

# PROFILSEGEL<sup>©</sup>

Ein Tool, mit dem wir uns ausrichten  
und gemeinsam vorankommen.

# GEMEINSAM SEGEL SETZEN

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

wir erleben stürmische Zeiten.

Da wirkt ein Bildungsgesamtplan im ersten Moment wenig passend. Doch, so richtig das Handeln in der Gegenwart ist, so wichtig ist das Planen für die Zukunft.

Aristoteles wird der Satz zugeschrieben:

**„Wir können den Wind nicht ändern, aber die Segel anders setzen.“**

Und genau das wollen wir mit Blick auf evangelische Bildung tun. Wir wollen Segel setzen und uns im Rahmen des Bildungsgesamtplans für die Zukunft neu ausrichten. Mit dem Ziel, dass wir in diesem Prozess Synergie-Potenziale heben, Kooperationen ermöglichen und unseren evangelischen Bildungsauftrag neu erfassen und zukunftsweisend kommunizieren können.

Das wird möglich, wenn wir in einem ersten Schritt als Akteurinnen und Akteure evangelischer Bildung unser Profil schärfen und darüber ins Gespräch kommen.

**Hier kann das Profilsegel eine wertvolle Hilfestellung sein.** Ein Tool, mit dem wir uns mit Blick auf Kirche und Gesellschaft ausrichten und gemeinsam vorankommen.

**In diesem Leitfaden geben wir Ihnen fünf konkrete Schritte mit auf dem Weg, wie Sie in Ihrem Kontext Ihr Profilsegel einholen und es wieder neu ausrichten können.**

Wir wünschen Ihnen dafür gutes Gelingen und freuen uns auf den gemeinsamen Austausch.

Ihre

Carmen Rivzuzumwami und Michael Pohlers

„Man kann den Wind nicht  
ändern, aber die Segel  
anders setzen.“

---

ARISTOTELES



<b>Einführung zum Profilsegel</b> . . . . .	<b>5</b>
<b>Arbeiten mit dem Profilsegel</b> . . . . .	<b>11</b>
› Schritt 1: Selbsteinschätzung . . . . .	13
› Schritt 2: Profilanalyse . . . . .	15
› Schritt 3: Profilstrategie . . . . .	20
› Schritt 4: Profilmfokus . . . . .	22
› Schritt 5: Profilsatz . . . . .	24
<b>Ausblick zum Profilsegel</b> . . . . .	<b>27</b>
<b>Ein Workshop mit dem Profilsegel</b> . . . . .	<b>32</b>
<b>Ergebnisblätter zum Ausdrucken</b> . . . . .	<b>33</b>

“

Das Profil jeder Organisation lässt sich mit einer einfachen Frage zusammenfassen:

—

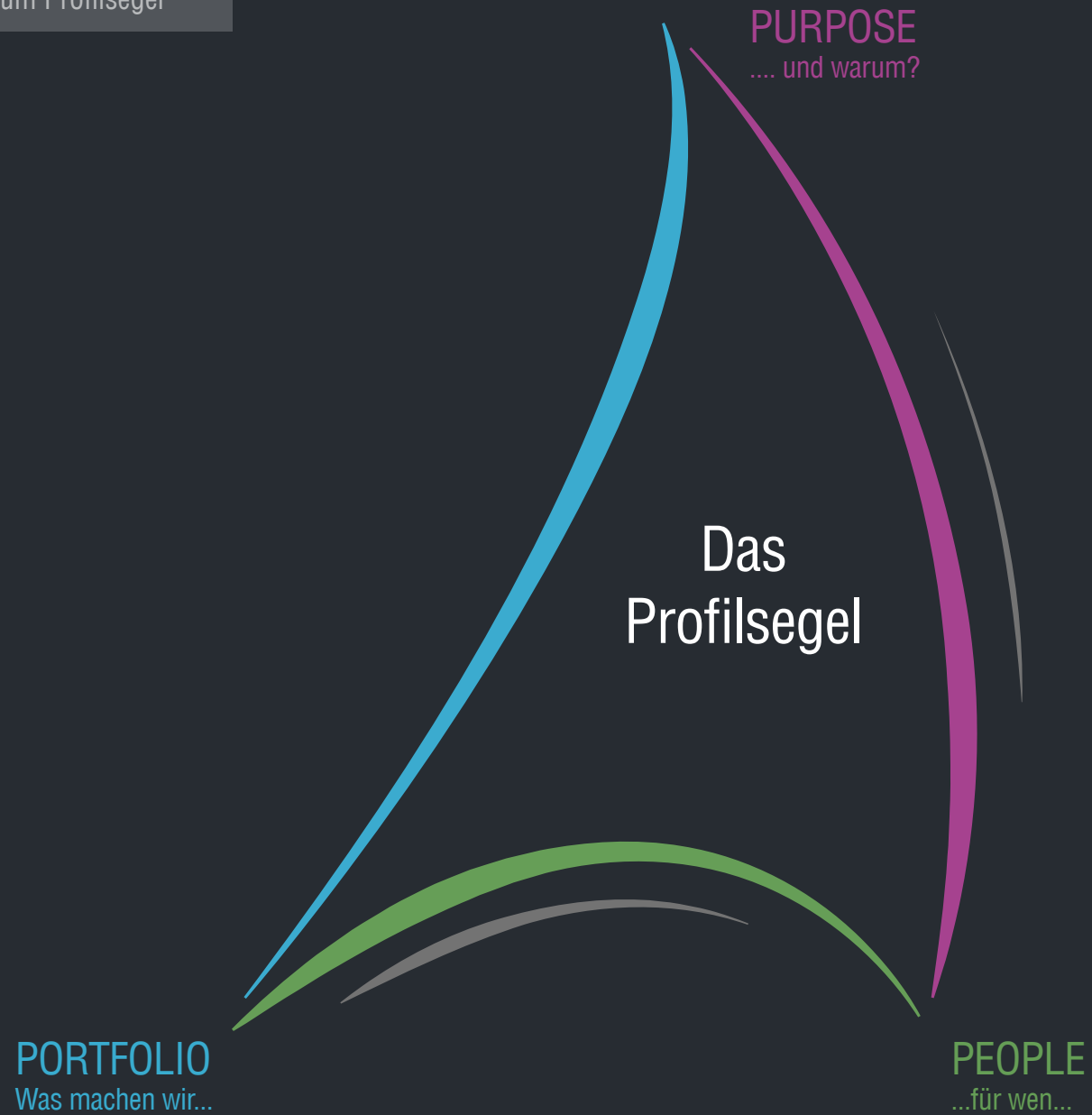
”

“

Was machen wir für wen und warum?

