Studies (MAS) für Menschen, die sich noch mehr in der kirchlichen Arbeit entwickeln möchten.²¹⁹ Zudem wird ein geistliches Zentrum eingerichtet, das den Kirchenbezirk Konstanz immer wieder an die christologische Mitte erinnert, eine Verdichtung des geistlichen Pulsschlags schafft und gleichzeitig durch die Anstellung einer Ekklesiopreneurin ganz praktische Hilfe im Projektmanagement bietet.²²⁰ Nach Ansicht von Weimer erfordert dies das Prinzip des Experimentierens, was bedeutet, Ideen auszuprobieren, diese auf Resonanz zu überprüfen und allenfalls anzupassen oder zu verwerfen.²²¹ Dort, wo etwas funktioniert, wird weiter erprobt, und dort, wo etwas nicht funktioniert, wird reduziert.²²²

Die Interviewten betonen ausserdem, dass «wagemutiger» auch bedeutet, Dinge einfacher und zugänglicher zu gestalten. Dies kann beispielsweise durch technische Mittel in der Liturgie geschehen, indem der liturgische Ablauf mit Bildschirmen allen zugänglich gemacht wird.²²³ Oder John berichtet von der Communio-App, die in allen Kirchgemeinden etabliert wurde, damit man nahbar und einfach auf verschiedene Veranstaltungen und Informationen zugreifen kann.²²⁴ Die Daten dieser App sollen in Zukunft dann automatisiert die Website der Kirchgemeinden aktuell halten und so den administrativen Aufwand der Websitepflege vereinfachen.²²⁵

Zu sehen, wie bereits erste Ideen gelingen, ist für Weimer eine grosse Motivations- und Hoffnungsquelle.²²⁶ Für John verdeutlichen diese gelingenden kirchlichen Aufbrüche, dass Kirche Zukunft hat.²²⁷ Aus diesem Grund spricht Ziegler von einem «Lichternetz», das all jene Projekte, Initiativen und Kirchgemeinden umfasst, bei denen etwas gut gelingt. Dieses Netz strahlt auch in jene Orte hinein, an denen etwas gerade nicht funktioniert und steht schlussendlich als Gegenentwurf zum Reduktionsprozess. Der Kirchenbezirk Konstanz verfolgt nicht den Weg des einseitigen Rückbaus, sondern strebt bewusst einen Veränderungsprozess an.²²⁸ Gerade die vorher genannten

²¹⁹ Vgl. Weimer, Pos. 108.

²²⁰ Vgl. Weimer, Pos. 186–187.

²²¹ Vgl. Ebd. Pos. 41.

²²² Vgl. John, Pos. 47.

²²³ Vgl. Weimer, Pos. 68.

²²⁴ Vgl. John, Pos. 90.

²²⁵ Vgl. Weimer, Pos. 132f.

²²⁶ Vgl. Ebd. Pos. 153.

²²⁷ Vgl. John, Pos. 105.

²²⁸ Vgl. Ziegler, Pos. 30.

gelingenden Beispiele geben Durchhaltevermögen und Hoffnung im langen Lernprozess – das Stichwort, das uns zum nächsten Erfolgsfaktor bringt.

6.6 Fortlaufender Lernprozess

Einige Motive des fortlaufenden Lernprozesses wurden bereits angedeutet. Hier werden sie nochmals in drei Unterkategorien gegliedert, die alle zum fortlaufenden Lernprozess beitragen. Dies sind: *Instrumente für Feedback & Reflexion*, *Lernbereitschaft & Anpassungsfähigkeit* sowie langfristige *Perspektive & Geduld*.

In der ersten Unterkategorie *Instrumente für Feedback & Reflexion* gab es einen Mix aus strukturierten und informellen Methoden zur Rückmeldung. Zu den formellen Instrumenten gehörten nebst den etablierten Gremiensitzungen (wie bspw. der Bezirkssynode,²²⁹ den Dekanatskonventen²³⁰ und Kirchengemeinderatssitzungen,²³¹ formale Leitungstreffen²³²) gezielte Informations- und Dialogveranstaltungen, die bereits oben erwähnt wurden. Hier sei nochmals betont, dass gerade bei diesen Veranstaltungen in den Kirchengemeinden vor Ort sowohl formelle wie auch informelle Möglichkeiten geschaffen wurden, Rückmeldung zu geben und zu erhalten. Daneben erwähnte von Roeder kritische Briefe ans Dekanat, die ebenfalls als Instrumente des Feedbacks gelten.²³³

Informell sorgten die vielen Gesprächsrunden und die Beziehungsarbeit für offene Räume für Anregungen und Reflexion. Die darunterliegende Kultur der Wertschätzung und Offenheit ermöglichte eine flache Hierarchie, was wiederum ein Klima schuf, in dem sich Menschen eher trauten, ehrliches (auch implizites) Feedback zu geben. Weimer betont die Wichtigkeit, sich immer wieder gegenseitig zu korrigieren, und schätzt dies gerade in der Zusammenarbeit mit dem Schuldekan, der ihn gut spiegeln kann.²³⁴ Ferner lassen sich auch die Reaktionen auf Initiativen als indirektes Feedback werten. Bspw. erwähnt John positive Ergebnisse und das Entstehen einer Familienfreizeit.²³⁵

²²⁹ Vgl. Ebd. Pos. 24.

²³⁰ Vgl. Ebd. Pos. 34.

²³¹ Vgl. Beekmann, Pos. 17.

²³² Vgl. Weimer, Pos. 155; Beekmann, Pos. 21.

²³³ Vgl. von Roeder, Pos. 57.

²³⁴ Vgl. Weimer, Pos. 45.145.

²³⁵ Vgl. John, Pos. 97.

Wichtig ist, dass das Feedback auf fruchtbaren Boden stösst, was mit der zweiten Unterkategorie *Lernbereitschaft & Anpassungsfähigkeit* untersucht wurde. Bereits zu Beginn seiner Amtszeit nutzte Weimer die Metapher des «Canoeing the Mountains» des US-amerikanischen Theologen Tod Bolsinger.²³⁶ Darin wird betont, gerade in Zeiten der Ungewissheit als Lerngemeinschaft unterwegs zu sein, die zusammen Neues lernt.²³⁷ Hinzu kommt, erklärt Weimer, die Grundhaltung, mutig loszugehen – ohne perfekten Plan, dafür mit der Bereitschaft, Dinge anzupassen und zu verändern, und dies gerade nicht als Makel, sondern als Stärke zu sehen. Umwege gehören zur Reise dazu.²³⁸ Diese Eigenwahrnehmung deckt sich weitgehend mit dem Erzählten in den Interviews.

