

# ThEKiZ Handbuch 2.0

Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen,  
liebe ThEKiZ-Fachkräfte,  
liebe Mitglieder des ThEKiZ-Netzwerkes,

wir freuen uns, dass Sie sich für den Download dieses ThEKiZ-Dokuments entschieden haben. **Es ist Teil des ThEKiZ Handbuchs 2.0, einer bedarfsorientierten Informations- & Methodensammlung**, angefertigt durch die Fach- und Forschungsstelle, unter Mitarbeit von Jeannette Mardicke. Diese umfasst folgende Abschnitte:

- Interviews – Stimmen aus Politik, Verwaltung und ThEKiZ-Praxis
- Mehrwerte von ThEKiZ
- ThEKiZ-Entwicklungsfelder und Methoden
- Fragen und Antworten



Julia Hecker

Seit 2011 tragen Fachkräften aus unserem Netzwerk viele wertvolle Impulse und relevante Fragen an uns heran. Unsere Antworten auf diese Fragen sowie die aus den Impulsen des ThEKiZ-Netzwerks entstandenen Handlungsempfehlungen und Handreichungen werden im ThEKiZ Handbuch 2.0 zusammengefasst. Um das Ganze möglichst praxisnah und umsetzungsorientiert zu gestalten, sind unsere Ausführungen mit Interviews, konkreten Umsetzungsbeispielen, Stimmen aus der Praxis und anschaulichen Methoden unterfüttert.



Ulrike Lüneburger

Es ist weniger ein klassisches Handbuch als vielmehr eine **Sammlung komprimierten Wissens**, Dokumente zu verschiedenen Themenbereichen, die praxisnah aufbereitet sind. Im Jahr 2025 ergänzte und aktualisierte die Fach- und Forschungsstelle ThEKiZ das ThEKiZ Handbuch 2.0. Sie können weiterhin genau die Themenbereiche und Dokumente herausgreifen, die für Sie aktuell Relevanz haben.



Julia Peschmann

Wir wünschen Ihnen Spaß beim Stöbern, Inspiration und vor allem viel Freude beim Umsetzen in Ihrer ThEKiZ-Praxis.

Ihr Team der Fach- und Forschungsstelle ThEKiZ

gefördert durch

## Entwicklungsfeld 5 und Methoden

### Entwicklungsfeld 5: Wirkungsorientierung und Qualitätssicherung



*„Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will,  
für den ist kein Wind der richtige.“ Seneca*

„Wirkungsorientierung und Qualitätssicherung“ sind Querschnittsthemen für die Weiterentwicklung zum ThEKiZ und spiegeln sich im Vorgehen in allen fünf Entwicklungsfeldern wider. Kurz gesagt ist **Wirkungsorientierung eine Haltung und Herangehensweise, bei der die Wirkung von Aktivitäten im Vordergrund steht**. Bezogen auf gemeinnützige Arbeit spricht man immer dann von Wirkung, wenn eine Maßnahme zu Veränderungen bei der Zielgruppe, in deren Lebensumfeld und in der Gesellschaft insgesamt führt (vgl. PHINEO).

Wirkungsorientiert im ThEKiZ zu arbeiten bedeutet, sich bewusst zu werden, welche Wirkung mit einem Angebot erzielt werden soll und Schritt für Schritt darauf hinzuarbeiten. Bevor ein Angebot umgesetzt wird, sollten sich die Beteiligten in der Planungsphase bewusst werden, welches Angebot, für welche Zielgruppe, mit welchem Ziel und mit welchen Partner\*innen umgesetzt werden soll, um so für ein wirksames Ergebnis und für Zufriedenheit bei Familien, Team und Unterstützer\*innen/Netzwerkpartner\*innen (Stakeholdern) zu sorgen. Es braucht einen erweiterten Blickwinkel, das „Warum“ und die Plausibilität des eigenen Handelns zu hinterfragen. Wissen, warum man etwas tut und die Reflexion während und nach Beendigung des Angebots/Projekts. Somit kann im Prozess oder nach Abschluss