—

”



## DAS PROFIL IHRER ORGANISATION

Organisationen sind komplexe Systeme mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen, Umwelteinflüssen, Prozessen und Strukturen. Jedes Team, jedes Gremium, jeder Arbeitsbereich, jedes Werk usw. ist eine kleine oder größere Organisation.

Die Idee des Profissegels ist es, Ihnen ein einfaches, anschauliches und praktikables Tool an die Hand zu geben, mit dem es Ihnen leichter fällt, das Profil Ihrer Organisation zu analysieren, zu schärfen und auf den Punkt zu bringen.

**„Was machen wir für wen und warum?“**

Diese Frage beinhaltet im Kern drei Dimensionen:

**Portfolio. People. Purpose.**

Drei Dimensionen, die für jede Organisation grundlegend sind. Was tun wir (**Portfolio**)? Wer sind unsere Zielgruppen (**People**)? Wie verstehen wir unseren Auftrag (**Purpose**)?

Das Profil einer Organisation zu schärfen, bedeutet, diese Dimensionen immer wieder neu zu reflektieren und zu bewerten.



**WIE SIEHT IHR  
PROFILSEGEL AUS?**



## EIN DYNAMISCHES MODELL

Im Bild gesprochen, bestimmen die drei Dimensionen „Portfolio, People und Purpose“ **die Größe und die Form des Segels.**

Eine Organisation, die beispielsweise ein sehr breites Angebot für ganz unterschiedliche Zielgruppen und einen sehr weit gefassten Auftrag hat, setzt ein großes Segel. Wogegen eine Organisation, die ein sehr konkretes Angebot für eine ganz bestimmte Zielgruppe und einen sehr eng gefassten Auftrag hat, ein kleines Segel setzt. Klein oder groß sind jedoch keine wertenden Kategorien.

**Entscheidend ist, dass das Profilsiegel einer Organisation nicht statisch, sondern hoch dynamisch ist.** Je nach Umfeld und Umstände ist es sinnvoll, ein entsprechendes Segel zu setzen.

Auf den folgenden Seiten geht es darum, wie Sie in **fünf Schritten** das Profilsiegel Ihrer Organisation einholen, vermessen und wieder neu ausrichten können.

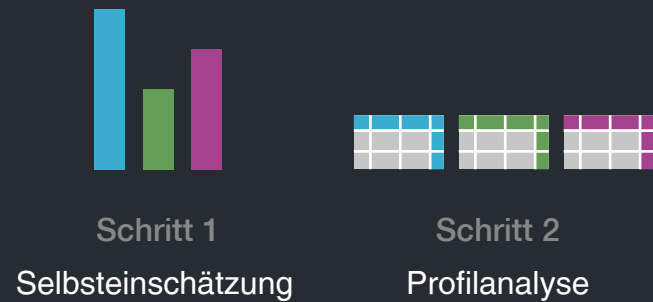
Arbeiten mit dem Profilsegel

- # Segel einholen  
und vermessen
- # Segel setzen  
und ausrichten

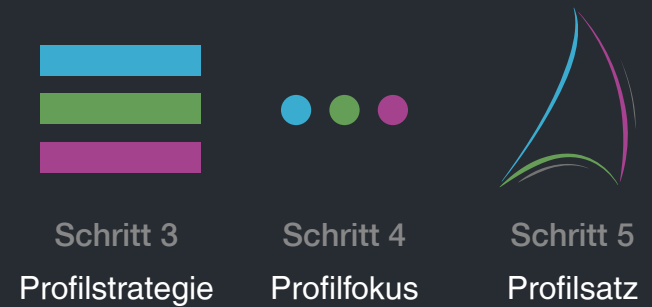


## FÜNF SCHRITTE, UM DAS PROFIL IHRER ORGANISATION ZU SCHÄRFEN

### SEGEL EINHOLEN UND VERMESSEN



### SEGEL SETZEN UND AUSRICHTEN



## SCHRITT 1: SELBSTEINSCHÄTZUNG

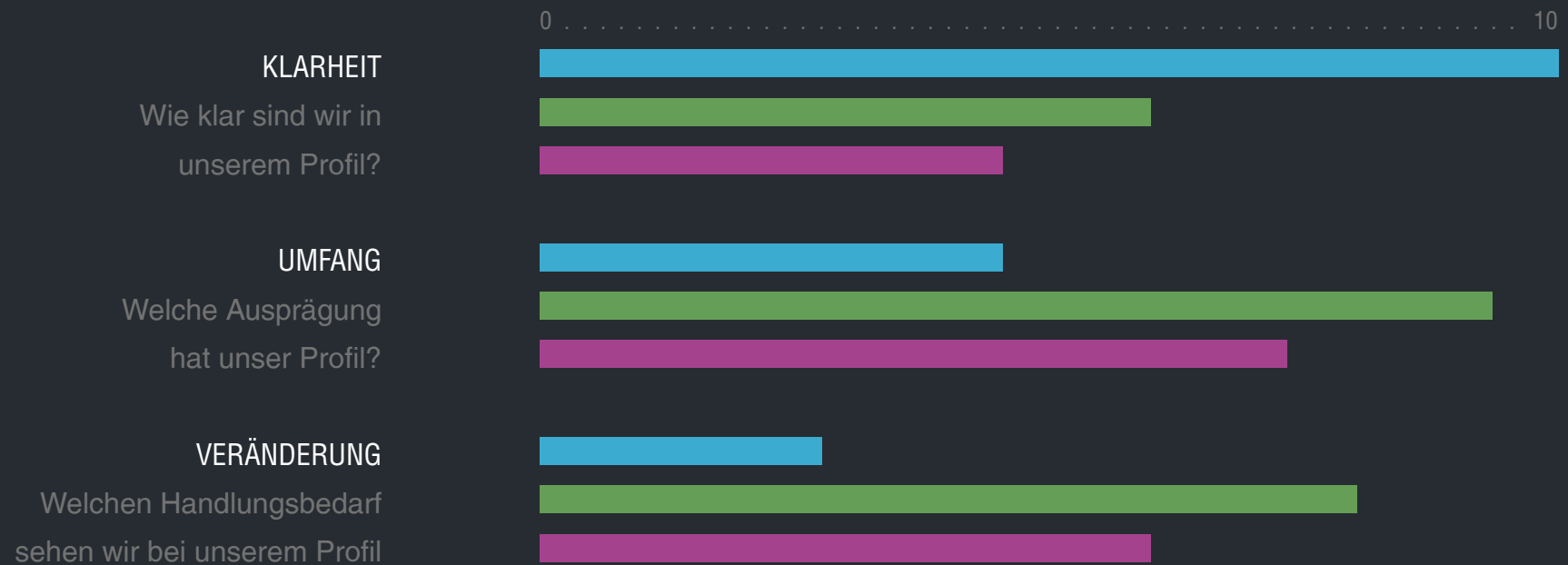


Abbildung 1

## SCHRITT 1: SELBSTEINSCHÄTZUNG

**Der erste Schritt** mit dem Profilsegel ist die Selbsteinschätzung. Hier geht es noch nicht um eine detaillierte Profilanalyse, sondern darum, den IST-Zustand zum Profil einzuschätzen, um das Gespräch darüber zu eröffnen und erste Veränderungspotenziale zu entdecken.