Ein Beispiel einer solchen Anpassung bringt Beekmann, der das alte Leitbild mit dem Bild der Oase veranschaulichte. Dieses wurde als überheblich empfunden, weil alles andere darum als karge Wüste betitelt wurde.²³⁹ So kam es zur Überarbeitung dieser Metapher. Die Lernbereitschaft der Gemeinde zeigte sich auch über Generationen hinweg – zum Beispiel, als jüngere Mitglieder vorschlugen, die neue Website unter dem umgangssprachlichen Namen «Wollma-Gemeinde» laufen zu lassen.²⁴⁰ Gerade im Blick auf die Website stellt Beekmann fest, dass zur Lernbereitschaft auch gehört, liebgewordenes loszulassen, um sich in das grössere Gefüge des Kirchenbezirks einzufinden. Auch hier wurden drei Abende gestaltet, um die eigene Befindlichkeit ernst zu nehmen und Anpassungen auszuhandeln.²⁴¹ Durch diese Anpassungsbereitschaft wurde auch in der Kirchengemeinde Rielasingen-Worblingen eine kreative Lösung gefunden, und für die Geschäftsführung der Gemeinde wurden sogar mehr Stellenprozent zur Verfügung gestellt. Dies war nach John nur möglich, weil die alten Strukturen angepasst wurden, sodass flexible und adaptive Lösungen möglich sind.²⁴²

Wie bereits am Beispiel der Kirchengemeinde Wollmatingen erwähnt sind diese Anpassungsprozesse nicht von heute auf morgen zu erzwingen. Es braucht, so von Roeder, «Einzelschritte», die oft langsam und mühsam sind.²⁴³ Dies wird deutlich in der

²³⁶ Vgl. *T. Bolsinger, Canoeing the Mountains: Christian Leadership in Uncharted Territory*, Downers Grove 2015.

²³⁷ Vgl. Weimer, Pos. 50.

²³⁸ Vgl. Weimer, Pos. 146.

²³⁹ Vgl. Beekmann, Pos. 12–15.

²⁴⁰ Vgl. Ebd. Pos. 52.

²⁴¹ Vgl. Ebd. Pos. 66.

²⁴² Vgl. John, Pos. 47–49.

²⁴³ Vgl. von Roeder, Pos. 42.

dritten Unterkategorie *Langfristige Perspektive & Geduld*. Gerade visionäre Menschen wie Weimer und John lernten, ihr Tempo – wenn nötig – anzupassen – auch wenn es ihnen manchmal viel zu langsam vorwärtsging und sehr viele zusätzliche Gespräche geführt werden mussten.²⁴⁴ Wie bereits in Kapitel 6.3 festgestellt gilt es, auf die «Ungleichzeitigkeit» achtzugeben und darin eine Balance zu finden.²⁴⁵ Dies war zum Beispiel bei der Realisierung der neuen Bezirkswebsite der Fall. Bei der Einführung der *Communio*-App in alle Kirchgemeinden wurde festgestellt, dass das Tempo für einige zu hoch war. Dies wurde nun in den Prozess der neuen Website integriert. Das Design und die Umsetzung werden den einzelnen Kirchgemeinden zur Verfügung gestellt, aber als Einladung und im Tempo der jeweiligen Gemeinde.²⁴⁶

Mit dem Bezug zu dieser Balance wirft von Roeder auch die Frage auf, wieviel Zeitdruck es in einem Prozess braucht. Wo braucht es auch Druck, um auf ein Ziel hinzuarbeiten und wo braucht es eher gesunde Entspannung?²⁴⁷ Ziegler stellt dabei die Bedeutung von Prozesstreibern in den Vordergrund. Es brauche oft auch äussere Faktoren, die Anpassungen und Veränderungen vorantreiben, ansonsten bestehe die Gefahr, sich zu verlieren.²⁴⁸ Dem fügt Beekmann theologisch hinzu, dass es oft zu kleinen «Kairos»-Momenten komme, die motivieren, einfach «frech nach vorne» loszulegen.²⁴⁹ Dieses Spannungsfeld wird in der Diskussion nochmals aufgenommen.

6.7 Wirkungen des Prozesses

Zum Abschluss der Analyse werden nun kurz die Wirkung des Transformationsprozesses aus Sicht der Interviewten diskutiert. Diese gliedern sich grob in zwei Kategorien: strukturelle und kulturelle Ergebnisse.

Strukturell wurde der Auftrag der Landeskirche, die Struktur zu verschlanken, angegangen und es wurden Fortschritte erzielt.²⁵⁰ Allerdings wurde diese Reduktion von allen Interviewten nicht stark ins Zentrum gestellt. Vielmehr wurde berichtet, was sich konstruktiv verändert hat. Es bildeten sich fünf Kooperationsräume, in denen gerade in der Verwaltung effizient zusammengearbeitet wird, aber auch inhaltlich von

²⁴⁴ Vgl. John, Pos. 117; Weimer, Pos. 142.

²⁴⁵ Vgl. Weimer, Pos. 144.

²⁴⁶ Vgl. Ebd. Pos. 130.

²⁴⁷ Vgl. von Roeder, Pos. 35.

²⁴⁸ Vgl. Ziegler, Pos. 91.

²⁴⁹ Vgl. Beekmann, Pos. 68.

²⁵⁰ Vgl. Ziegler, Pos. 39f.

den verschiedenen Schwerpunkten profitiert werden kann.²⁵¹ Zudem sind dadurch einige Innovationen zustande gekommen, die weiter inspirieren.²⁵²

Das grösste Ergebnis liegt im kulturellen Wandel, der eine konstruktive Markenidentität hervorbrachte, die Identifikation und Einheit schafft und gleichzeitig Vielfalt ermöglicht.²⁵³ Der Fokus auf Veränderung eröffnete die Chance, sich noch einmal neu mit der Frage auseinanderzusetzen: Wer sind wir und wohin wollen wir? Durch die oben diskutierten Erfolgsfaktoren wurde es möglich, dass der Veränderungsprozess auf «einem fruchtbaren Boden» steht und die Möglichkeit entstand, den Kirchenbezirk positiv zu verändern und neue Wege zu gehen.²⁵⁴

Das Ergebnis der Identitätsfindung zeigt sich auch auf der Beziehungsebene – vor allem bei den Hauptamtlichen sei das Verständnis füreinander gewachsen.²⁵⁵ Das von Weimer genannte «Wir»-Gefühl ersetzte ein Konkurrenzgefühl.²⁵⁶ Die interne Kultur wurde in eine wertschätzende Haltung transformiert, die es ermöglicht, trotz Krise hoffnungsvoll in die Zukunft zu blicken.²⁵⁷

7 Rückbezug zur Leitfrage und zentrale Ergebnisse

Die Analyse des Falles Dekanat Konstanz bestätigt und differenziert die erarbeiteten Erfolgsfaktoren mit wesentlichen Schlüsselementen. Obwohl nicht explizit von einem Markenidentitätsprozess gesprochen wird, zeigt die Analyse klare Parallelen dazu auf. Sprachlich benutzt Konstanz den Begriff *Transformationsprozess*; diese ermöglichte einerseits ein Reframing der Reduktionsthematik und ermöglichte zudem einen breiteren Kreis in den Prozess zu involvieren. Im Falle der Heilsarmee wurde der Begriff Markenidentitätsprozess als Hürde wahrgenommen. Durch die sprachlichen Anpassungen gelang es einen partizipativen Identitätsfindungsprozess zu gestalten, der implizit markentheoretische Impulse aufzeigte. So kann die Leitfrage

²⁵¹ Vgl. John, Pos. 55f.92

²⁵² Vgl. Ziegler, Pos. 39; John, Pos. 93.