**Bei ThEKiZ steht die  
Wirkung von Aktivitäten  
im Vordergrund.**

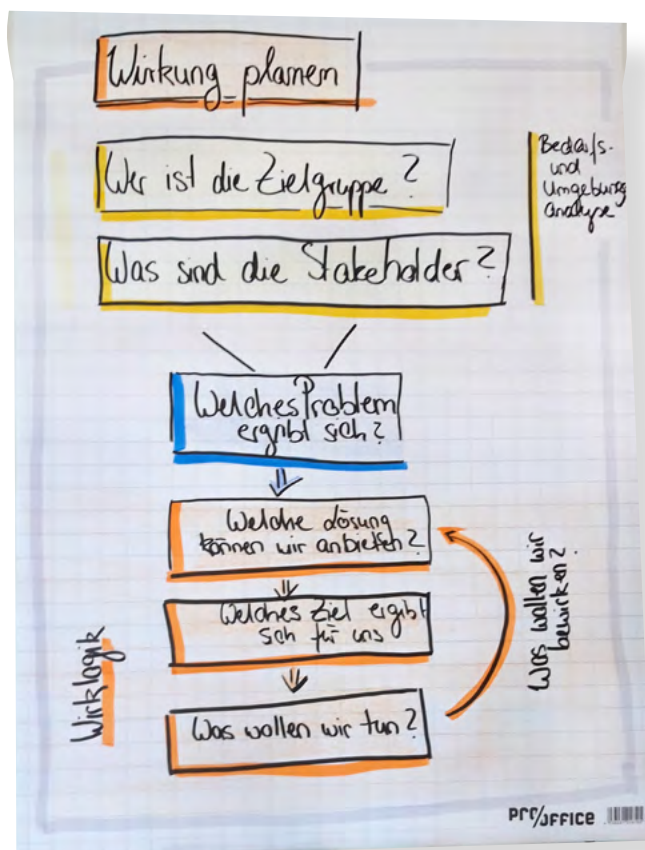
des Projektes bei Bedarf an Stellschrauben gedreht werden, um Angebote noch passgenauer und zielgruppenspezifischer umzusetzen. Es ist empfehlenswert, eine Reflexions- und Dokumentationskultur entstehen zu lassen, bei der Angebote und Veranstaltungen in einem für das ThEKiZ sinnvollen Rahmen ausgewertet werden. **Auf dieser Grundlage wird die Einrichtungskonzeption immer weiterentwickelt. Ziel ist die stetige Prüfung und Verbesserung der intendierten und erreichten Wirkungen bei den Zielgruppen.**

Um sich in der Planungsphase einer ThEKiZ-Aktivität über die Ziele, Zwischenschritte und benötigte Ressourcen klar zu werden, empfehlen wir das gemeinsame Bewusstwerden mithilfe des Anfertigen einer **Wirkungstreppe**. Im Mittelpunkt der ThEKiZ Aktivitäten steht, die Bedürfnisse von Familien in den Blick zu nehmen und wirkungsvolle Veränderungsprozesse anzuregen, mit dem Ziel, dass die Selbstwirksamkeitskräfte der Familien gestärkt werden und Partizipation gelebt werden kann (siehe Entwicklungsfeld 2). Ziel ist es ebenfalls, dass sich die Lebenslagen der Familien verbessern und darüber hinaus – wenn auch nicht vordergründig – mit der Arbeit positive Änderungen in der Gesellschaft anzustoßen.



Die Methoden stammen aus dem „Kursbuch Wirkung“ von PHINEO.

Auf dem Youtube-Kanal von PHINEO finden sich viele hilfreiche kurze Erklärvideos.



Dieses Schaubild entstand im Rahmen der „Fachkraft ThEKiZ“.

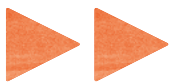
**Impulse und Fragen für ein Angebote, das umgesetzt werden soll:**

- Was ist das Problem/die Herausforderung? Wer ist die Zielgruppe?
- Was sind die Ursachen und Auswirkungen dieser Herausforderung?
- Mit welchem konkreten Angebot kann ich eine Antwort finden?
- Woran erkennen wir, dass die von uns gewünschte Veränderung eingetreten ist?

Wichtig ist dabei, dass es eine Klarheit und eine Übereinstimmung bei allen Beteiligten des Angebots gibt, denn nur dadurch lassen sich Fragen zu Ressourcen (Zeit, Personen, Materialien) gezielt in den Blick nehmen und zielgerichtet planen.

Nutzen Sie dabei gerne die Methode „Problem- und Lösungsbaum“. Eine anschauliche Erläuterung und Arbeitsblätter finden Sie im [EKiZ-Handbuch für die pädagogische Praxis](#) auf den Seiten 104-109.