Die Selbsteinschätzung besteht aus drei Kategorien mit jeweils einer Leitfrage:

1. **Klarheit** – wie klar sind wir in unserem Profil?
2. **Umfang** – welche Ausprägung hat unser Profil?
3. **Veränderung** – welchen Handlungsbedarf sehen wir bei unserem Profil?

**Abbildung 1** zeigt ein exemplarisches Ergebnis einer solchen Selbsteinschätzung, die Einzeln oder gemeinsam im Team durchgeführt werden kann. Die drei Farben (blau, grün und violett) stehen jeweils für die drei Dimensionen (Portfolio, People und Purpose).

**In diesem Beispiel** sind sich die Teilnehmenden beispielsweise sehr klar über das Portfolio ihrer Organisation und etwas weniger klar über die Zielgruppen und ihren Auftrag.

Beim Umfang zeigt das Ergebnis dieser Selbsteinschätzung, dass die Teilnehmenden eine sehr große Zielgruppe und einen weit gefassten Auftrag mit ihrem aktuellen Profil verbinden.

Mit Blick auf Veränderungen wäre das Ergebnis, dass die Teilnehmenden den Handlungsbedarf identifizieren, ihre Zielgruppen stärker zu fokussieren und auch ihren Auftrag noch konkreter zu fassen.

## SCHRITT 2: PROFILANALYSE

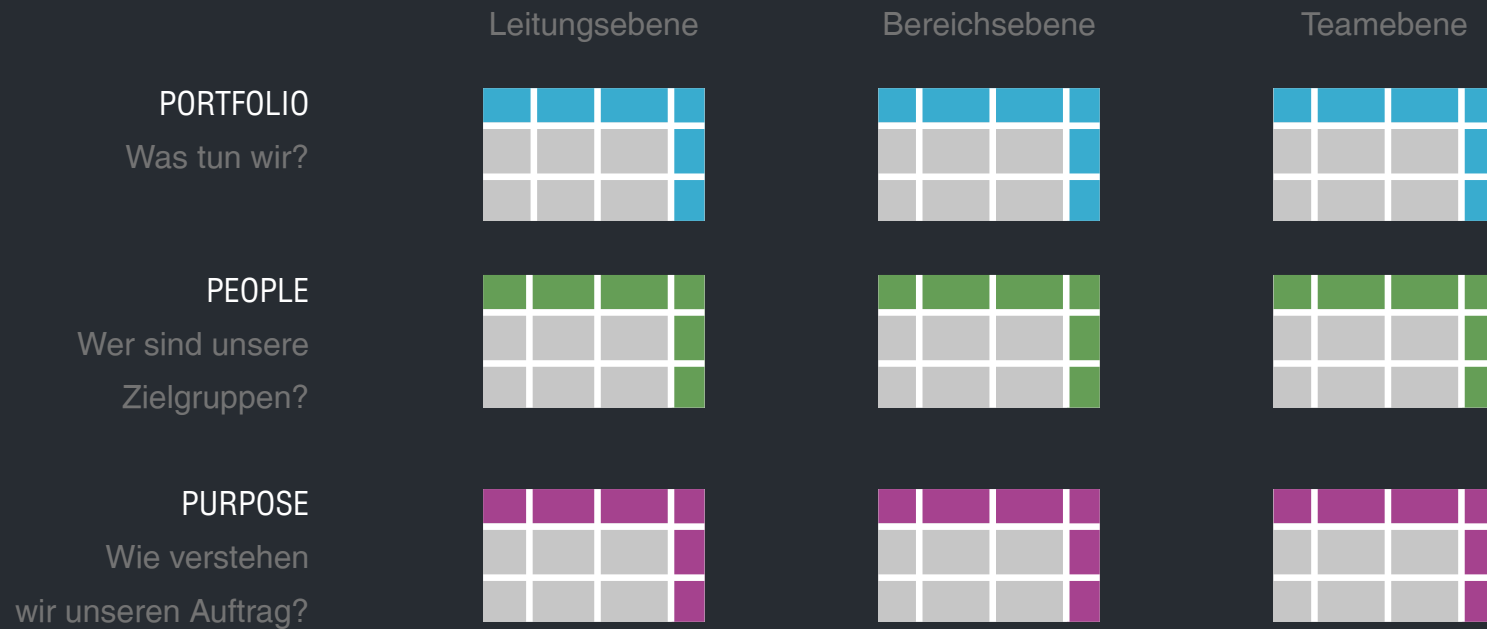


Abbildung 2

## SCHRITT 2: PROFILANALYSE

**Der zweite Schritt** mit dem Profilsegel ist die Profilanalyse. In diesem Schritt werden die einzelnen Dimensionen von Portfolio, People und Purpose nun systematisch und vertiefend analysiert.

Zu jeder Dimension erhalten Sie ein entsprechendes **Analyseraster**, das auf unterschiedlichen Ebenen der Organisation bearbeitet werden kann: auf Leitungsebene, auf Bereichsebene und auf Teamebene.

**Die Idee dahinter:** Sie entscheiden, wie umfassend und in welcher Abfolge Sie in Ihrer Organisation die Profilanalyse umsetzen möchten. Beispielsweise können Sie die Profilanalyse erst auf Leitungsebene und anschließend auf Bereichs- und Teamebene durchführen, oder umgekehrt.

**Ziel dieses Schrittes** ist es, einen offenen und transparenten Einblick in das Profil Ihrer Organisation zu gewinnen. Deswegen sprechen wir beispielsweise ganz allgemein von „Angeboten“ oder „Zielgruppen“, um es für alle Beteiligten möglichst gleich und neutral zu halten.

Wenn Stärken, Defizite und Perspektiven im Heute ehrlich bedacht werden, ohne Werturteile über vergangene Arbeit damit zu verbinden, zeigen sich die Potenziale am klarsten.

Bei den Dimensionen Portfolio und People ist die letzte Spalte („**Potenziale**“) farbig abgesetzt. Das sagt: Hier geht es schon über die Ist-Analyse hinaus. Nutzen Sie diese Spalte und halten Sie erste Ideen fest, die sich während der Analyse und im Gespräch ergeben.