²⁵³ Vgl. Weimer, Pos. 182f.

²⁵⁴ Vgl. Ebd. Pos. 163; Ziegler, Pos. 19–22.29f.

²⁵⁵ Vgl. John, Pos. 92.

²⁵⁶ Vgl. von Roeder, Pos. 18; Weimer, Pos. 84.

²⁵⁷ Vgl. Weimer, Pos. 163.

positiv beantwortet werden, indem der Prozess tatsächlich zu neuer Gemeinschaftsbildung, einem gestärkten «Wir-Gefühl» und einer hoffnungsvollen Grundhaltung beigetragen hat, auch unter dem Druck der Reduktionsvorgaben. Die Diskussion wird nun diese Ergebnisse reflektieren, in den theoretischen Rahmen einbetten und auf offene Fragen hinweisen.

7.1 Die Vieldeutigkeit des Markenbegriffs und seine Anwendung im kirchlichen Kontext

In der theoretischen Grundlage wurde gezeigt, dass Marken sehr spezifische (z. B. Produktmarken) oder breiter und offener (Gesprächsrahmen) definiert werden können. Dies spiegelt die Diskussion in Kapitel 3.1.1 (Entwicklung des Markenbegriffs) und 3.3 (Kirche als Marke) wider. Deshalb stellt sich die Frage, ob der Markenbegriff im kirchlichen Kontext überhaupt trennscharf genug ist. Die Gefahr der Verwässerung (3.3.2) besteht, wenn die Definition zu beliebig wird oder rein marketinggetrieben ist. Die kirchlichen Nutzungsversprechen sind mehrdimensional und oft immateriell. Zudem weist die Kirche über sich hinaus, ist aber als Organisation dennoch Markenlogiken unterworfen. Mit diesem Verständnis grenzt sich die kirchliche Marke von Non-Profit-Organisationen ab. Entscheidend ist dabei, dass in kirchlichen Markenführungsprozessen neben ökonomischen auch fundamental-theologische und beziehungsorientierte Aspekte berücksichtigt werden.

Im Fall Konstanz traten rein statistisch all diese Aspekte auf. Die *Theologische Reflektion* trat in den Erwähnungen der Interviewten gleich oft auf wie der Prozess der *Markenidentitätsfindung*. Gleichzeitig traten die Erfolgsfaktoren *Engagierte Führung* und *Kooperative Prozessgestaltung* deutlich mehr auf.²⁵⁸ Dies deutet darauf hin, dass im prozesshaften Vorgehen die zwischenmenschliche Rolle wichtigster Treiber und der Prozess nach innen ausgerichtet war.²⁵⁹

Gerade die jüngeren Interviewten (von Roeder und John) nahmen die Markenwerte mehr als Gesprächsrahmen anstatt einer abgrenzenden Identität wahr. Die konkrete Definition davon empfanden sie als weniger zentral. Auch Tobias Baumann betont im Fall Heilsarmee, dass Werte zu abstrakt sind und zu wenig

²⁵⁸ Vgl. Abbildungen im Anhang und der Anzahl Codierten Segmente der jeweiligen Kategorie. Abbildungen 2f, 57.

²⁵⁹ Vgl. Kapitel 6.3; 6.4.

Emotionen auslösen. Deshalb soll eine Brandstory Orientierung bieten und eine emotionale Resonanz erzeugen.²⁶⁰ Diese *Brandstory* ist in Konstanz unter dem Verständnis «Kirchenträume träumen» zu finden und kombiniert sich mit Storytelling-Elementen und den Studienreisen, die vorführten, wie die Marke ganz konkret aussehen und wie sie sich anfühlen könnte.²⁶¹ So wurde die Marke erlebbar gemacht, auch wenn sie in ihren Werten offen für Interpretation ist.

Gerade im landeskirchlichen Kontext, in dem verschiedene Kirchgemeinden vereint werden, kann dieses weite Markenverständnis einend wirken. Eine profilierte landeskirchliche Dachmarke fördert das Bewusstsein für eine zusammengehörige ecclesia und schafft zugleich Raum für lokale Entwicklungen durch interpretative Offenheit. Gleichzeitig stellt sich die Frage, ob die Hervorhebung der Deutungsoffenheit nicht auch die formulierte Vision untergräbt, sie als auswechselbar erscheinen lässt und keine inhaltliche Orientierung bietet. Der Fall Konstanz weist in die Richtung, dass es einen gemeinsamen Nenner braucht, der Orientierung schafft. In Konstanz galt die theologische Identität mit Christus im Zentrum als wegweisend. Die damit verbundene Hoffnungsperspektive «Kirchenträume zu träumen», die weitere äussere Kreise in ihrer Markenidentität zeigen, ist deutungsoffener. Eine zu enge Profilierung würde wiederum viele Kirchgemeinde ausschliessen und würde sich vielleicht für eine konkrete Kirchgemeinde durchaus eignen, ist aber für eine Landeskirche schwächend. Deutungsoffenheit ermöglicht Raum für Dialog, was im Prozess im Zentrum stand und ins nächste Unterkapitel führt.

7.2 Die Bedeutung der Kooperation

Die kooperative Prozessgestaltung mit umfangreichen Dialogen war der am stärksten betonte Faktor in Konstanz.²⁶² Menschliche Beziehungen und das Gefühl, zusammen unterwegs zu sein, zeigte sich an vielen unterschiedlichen Stellen. Bei der Analyse welche Kategorie-segmente besonders oft miteinander auftreten, zeigte sich, dass das Segment der internen Kommunikation, am meisten Überschneidungen mit

²⁶⁰ Vgl. Kapitel 4.1.1.

²⁶¹ Vgl. Erwähnung der Studienreise in Kapitel 6.5 und Buch *Canoeing the Mountains* in Kapitel 6.6.