**STIMMEN**  
aus der Praxis



*„Mir hat die Auseinandersetzung mit Wirkungsorientierung die Erkenntnis gebracht, dass wir unsere Projekte oder auch Angebote viel kleiner aufgliedern und genau festlegen müssen, wer, was, bis wann und wie macht. Außerdem schaue ich nun über die oberflächlichen Ziele hinaus auf die darunterliegenden Wirkungsziele.“* ThEKiZ-Koordinator



*„Ich habe mich gefreut, als unsere ThEKiZ-Koordinatorin auf den Elternbeirat zugekommen ist, um uns auf dem Weg zu einer wirkungsorientierten Arbeitsweise in der Kita mitzunehmen. Es ist großartig, welchen positiven Einfluss z.B. Spielplatztreffen am Nachmittag auf den Vertrauensgewinn und den Zusammenhalt für uns Familien hat.“*

Mutter eines ThEKiZ-Kindes





## METHODE

### Wirkungstreppe nach PHINEO

Die Wirkungstreppe ist ein gut nachvollziehbares Modell, um Wirkungsorientierung als Ansatz greifbar zu machen. Mit ihrer Hilfe können die Beteiligten (Team, Familien, Stakeholder), gemeinsam über Wirkungsziele nachdenken, sie an Bedarfen ausrichten und die eigene Arbeit immer wieder reflektieren.

### Ziele und Anliegen

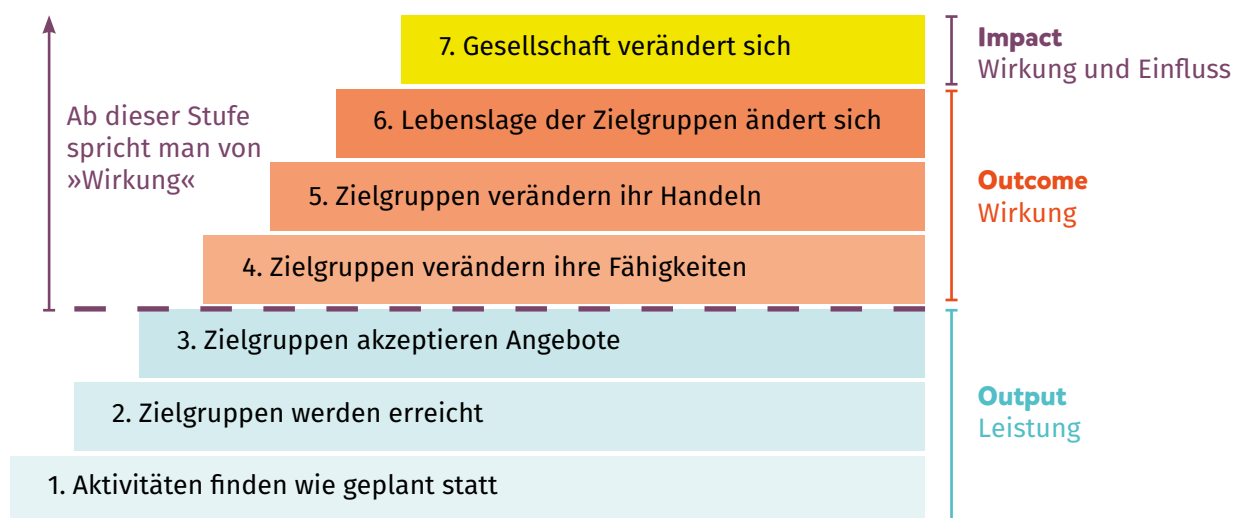
- Eigene Zielsetzungen auf Wirkung hin überprüfen
- Angebote hinsichtlich der gewünschten Wirkung planen und realisieren
- **Gemeinsam die Wirkung der eigenen Arbeit reflektieren**
- Wirkungsziele auf verschiedenen Ebenen formulieren
- **Ziellosen Aktivismus vorbeugen**
- Die eigenen Anstrengungen an den Bedürfnissen der Zielgruppen ausrichten
- Den eigenen Beitrag als ThEKiZ an gesellschaftlicher Veränderung klarer erkennen, planen und umsetzen
- Ansatzpunkte für die Erhöhung der eigenen Wirkung finden

## Vorgehen

Bevor Sie gemeinsam eine Wirkungstreppe anhand eigener Beispiele füllen, ist es empfehlenswert, sich generell über den Ansatz der Wirkungsorientierung auszutauschen. Sie können gemeinsam folgende Fragen diskutieren:

- Was heißt wirkungsorientiert arbeiten?
- **Was ist der Unterschied zwischen Wirkung und Ergebnis?**
- Inwiefern kann Wirkung eingeschätzt, beobachtet, überprüft werden?
- Was wollen wir mit unserer Arbeit eigentlich bewirken?