Die Analyse der Dimension **Purpose** tritt schlichter auf, mit nur zwei Spalten, die den Raum für weitere Diskussion öffnen sollen.



# PORTFOLIO

## ANALYSERASTER

ANGEBOT Welche Leistungen bieten wir an?	STÄRKEN Was zeichnet das Angebot aus?	DEFIZITE Was könnte bzw. sollte an dem Angebot noch verbessert werden?	PERSPEKTIVE Welche zukünftigen Entwicklungen sehen wir für das Angebot?	POTENZIAL Welche konkreten Ansätze und Ideen haben wir mit Blick auf das Angebot?

# PEOPLE

## ANALYSERASTER

ZIELGRUPPE Welche Zielgruppen adressieren wir aktuell?	NACHFRAGE Welche grundlegenden und gleichbleibenden Bedarfe hat die Zielgruppe?	RELEVANZ Welche aktuellen Themen und Herausforderungen betreffen die Zielgruppe am stärksten?	PERSPEKTIVE Welche zukünftigen Entwicklungen sehen wir bei der Zielgruppe?	POTENZIAL Welche konkreten Ansätze und Ideen haben wir mit Blick auf die Zielgruppe?

# PURPOSE

## ANALYSERASTER

<p>VERSTÄNDNIS Welches Verständnis haben wir von evangelischer Bildung?</p>	<p>BEITRAG Welchen Beitrag leisten wir für evangelische Bildung in Kirche und Gesellschaft?</p>

## SCHRITT 3: PROFILSTRATEGIE

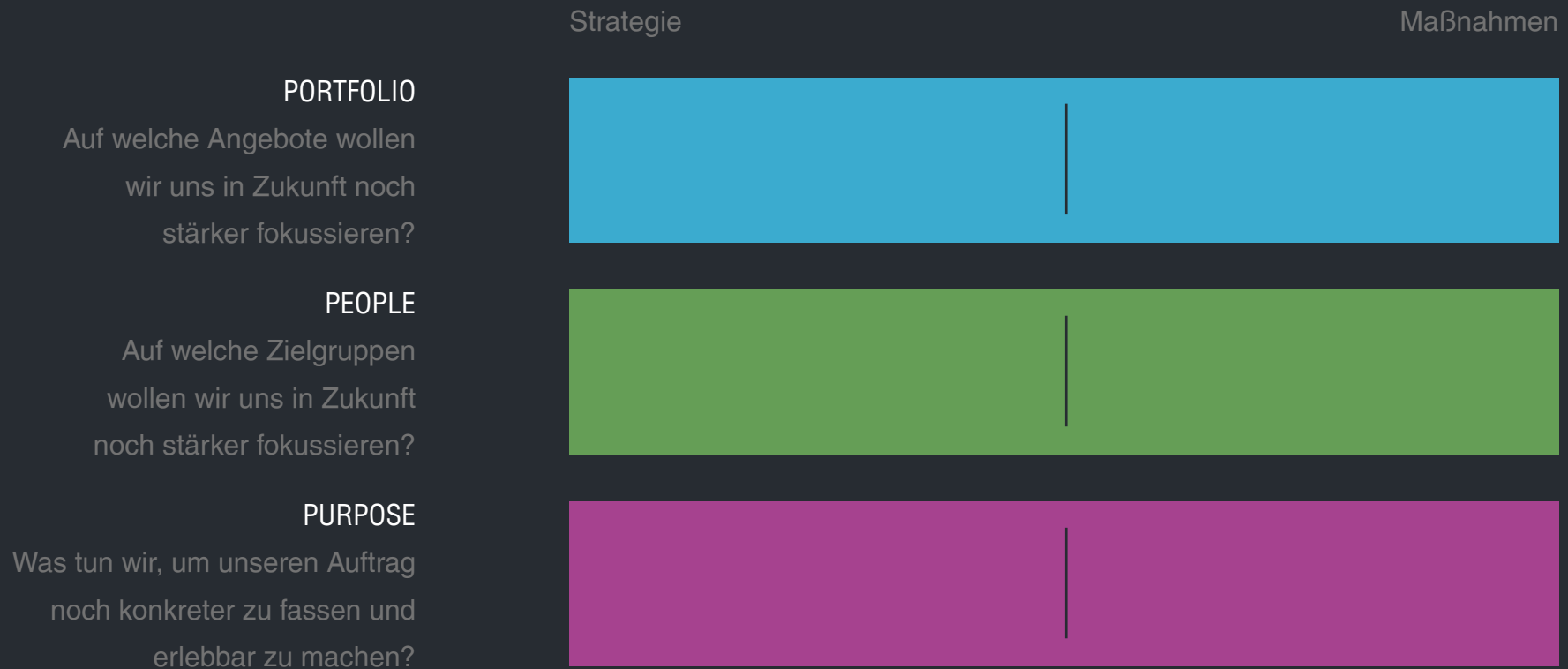


Abbildung 3

## SCHRITT 3: PROFILSTRATEGIE

Nachdem das Siegel eingeholt und der Ist-Zustand analysiert wurde, geht es nun an das Setzen des Siegels und die Schärfung des Profils.

**In Schritt 3** geht es um die Entwicklung einer Profilstrategie: Welche strategischen Handlungsfelder wollen wir in den drei Dimensionen in den Blick nehmen? Und was wollen wir tun, um sie zu realisieren?

In der Profilanalyse haben Sie zu Portfolio und People bereits **Potenziale** festgehalten. Diese können nun als Ausgangspunkte und Inspirationen für die strategische Planung dienen.

Die **drei Impulsfragen** zur Profilstrategie zielen auf die Zukunft und laden zum Weiterdenken ein. Sie entscheiden, inwiefern Sie Ihre Angebote, Zielgruppen und Ihren Auftrag neu fassen wollen und können: Was bleibt gleich? Was muss sich verändern?

Sinnvoll ist es, sich zu den einzelnen Strategien und Maßnahmen auch zu überlegen, woran Sie deren **Wirkung** festmachen können. Welche Möglichkeiten gibt es, den Erfolg ihrer Strategien und Maßnahmen zu „messen“ bzw. zu überprüfen?