²⁶² Vgl. Kapitel 6.3.

anderen Segmenten findet, besonders mit Segmenten aus der Kategorie engagierte Führung.²⁶³

Die Analyse bestätigt somit die theoretische Einordnung und den Erfolgsfaktor. Ansätze wie Co-Creation, Internal Branding und das dialogische Markenverständnis von Rathje/Aus der Au wurden mehrmals wiedergefunden und trugen wesentlich zum gelingenden Prozess bei.²⁶⁴ Zu betonen ist an dieser Stelle, dass die Beziehungsarbeit allein nicht ausreicht. Gerade der Begriff der kooperativen Prozessgestaltung weist darauf hin, dass die Beziehungsarbeit nicht reiner Selbstzweck ist, sondern in Kombination eines Prozessziels verstanden werden muss.

Trotz dieses positiven Befunds, darf gleichzeitig nicht übersehen werden, dass auch zwei konkrete Spannungsfelder vorhanden sind. Das erste Spannungsfeld dreht sich um den Faktor Zeit. Damit echte Begegnungen geschaffen werden können, brauchte es in Konstanz sehr viel gemeinsame Zeit. Hinzu kommt, dass Verstehen bei verschiedenen Menschen unterschiedlich viel Zeit in Anspruch nimmt. Dieser Zeitfaktor steht in Spannung mit dem Pioniergeist, der ein hohes Tempo fordert.²⁶⁵ Die Spannung der Geschwindigkeit drückt sich auch in der Spannung aus, wagemutig loszulegen und sensibel aufeinander einzugehen. Im kirchlichen Kontext überwiegt häufig die Haltung, zunächst auf breite Zustimmung zu setzen anstatt mutig erste Schritte zu gehen. Dies kann zu einer Trägheit im System führen und neue Initiativen im Keim erstecken. Auch in Konstanz trat diese Spannung auf und musste immer wieder im Auge behalten werden.

Dieser zeitlichen Spannung unterliegt auch die Spannung zwischen deduktiver und induktiver Prozessgestaltung. In den geführten Interviews drängte sich die Perspektive der Hauptamtlichen immer wieder auf, was den Eindruck erweckte, dass vor allem Hauptamtliche im Prozess involviert waren. Sowohl John als auch Beekmann sprechen von der Schwierigkeit, Ehrenamtliche angemessen zu involvieren. Sie stellen fest, dass deren Einbindung im Vergleich zu den Prozessen mit Hauptamtlichen häufig weniger ergebnisreich verlief, was auf eine potenzielle Kluft zwischen beiden Gruppen hinweist. Ziegler spricht davon, dass die Informationsweitergabe durch das

²⁶³ Vgl. Abbildung 4f im Anhang, 58.

²⁶⁴ Vgl. Kapitel 3.1.3.4; 3.1.3.2; 3.3.5.

²⁶⁵ Vgl. Weimer, Pos. 144; John, Pos. 117.

Leitungsteam passierte; daraus lässt sich auf eine eher Top-Down gerichtete Kommunikationslogik schliessen. Gleichzeitig gibt es verschiedene Indizien, die darauf hinweisen, dass die Rolle der Ehrenamtlichen grösser war als in dieser Studie zum Vorschein kommt. Die vielen Gespräche in den Kirchengemeinden waren mit Einbezug der Ehrenamtlichen gestaltet, und auf kritische Briefe von Ehrenamtlichen wurde konstruktiv eingegangen.²⁶⁶

Zusammenfassend scheint diese Top-Down-Logik nicht ganz zu vermeiden sein, weil Ideen und Visionen oft von den Menschen kommen, die stark involviert sind in einer Organisation, und dass sind oft die hauptamtlichen Mitarbeiter. Andererseits kann diese Erkenntnis auch am Forschungsdesign liegen, da vier der fünf Interviewten hauptamtliche Personen waren. In einer möglichen Folgestudie könnte die Frage nach der Rolle der Ehrenamtlichen noch stärker ins Zentrum gerückt werden. Die fehlende Perspektive der Ehrenamtlichen rückt den nächsten Diskussionspunkt ins Zentrum, der den Blick noch mehr öffnet.

7.3 Die Balance zwischen Selbst- und Fremdbild

Bei den Befunden ist auffällig, dass die Fremdwahrnehmung nur sporadisch aufgetaucht ist. Die externe Dimension trat deutlich zurück und wurde nur als nächsten Schritt erwähnt.²⁶⁷ Ziegler sieht zwar die Wichtigkeit, Marketing gegen aussen zu betreiben.²⁶⁸ Auch die Theorie von Burmann formuliert das Ziel, dass eine gute Markenstrategie die Kongruenz von Selbst- und Fremdbild ist.²⁶⁹ Die interne Verankerung ist dabei die Voraussetzung für ein authentisches Auftreten nach aussen. Deshalb ist der Fokus nach innen in einer Umbruchphase strategisch nachvollziehbar. Zudem hat das gestärkte Selbstbild und das gelebte Markenvertrauen mindestens eine implizite Aussenwirkung.²⁷⁰ Darüber hinaus lässt sich auch der Fokus auf die individuellen Profile der einzelnen Kirchengemeinden als Instrument der Markenbildung verstehen. Anstatt in einer Einheit aufzugehen, sollen die Gemeinden –

²⁶⁶ Vgl. von Roeder, Pos. 56.58.62.

²⁶⁷ Vgl. Weimer, Pos. 117.

²⁶⁸ Vgl. Ziegler, Pos. 117.

²⁶⁹ Vgl. Kapitel 3.1.1.

²⁷⁰ Vgl. Kapitel 6.2.

wie John betont – mit ihren jeweiligen Profilen nach aussen hin sichtbar und wirkungsvoll auftreten.²⁷¹

Trotzdem gilt es diesen Aspekt an dieser Stelle festzuhalten und als Handlungsimpuls zu ergänzen. Besonders weil die Kirche keine Identität zum Selbstzweck beansprucht, sondern über sich selbst hinaus weist, bleibt der Anspruch der gesellschaftlichen Relevanz und Aufmerksamkeit wichtig. Weimer gibt an, dass die externe Dimension nun stärker in den Blick kommen wird; es gibt bereits Ideen für Werbekampagnen. Zudem wurde kurz vor Abgabe dieser Arbeit die neue Dekanatswebsite publiziert.²⁷²

7.4 Methodische Reflexion

Zuletzt werden drei kurze Bemerkungen zur Methode gemacht. Nebst der bereits erwähnten Interviewauswahl und der damit verbundenen mangelnden Perspektive von anderen Gemeindegliedern ist zweitens die Kontextgebundenheit zu erwähnen. Die Fallstudie in Konstanz befindet sich im deutschen evangelischen Kontext. Eine Übertragung auf andere Kontexte muss deshalb mit Vorsicht gemacht werden. Die explorativen Fälle deuten aber trotzdem auf übertragbare Prinzipien hin. Die grössten Unterschiede werden sich wohl in der inklusiven oder exklusiven Definition des Markenkern ergeben. Beispielsweise wurde in der Brandstory der Heilsarmee das Thema Glaube exklusiver formuliert als in Konstanz.

Erfolg und gelingender Prozess wurden in dieser Fallstudie explorativ und qualitativ ermittelt, gemessen an Atmosphäre, Kooperation und Hoffnungsperspektiven. Quantitative Messungen wurden keine erhoben. Es stellt sich deshalb die Frage, ob ein repräsentatives Stimmungsbild gezeichnet wurde, oder ob es eine besonders gute Stimmung im Dekanatsteam abbildet, das aber im breiteren «Wir», wie Weimer es nennt, nicht so positiv wahrgenommen wird und es auch Kirchgemeinden am Rande gibt, die den Prozess ganz anders erlebt haben. Die gute Stimmung im Dekanatsteam kann dabei mindestens als Indiz dienen, das sich der Erfolg auch im grösseren «Wir» manifestiert. Wäre dort die Stimmung schlecht, hätte dies höchstwahrscheinlich auch Einfluss auf die Führungsebene.

²⁷¹ Vgl. John, Pos. 62.

²⁷² Vgl. Weimer, Pos. 132f.

8 Fazit

Diese Arbeit zeigt auf, dass Markenbildung im kirchlichen Abbauprozess ein geeignetes Instrument ist, das durch eine dreifaltige Identitätsfindung neue Lebendigkeit wecken kann. Die Arbeit leistet damit einen Beitrag zur Klärung von Selbstverständnis und strategischer Ausrichtung kirchlicher Gemeinschaften, indem sie aufzeigt, wofür diese stehen, welche Nutzerversprechen gestärkt und welche bewusst reduziert werden sollen. Mit den hier erarbeiteten Erfolgsfaktoren und der Differenzierung der Hauptfallstudie wurden zudem wichtige Elemente aufgezeigt, die besonders im kirchlichen Kontext zentral sind. Es braucht eine engagierte Führung, die aktiv durch den Prozess navigiert. Der Prozess muss kooperativ gestaltet werden, indem echte Dialoge gesucht werden. Die Identitätsfindung findet dreifaltig statt und integriert den göttlichen Zuspruch als Fundament. Dies mündet in ein glaubwürdiges Handeln, welches das Markenvertrauen stärkt. Schliesslich ist der Prozess als fortlaufender Lernprozess anzusehen, indem sensibel, aber wagemutig vorangegangen wird.

Die Ergebnisse machen deutlich, wie wichtig es ist, sensibel mit den Spannungsfeldern umzugehen. Dies äussert sich in der Balance zwischen Wirtschaftslogik und christlicher Soziallogik, theologischer Tiefe und pragmatischer Offenheit, Innenfokus und Aussenwirkung sowie zwischen Prozessorientierung und Menschenzentrierung. Diese Spannungsfelder sind nicht einfach aufzulösen, sondern können als gegenseitige Entwicklungschance fruchtbar genutzt werden.

Als Teil einer persönlichen Reflexion, zeigte sich, dass im kirchlichen Kontext die Markenführung nicht schulbuchmässig abgehakt werden kann. Es braucht ein Sensorium für den kirchlichen Kontext und die theologischen Fragestellungen, was schliesslich in der kirchlichen Eigenheit der dreifaltigen Identitätsfindung mündet. Wird dies nicht beachtet, verliert eine kirchliche Organisation ihr Spezifikum. Zudem überrascht im Fall Konstanz die Geduld und Energie, die in die kooperative Prozessgestaltung geflossen sind. Die Art und Weise, wie Menschen mitgenommen wurden durch mehrmalige persönliche Gespräche über Vision und Prozess, ist beeindruckend. Dass die Energie dafür vor allem aus bereits gelingenden Initiativen als Ressourcen der Hoffnung diene, leuchtet mir besonders ein. Das Lichternetz, das über den Kirchenbezirk Konstanz gespannt wird, stärkt nicht nur das Markenvertrauen, sondern ermutigt selbst Hoffnung zu gestalten.

Zum Schluss bleibt ein Ausblick für weitere Forschungsfragen, die in dieser Arbeit nur am Rande behandelt werden konnten: Wie nachhaltig ist der kulturelle Wandel in Konstanz? Zeigen sich langfristig auch Effekte auf Mitgliederbindung oder Aussenwahrnehmung? Wie würde sich die Prozessdarstellung gestalten, würden noch mehr Perspektiven von Ehrenamtlichen, Distanzierten und externen Beobachtern involviert werden? Welche Instrumente der kirchlichen Gemeindeentwicklung weisen Parallelen zu Prozessen der Markenbildung auf und in welchen Aspekten zeigen sich Übereinstimmungen oder Differenzen? Wie lässt sich der Erfolg kirchlicher Markenbildung messen – unter Einbezug quantitativer Kriterien und einer theologisch reflektierten Definition von Gelingen? In welchem Verhältnis stehen interne Prozesse der Identitätsbildung, die externe Kommunikationspraxis und der Missionsauftrag im kirchlichen Kontext?

9 Anhang

9.1 Danksagungen

Mein herzlicher Dank gilt dem Kirchenbezirk Konstanz mit Dekan Markus Weimer für die grosse Bereitschaft, offen Auskunft zu geben und für die Organisation der weiteren Gesprächspartnerinnen und -partner. Ein besonderer Dank geht an Karsten Beekmann, Octavia von Roeder, Uwe Ziegler und Josef John für ihre interessanten Antworten und ihre wertvollen Einblicke.

Dem Branding-Experten Alex Herrmann danke ich für das einführende Gespräch und seine hilfreichen Hinweise, die mir eine neue Perspektive eröffnet haben.

Für die ersten Einblicke in praktische Fallbeispiele danke ich Tobias Baumann, Thomas Aerni und Stefanie Krieger.

Ein besonderes Dankeschön geht an Jürg Ammann, Ursula Ammann, Jeruel Ammann und Martin Gerber für ihr wertvolles Feedback und ihr aufmerksames Auge für orthographische Feinheiten.

Prof. Dr. Ralph Kunz danke ich für die Initialzündung, die kontinuierliche Begleitung und die Beurteilung meines Projekts.

Für die inspirierende und kollegiale Arbeitsatmosphäre im Raum 114 bedanke ich mich bei allen Mitstudierenden und Mitdenkenden.

Von ganzem Herzen danke ich meiner Ehefrau Esther, die mich während des gesamten Bachelorstudiums begleitet, motiviert und jedes Hoch und Tief mit mir durchgestanden hat.

9.2 Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass die Masterarbeit von mir selbst und ohne unerlaubte Beihilfe verfasst worden ist und ich die Grundsätze wissenschaftlicher Redlichkeit einhalte.

Zürich, 7. Mai 2025

Unterschrift:

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'RA' followed by a stylized flourish.