## SCHRITT 4: PROFILFOKUS

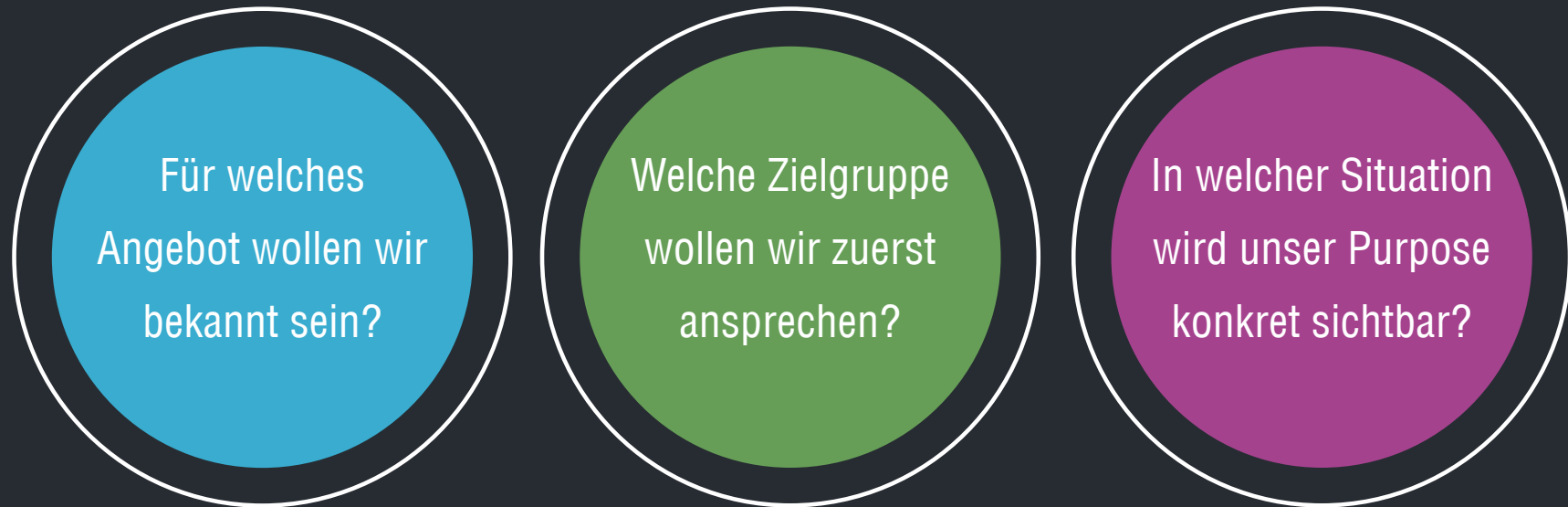


Abbildung 4

## SCHRITT 4: PROFILFOKUS

In **Schritt 4** geht es um den Versuch, einen **Profilfokus** festzulegen. Dieser Schritt setzt die Richtung der Profilstrategie fort, und bereitet Schritt 5, den Profilsatz, vor.

Die Festlegung des Profilkfokus geschieht durch die Beantwortung von drei Fragen. Sie sind im Singular formuliert, um eine Fokussierung zu provozieren.

Das kann anstrengende Arbeit sein und auch zu kontroversen Diskussionen führen. Versuchen Sie trotzdem, sich zu einer Antwort vorzuarbeiten.

**Denn ohne Fokus, wird auch kein Profil erkennbar.**

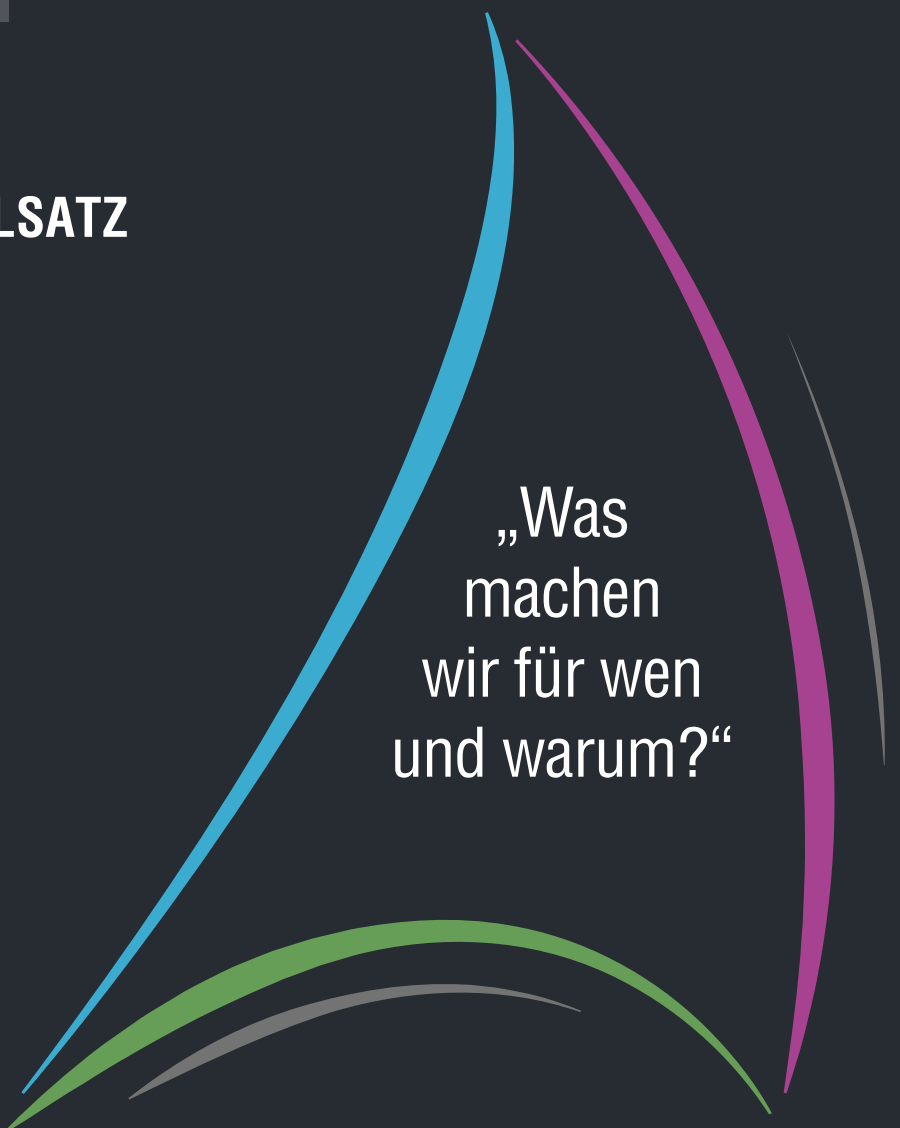
Dabei geht es nicht darum, andere Angebote oder Zielgruppen abzuwerten, sondern im Portfolio der Organisation konkrete Angebote, Zielgruppen und Situationen zu benennen, die in besonderer oder vielleicht sogar einzigartiger Weise für das Profil Ihrer Organisation stehen.

Kein Restaurant hat nur ein Gericht auf der Karte – aber doch sagen wir oft, welches Gericht man in einem bestimmten Restaurant unbedingt probiert haben muss oder für welche kulinarische Richtung das Restaurant steht.

Wenn Sie den Profilkfokus benennen können, dann hilft dies nicht nur für Ihre Kommunikation nach Außen, um Zielgruppen besser adressieren und Menschen eine schnelle und klare Orientierung bieten zu können. Es hilft auch in der Ausrichtung Ihrer Organisation nach innen, beispielsweise bei der Weiterentwicklung Ihrer Angebote.

## SCHRITT 5: PROFILSATZ

Finden wir auf diese Frage  
eine einfache Antwort?



„Was  
machen  
wir für wen  
und warum?“

Abbildung 5



## SCHRITT 5: PROFILSATZ

**Nun ist das Segel bereit, vor den Wind zu kommen.**

**Der fünfte** und letzte **Schritt** ist die große Herausforderung: Schaffen wir es, unser Angebot, unsere Zielgruppen und unseren Auftrag in einem **einzigen Satz** auf den Punkt zu bringen?

Je diverser die Organisation, desto herausfordernder wirkt dieser Schritt. Aber stellen Sie sich vor, wie wertvoll es wäre, jeder Person im Vorbeigehen erklären zu können, was Ihre Organisation für wen leistet und warum.

Auf der rechten Seite finden Sie drei **Beispiele von Profilsätzen** bekannter Organisationen, die Ihnen als Orientierung und Inspiration dienen können. An diesen Beispielen können Sie auch erkennen, wer ein eher großes Segel (UNESCO) und wer im Vergleich dazu ein kleineres Segel (ROTES KREUZ) als Profil gesetzt hat.

### UNICEF

Von der schnellen Nothilfe bis zum langfristigen Wiederaufbau hilft UNICEF, dass Mädchen und Jungen überall auf der Welt gesund und sicher groß werden und ihre Fähigkeiten voll entfalten können.

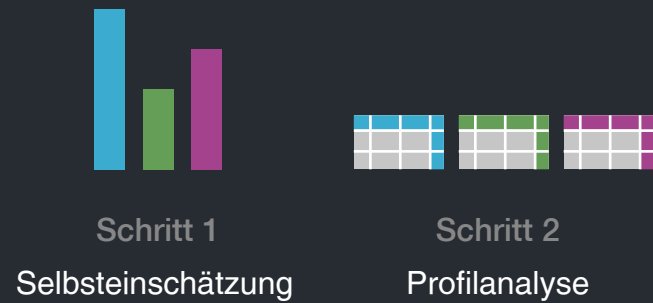
### DAS ROTE KREUZ

Freiwillige und Mitarbeitende des Roten Kreuzes leisten lebenswichtige Dienste – von der Hilfe und Unterstützung für Menschen in Krisen bis hin zur Vorbereitung auf Notfälle. (Aus dem Englischen übersetzt)

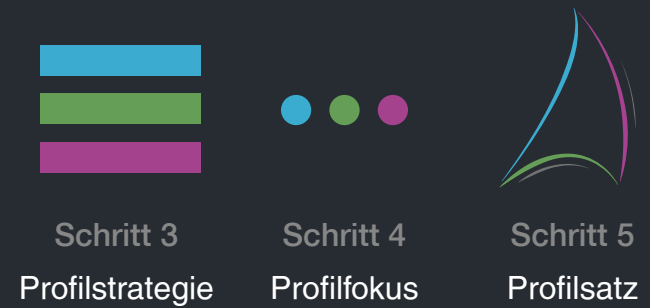
### UNESCO

Die UNESCO nutzt Bildung, Wissenschaft und Kultur, um Menschen auf der ganzen Welt zu informieren, zu inspirieren und zu engagieren, um das Verständnis und den Respekt füreinander und für unseren Planeten zu fördern. (Aus dem Englischen übersetzt)