9.3 Visualisierung der Ergebnisse

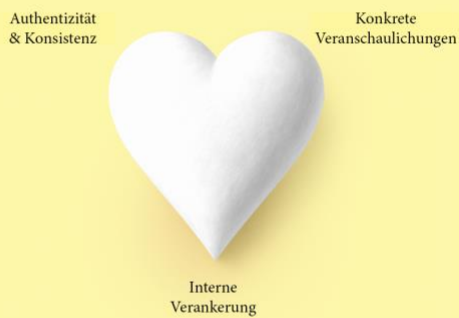
Engagierte Führung, die aktiv durch den Prozess navigiert



Kooperative Prozessgestaltung, die echten Dialog sucht



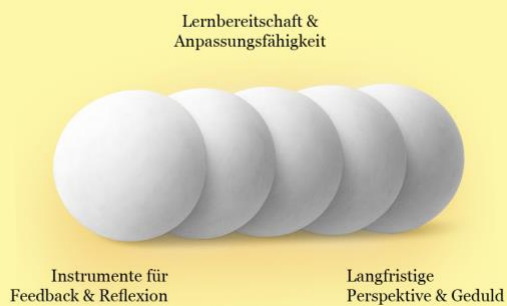
Gelebtes Markenvertrauen, das glaubwürdig handelt



Dreifaltige Identitätsfindung, die den göttlichen Zuspruch integriert



Fortlaufender Lernprozess, der wagemutig vorangeht



9.4 Quellen

- AKADEMIE FRANZ HITZE HAUS, *Kirche im Web* 2019, https://www.facebook.com/events/193163061288775/?active_tab=discussion (Stand: 14.03.2019; Abruf: 28.05.2025).
- , *Podiumsdiskussion Kirche im Web* 2019, <https://www.facebook.com/kircheimweb/videos/2158012937652434> (Stand: 15.03.2019).
- AUS DER AU, CHRISTINA, *Corporate Identity – Kirche als Marke*, in: RALPH KUNZ/THOMAS SCHLAG (Hgg.), *Handbuch für Kirchen- und Gemeindeentwicklung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 2014.
- AUS- UND WEITERBILDUNG DER REFORMIERTEN PFARRERINNEN UND PFARRER, *Nachwuchsförderung*. Online unter: *Bildungskirche*, <https://www.bildungskirche.ch/news/medienmitteilung-pfarrstellenstatistik-2024-neuer-rekord-bei-vakanten-pfarrstellen> (Stand: 24.05.2025; Abruf: 26.04.2025).
- BOLSINGER, TOD, *Canoeing the Mountains: Christian Leadership in Uncharted Territory*. Downers Grove: IVP 2015.
- BUNDESAMT FÜR STATISTIK, *Entwicklung der Religionslandschaft - 1970-2023*, <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/33748800> (Stand: 14.04.2025; Abruf: 14.04.2025).
- BURMANN, CHRISTOPH u. a., *Identitätsbasierte Markenführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden 2018.
- BURMANN, CHRISTOPH/PIEHLER, RICO, *Interne und externe markenkommunikation im rahmen des internal branding*, in: FRANZ-RUDOLF ESCH (Hg.), *Handbuch Markenführung* (Springer Reference Wirtschaft). Wiesbaden: Springer Gabler 2019, 1055–1078.
- COTTRELL, STEPHEN, *A Vision for the Church of England in the 2020s*. York: The Church of England 2020.
- DOVER, GRAHAM, *Branding the Local Church: reaching out or selling out?*, in: *Voluntary Sector Working Papers* (2006), 1–41.
- ERPF, PHILIPP, *Branding in Nonprofit-Organisationen: Auf dem Weg zu mehr Selbstvertrauen*, in: *Verbandsmanagement Institut (VMI)*, Nr. 2 vom 2020, 6–9.
- ERRICHELLO, OLIVER/ZSCHIESCHE, ARND, *Die Kirche als Marke stark machen: Ein Basis-Leitfaden für kirchliche Gemeinden und Organisationen* (essentials). Wiesbaden: Springer Gabler 2020.
- ESCH, FRANZ-RUDOLF (Hg.), *Handbuch Markenführung* (Springer Reference Wirtschaft). Wiesbaden: Springer Gabler 2019.
- ESCH, FRANZ-RUDOLF/MÖLL, THORSTEN, *Psychologische und neuroökonomische Zugänge zur Marke*, in: FRANZ-RUDOLF ESCH (Hg.), *Handbuch Markenführung* (Springer Reference Wirtschaft). Wiesbaden: Springer Gabler 2019.
- EVANGELISCHE LANDESKIRCHE IN BADEN/EVANGELISCHER OBERKIRCHENRAT, *ekiba 2032 – Wir machen unsere Kirche fit für die Zukunft*, <https://www.ekiba.de/infothek/landeskirche-strukturen/ekiba-2032/ueberblick/> (Stand: 2022; Abruf: 14.04.2025).
- EVANGELISCHES DEKANAT KONSTANZ, *Infoabend Strukturprozess*, <https://www.youtube.com/watch?v=dCIrPy448x4> (Stand: 2022; Abruf: 14.04.2025).