## SEGEL EINHOLEN UND VERMESSEN



## SEGEL SETZEN UND AUSRICHTEN



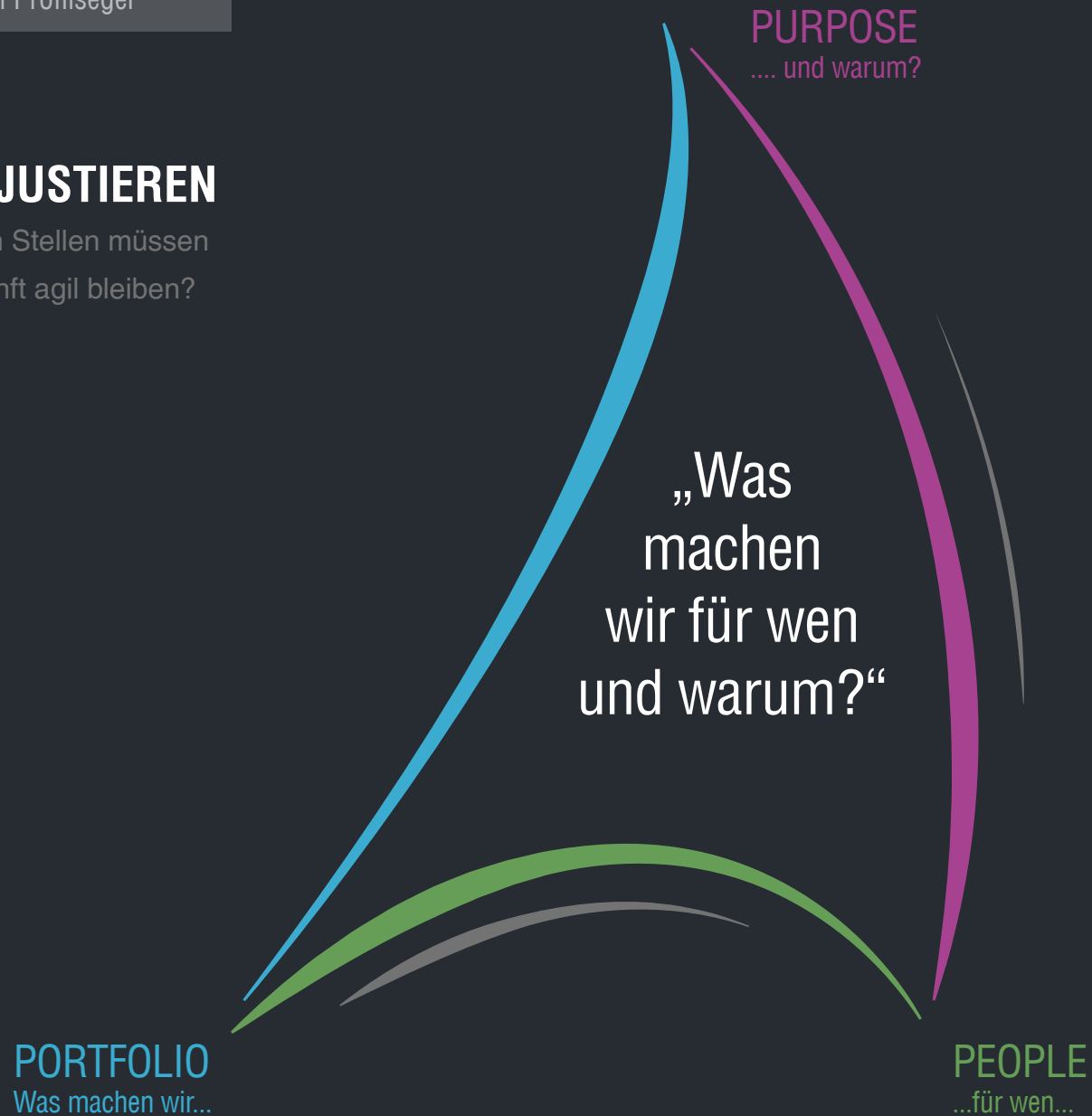
Ausblick zum Profilsegel

Wohin geht die Reise?



## SEGEL JUSTIEREN

An welchen Stellen müssen wir in Zukunft agil bleiben?





## DAS SEGEL JUSTIEREN

Auf den vorigen Seiten wurde der **gesamte Prozess** des Einholens, Vermessens und Ausrichten des Segels – also der Analyse und Fokussierung des Profils einer Organisation – beschrieben.

Das Profissegel als Tool ist aber auch für **Anpassungen** der bestehenden Ausrichtung weiter anwendbar. Dabei muss nicht stets der gesamte Prozess durchlaufen werden.

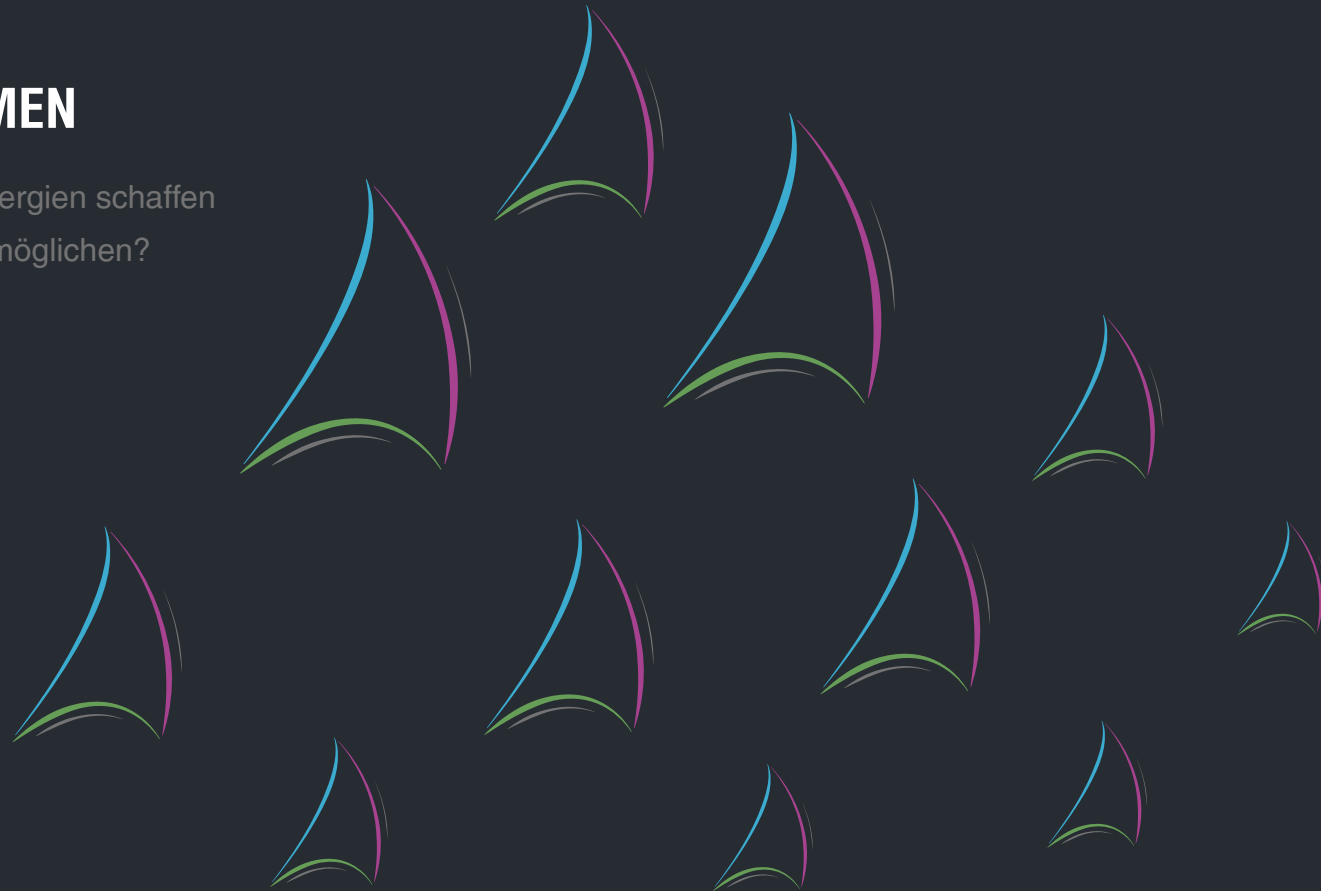
**Wie beim Segeln**, dreht sich der Wind nicht immer komplett, sondern vielleicht nur wenig. Für die Segel-Crew gilt es hier flexibel zu bleiben und das Segel immer wieder neu zu justieren.

Dieses Bild trägt auch den aktuellen Theorien zur Organisationsentwicklung Rechnung, die gerade bei komplexen und dynamischen Umweltbedingungen eine **agile Herangehensweise** vorschlagen.

So kann z.B. Schritt 1, die Selbsteinschätzung, immer wieder als Indikator für leichte Anpassungen genutzt werden. Auch Schritt 3 mit der Profilstrategie eignet sich zur regelmäßigen Bearbeitung: entweder, um bei den beschlossenen Maßnahmen nachzusteuern, oder um neue Entwicklungen in die bereits erarbeiteten Maßnahmen einzuflechten. So kann der Kurs überprüft und korrigiert werden.

## **GEMEINSAM VORANKOMMEN**

Wie können wir Synergien schaffen  
und Kooperation ermöglichen?



## GEMEINSAM VORANKOMMEN

Das Profilsegel und die damit einhergehende Schärfung Ihrer Ausrichtung ist nicht nur für das Vorankommen einzelner Teams, Gremien, Arbeitsbereiche, Werke usw. von Vorteil.

Mit einem klaren Profil werden Sie auch für andere besser sichtbar, die ebenso im Kontext evangelischer Bildung unterwegs sind. **Umgekehrt wird es für Sie leichter, Kooperationspartner und mögliche Synergiepotenziale zu erkennen.**

Der Profilsatz, der die Konturen des Segels benennt, ist dabei ein erster Indikator. Profilstrategie und -fokus können als konkrete Ausgangspunkte für Kooperationen genutzt werden. Damit ist schon wertvolle Vorarbeit geleistet, um direkt in das Gespräch mit anderen Akteuren einsteigen zu können.

**So kommen wir gemeinsam als Netzwerk von großen und kleinen, breiten und hochspezialisierten Segelbooten voran.**

# DIE ESPRESSO TAKTIK

Wie könnte ein Schnelldurchlauf der fünf Schritte in einem ½ Workshop-Tag mit ca. 6-8 Personen ablaufen? Hier ein Vorschlag:

SCHRITTE	METHODIK	TIME BOXING
Selbsteinschätzung	+ Klebepunkt-Abfrage in der Gruppe (Metaplan oder FlipChart) + Kurzer Austausch zu allen drei Dimension	15 min 3 x 5 min
Profilanalyse	+ Gruppenarbeit – Ausfüllen der drei Analyseraster (jeweils 2-3 Personen eine Dimension – Portfolio, People und Purpose) + Präsentation der Gruppen (10min) und Austausch im Plenum (10min)	30 min 3 x 20 min
Profilstrategie	+ Sammeln von Vorschlägen zu strategischen Handlungsfeldern und Maßnahmen + Priorisieren der Vorschläge mit Klebepunkte	30 min 15 min
Profilfokus	+ Sammeln von Vorschlägen zu den drei Fokusfragen (Post-its) + Priorisieren der Vorschläge mit Klebepunkte	30 min 15 min
Profilsatz	+ Sammeln von Vorschlägen zum Profilsatz (Post-its) + Priorisieren der Vorschläge mit Klebepunkte	30 min 15 min



Ergebnisblätter zum Ausdrucken

Wertvolles  
festhalten





# PORTFOLIO

## Analyseraster

# SCHRITT 2:

## Profilanalyse

ANGEBOT Welche Leistungen bieten wir an?	STÄRKEN Was zeichnet das Angebot aus?	DEFIZITE Was könnte bzw. sollte an dem Angebot noch verbessert werden?	PERSPEKTIVE Welche zukünftigen Entwicklungen sehen wir für das Angebot?	POTENZIAL Welche konkreten Ansätze und Ideen haben wir mit Blick auf das Angebot?

# PEOPLE

## Analyseraster

# SCHRITT 2:

## Profilanalyse

ZIELGRUPPE Welche Zielgruppen adressieren wir aktuell?	NACHFRAGE Welche grundlegenden und gleichbleibenden Bedarfe hat die Zielgruppe?	RELEVANZ Welche aktuellen Themen und Herausforderungen betreffen die Zielgruppe am stärksten?	PERSPEKTIVE Welche zukünftigen Entwicklungen sehen wir bei der Zielgruppe?	POTENZIAL Welche konkreten Ansätze und Ideen haben wir mit Blick auf die Zielgruppe?

## PURPOSE

Analyseraster

## SCHRITT 2:

Profilanalyse

<p>VERSTÄNDNIS</p> <p>Welches Verständnis haben wir von evangelischer Bildung?</p>	<p>BEITRAG</p> <p>Welchen Beitrag leisten wir für evangelische Bildung in Kirche und Gesellschaft?</p>

## SCHRITT 3: Profilstrategie

Strategie

Maßnahmen

### PORTFOLIO

Auf welche Angebote wollen  
wir uns in Zukunft noch  
stärker fokussieren?

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

### PEOPLE

Auf welche Zielgruppen  
wollen wir uns in Zukunft  
noch stärker fokussieren?

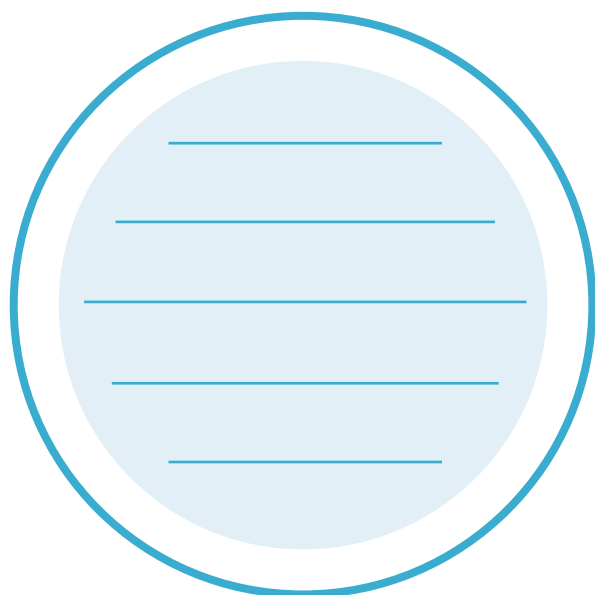
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

### PURPOSE

Was tun wir, um unseren  
Auftrag noch konkreter zu  
fassen und erlebbar zu machen?

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

**SCHRITT 4:**  
Profilfokus



**PORTFOLIO**

Für welches Angebot wollen  
wir bekannt sein?



**PEOPLE**

Welche Zielgruppe wollen  
wir zuerst ansprechen?



**PURPOSE**

In welcher Situation wird  
unser Purpose konkret sichtbar?

**SCHRITT 5:**  
Unser Profilsatz







## PROFILSEGEL<sup>©</sup>

Das Profilsegel ist ausschließlich zur Nutzung  
im Kontext des Bildungsgesamtplans der Evangelischen  
Landeskirche Württembergs vorgesehen und lizenziert.

Rückfragen zum Tool richten Sie gerne an:

Dezernat 2: Kirche und Bildung  
Oberkirchenrätin Carmen Rivuzumwami und Michael Pohlers  
Gerokstraße 19,  
70184 Stuttgart  
E-Mail: [michael.pohlers@elk-wue.de](mailto:michael.pohlers@elk-wue.de)