- GHORBANI, MIJKA/WESTERMANN, ARNE, *Integrierte Markenführung im digitalen Zeitalter: Bedeutung – Konzepte – Instrumente – Evaluation*. Wiesbaden: Springer Gabler 2023.
- GIENOW-HECHT, JESSICA/KRUG, JOHANNES, *Marke Evangelisch? Warum Kirche und Diakonie ein eigenes Label entwickeln sollten*, in: *Zeitzeichen* (Stuttgart), Nr. 11 vom 2022, 24–26.
- GUTMANN, DAVID/PETERS, FABIAN, *#projektion2060 - die Freiburger Studie zu Kirchenmitgliedschaft und Kirchensteuer: Analysen - Chancen - Visionen*. Neukirchen-Vluyn: Neukirchener 2021.
- HAHN, UDO, *Evangelisch als Marke. Was wir Kirchenleute von der Wirtschaft lernen können – und sollten*, in: *Zeitzeichen* (Stuttgart), Nr. 11 vom 2007, 18f.
- HATCH, MARY JO/SCHULTZ, MAJKEN, *Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance*, in: *Journal of Brand Management* 17 (2010), 590–604.
- HELFFERICH, CORNELIA, *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 42011.
- HELLMANN, KAI-UWE, *Kann Kirche Marke?*, in: *futur2*, Nr. 1 vom 2019.
- , *Soziokultur als Marke? Chancen und Risiken des Non-Profit-Branding*, in: KAI-UWE HELLMANN/RÜDIGER PICHLER (Hgg.), *Ausweitung der Markenzone: Interdisziplinäre Zugänge zur Erforschung des Markenwesens (Konsumsoziologie und Massenkultur)*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2005.
- KIRCHENRAT, *Schlussbericht zur Umsetzung Visitation 2013 – 2015*. Liestal: Evangelisch-reformierte Kirche des Kantons Basel-Landschaft 2024.
- KOKKONEN, LAURA, *Negotiating with branding: the adoption of marketing in established Lutheran and Orthodox Churches in Finland*. Helsinki: University of Helsinki, Faculty of Theology 2022.
- KUCKARTZ, UDO/RÄDIKER, STEFAN, *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung: Grundlagentexte Methoden* (Grundlagentexte Methoden). Weinheim Basel: Beltz Juventa 52022.
- MEUSER, MICHAEL, „Leitfadeninterview“ (herausgegeben von Ralf Bohnsack, Michael Meuser und Alexander Geimer), in: *Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung* 4 (2018).
- PETERSON, KRISTIN M., *Bland Christianity: The Secular Marketing Strategies of Urban Church Plants*, in: *Journal of Media & Religion* 21 (2022), 139–154.
- PFLÜGER, JESSICA/PONGRATZ, HANS/TRINCZEK, RAINER, *Methodische Herausforderungen arbeits- und industriesoziologischer Fallstudienforschung*, in: *Sozialwissenschaftlicher Fachinformationsdienst* (2010), 9–18.
- PONGRATZ, HANS J./TRINCZEK, RAINER, *Industriesoziologische Fallstudien: Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie*. Berlin: edition sigma 2010.
- PRAHALAD, C. K./RAMASWAMY, VENKAT, *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers*. Boston: Harvard Business School Press 2004.
- PRZYBORSKI, AGLAJA/WOHLRAB-SAHR, MONIKA, *Qualitative Sozialforschung: ein Arbeitsbuch* (Lehr- und Handbücher der Soziologie). München: Oldenbourg Verlag 42014.
- RATHJE, STEFANIE, *An glatten Oberflächen bleibt nichts haften! – Brand Cohesion als Ansatz zur Markenentwicklung im Kulturbereich*, in: RALPH PHILIPP ZIEGLER/STEFFEN HÖHNE (Hgg.), *Kulturbranding II: Konzepte und Perspektiven der Markenbildung im Kulturbereich (Weimarer Studien zur Kulturpolitik und Kulturökonomie)*; Bd. 4. Leipzig: Leipziger Universitätsverlag 2009, 37–55.

- SIALA, HAYTHAM, *Is There Such a Thing as Religious Brand Loyalty?*, in: JEAN-CLAUDE USUNIER/JÖRG STOLZ (Hgg.), *Religions as brands: new perspectives on the marketization of religion and spirituality* (Ashgate AHRC - ESRC religion and society series). Farnham: Ashgate 2014.
- SINEK, SIMON, *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. New York: Portfolio 2009.
- SOBETZKO, FLORIAN, *Kirche neu gründen: kaiologische Pastoralentwicklung zwischen Krise und Gelegenheit* (Angewandte Pastoralforschung; Band 5). Würzburg: Echter 2021.
- SPRINGHART, HEIKE, *Der (z)weite Blick weiter sehen, weil Gott uns sieht*. Karlsruhe: Evangelische Landeskirche in Baden 2023.
- STERN, BARBARA B., *What Does Brand Mean? Historical-Analysis Method and Construct Definition*, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 34 (2006), 216–223.
- SYNODE DER EVANGELISCH-REFORMIERTEN KIRCHE DES KANTONS BASEL-LANDSCHAFT, *Ordnung der Evangelisch-reformierten Kirche des Kantons Basel-Landschaft* 2021.
- USUNIER, JEAN-CLAUDE/STOLZ, JÖRG, *Religions as Brands: New Perspectives on the Marketization of Religion and Spirituality*, in: JEAN-CLAUDE USUNIER/JÖRG STOLZ (Hgg.), *Religions as brands: new perspectives on the marketization of religion and spirituality* (Ashgate AHRC - ESRC religion and society series). Farnham: Ashgate 2014.
- YIN, ROBERT K., *Case Study Research: Design and Methods*; Bd. 5 (Applied Social Research Methods Series). Los Angeles: Sage 2009.
- REFBL - *Evangelisch-reformierte Kirche Basel-Landschaft*, <https://refbl.ch/de/> (Stand: 17.04.2025; Abruf: 17.04.2025).
- Über uns*. Online unter: Heilsarmee, <https://heilsarmee.ch/ueber-uns/> (Stand: 04.01.2025; Abruf: 04.01.2025).

9.5 Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Markenidentität des Kirchenbezirk Konstanz</i>	42
<i>Abbildung 2: Anzahl Auftretungen der Hauptkategorien</i>	63
<i>Abbildung 3: Anzahl der Auftretungen der Unterkategorien</i>	63
<i>Abbildung 4: Cross-Referenzen, die zeigt wie oft zwei Segmente zusammen erwähnt werden. 1/2.</i>	63
<i>Abbildung 5: Cross-Referenzen, die zeigt wie oft zwei Segmente zusammen erwähnt werden. 1/2.</i>	64

9.6 Zusätzliche Abbildungen

Codesystem	Markus Weimer	Octavia von Roeder	Uwe Ziegler	Karsten Beekmann	Josef John	SUMME
Engagierte Führung	33	22	18	14	11	98
Kooperative Prozessgestaltung	28	28	19	23	18	116
Gelebtes Markenvertrauen	9	6	2	7	6	30
Identität im Dreiklang	23	15	17	10	10	75
Fortlaufender Lernprozess	17	14	5	7	4	47
Prozess	13	15	21	5	17	71
SUMME	123	100	82	66	66	437

Abbildung 2: Anzahl Auftretungen der Hauptkategorien

Codesystem	Markus Weimer	Uwe Ziegler	Karsten Beekmann	Josef John	Octavia von Roeder	SUMME
Engagierte Führung						0
Partizipatives Führungsverständnis	9	3	1	5	6	24
Leitvision & Orientierung	16	10	9	3	7	45
Strategische Verankerung & Sinnge	3	3	4	3	6	19
Umgang mit Widerstand	5	2			3	10
Kooperative Prozessgestaltung						0
Commitment & Ownership	3	5	3	4	4	19
Umgang mit Vielfalt & Unterschied	8	5	2	2	5	22
Einbezug verschiedener Gruppen	4	5	6	1	8	24
Interne Kommunikation und Dialog	13	4	12	11	11	51
Gelebtes Markenvertrauen						0
Konkrete Veranschaulichung	5	1	3	4	1	14
Öffentliche Kommunikation	1			1		2
Interne Verankerung	2		3	1	1	7
Authentizität & Konsistenz	1	1	1		4	7
Identität im Dreiklang						0
Markenidentität	11	7	4	4	2	28
Balance & Zusammenspiel der Triad	2	2		2	4	10
Markenimage		1			1	2
Theologische Fundierung & Reflexi	9	5	5	4	8	31
Fortlaufender Lernprozess						0
Instrumente für Feedback & Reflex					1	1
Lernbereitschaft & Anpassungsfäh	9	1	4	2	5	21
Langfristige Perspektive & Geduld	8	4	3	2	8	25
SUMME	109	59	60	49	85	362

Abbildung 3: Anzahl der Auftretungen der Unterkategorien

Codesystem	Commitment & Ownership	Interne Kommunikation und Dialog	Markenidentität	Umgang mit Vielfalt & Unterschied	Partizipation	Leitvision und Orientierung	Authentizität & Konsistenz	Strategische Verankerung & Sinngebung	Leitvision & Orientierung	Umgang mit Widerstand	Einbezug verschiedener Gruppen	Theologische Fundierung & Reflexion	Langfristige
Engagierte Führung													
Partizipatives Führungsverständnis	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Leitvision & Orientierung	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Strategische Verankerung & Sinnge	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Umgang mit Widerstand	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Kooperative Prozessgestaltung													
Commitment & Ownership	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Umgang mit Vielfalt & Unterschied	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Einbezug verschiedener Gruppen	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Interne Kommunikation und Dialog	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gelebtes Markenvertrauen													
Konkrete Veranschaulichung	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Öffentliche Kommunikation	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Interne Verankerung	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Authentizität & Konsistenz	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Identität im Dreiklang													
Markenidentität	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Balance & Zusammenspiel der Triad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Markenimage	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Theologische Fundierung & Reflexi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Fortlaufender Lernprozess													
Instrumente für Feedback & Reflex	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Lernbereitschaft & Anpassungsfäh	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Langfristige Perspektive & Geduld	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Abbildung 4: Cross-Referenzen, die zeigt, wie oft zwei Segmente zusammen erwähnt werden. 1/2.

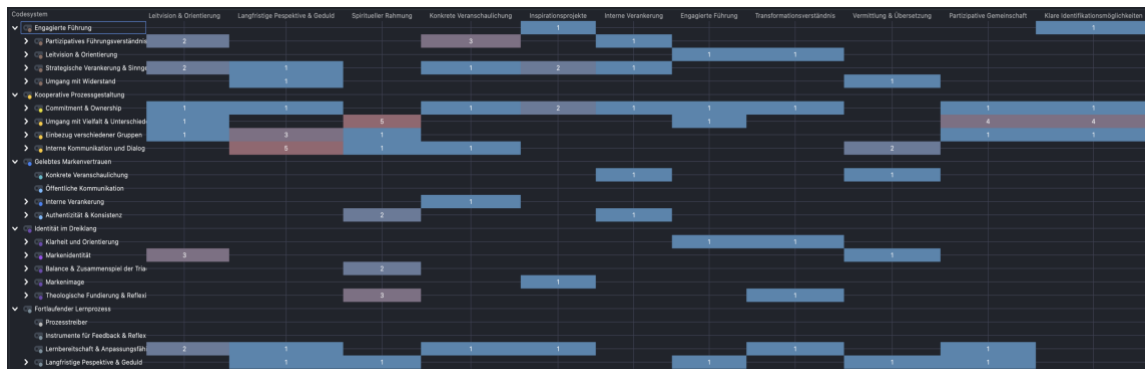


Abbildung 5: Cross-Referenzen, die zeigt, wie oft zwei Segmente zusammen erwähnt werden. 2/2.

9.7 Interviewtranskripte

9.7.1 Interviewleitfaden

9.7.1.1 Einleitung ca. 5 Min.

- Kurze Begrüßung, Vorstellung und Erklärung der Interviewziele.
- Hinweis auf die vertrauliche Verwendung der Ergebnisse.
- Zustimmung zur Aufnahme erfragen.
- Kurze Vorstellung der interviewten Person.

9.7.1.2 Ausgangspunkt & Zielsetzung ca. 8 Min.

- Was war der konkrete Auslöser für den Markenbildungs- bzw. Strukturprozess?
- Welche Erwartungen und Ziele hatten Sie und Ihr Team zu Beginn?
- Welche Rolle haben Sie in diesem Prozess übernommen?

9.7.1.3 Verlauf & Beteiligte ca. 8 Min.

- Welche Hauptschritte gab es im Prozess?
- Was waren wichtige Zwischenergebnisse, und gibt es ein Schlussergebnis?

- Welche Personengruppen wurden involviert (z. B. Angestellte, Gemeindemitglieder, Ehrenamtliche, Spender, Medien, städtische Behörden, Fachexperten)?
- Gelang es alle Gemeinde in den Prozess aktiv zu motivieren?
- Wie wird bzw. wurde der Prozess nach innen und aussen kommuniziert?
- Bezirksvision (20240415 Vorgespräch Weimer, Pos. 89) als Vorgabe, aber die darf sich dann verändern. Weil quasi die Structure follows Function nicht möglich war, paralleler prozess.
- Thema Brand-Design?

9.7.1.4 Zentrale Lernerfahrungen & Herausforderungen ca. 10 Min.

- Was war Ihre wichtigste Erkenntnis im Markenbildungsprozess?
- Gab es überraschende Ergebnisse, die Ihre ursprünglichen Annahmen verändert haben?
- Welche Herausforderungen gab es bei der Umsetzung und Kommunikation der Marke?
- In wie fern verhält sich die Balance zwischen Mischwaldkonzept und einer gemeinsamen (Marken-)Identität?

9.7.1.5 Balance zw. Kommerzialisierung & Spiritualität ca. 7 Min.

- Wie haben Sie die Balance zwischen kommerzieller Markenführung und den spirituellen Werten Ihrer Kirche gehalten?
- Wie begegnen Sie der Herausforderung, dass die Markenbildung als kommerziell oder oberflächlich wahrgenommen wird?
- Wie werden spirituelle und emotionale Aspekte konkret in Ihrer Markenstrategie berücksichtigt?

9.7.1.6 Kirche und Marke im Allgemeinen ca. 10 Min.

- Welche Rolle spielen Authentizität und Glaubwürdigkeit bei der Entwicklung Ihrer Kirchenidentität?
- Inwieweit gelingt es Ihrer Kirche, emotionale Bindungen zu Gemeindemitgliedern aufzubauen?
- Wie wichtig ist Ihnen eine kohärente und einheitliche Kommunikation Ihrer Kirchenidentität innerhalb und ausserhalb der Kirche?

- Wie stehen die Kirchgemeinden zum Markenbildungsprozess?

9.7.1.7 Empfehlungen für andere Gemeinden ca. 7 Min.

- Was würden Sie rückblickend im Markenbildungsprozess anders machen?
- Welche drei Faktoren sind aus Ihrer Sicht besonders entscheidend, damit der Prozess der Markenbildung in anderen Gemeinden erfolgreich verläuft?

9.7.1.8 Abschluss ca. 5 Min.

- Gibt es noch etwas, das Sie gerne hinzufügen möchten, das wir noch nicht angesprochen haben?
- Danksagung und kurze Information zur weiteren Verwendung der Ergebnisse.