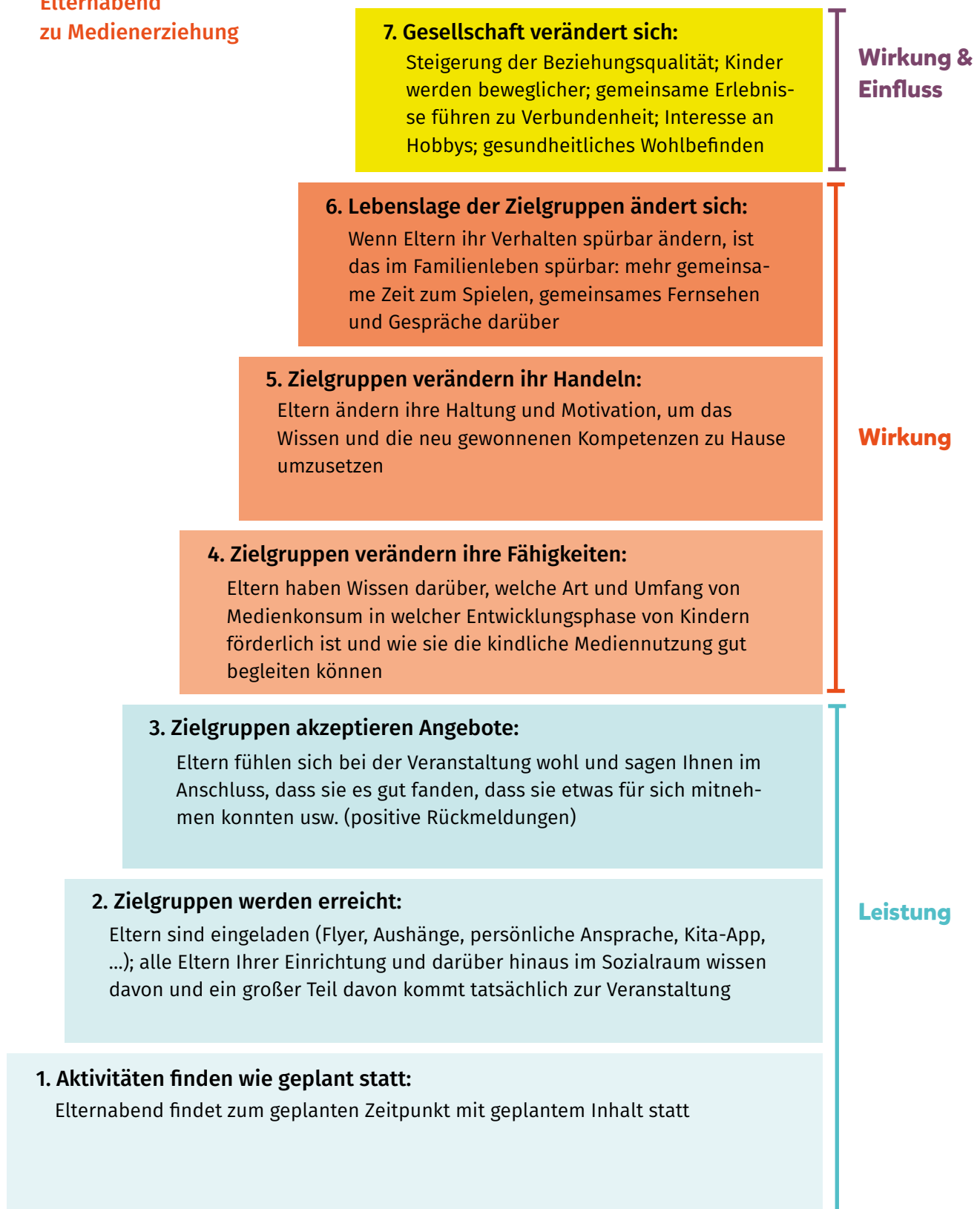
Das Team beschäftigt sich nun mit der Wirkungstreppe. Die verschiedenen Stufen der Wirkungstreppe können am Whiteboard oder einem großen Papier auf der Mitte des Tisches angeschrieben sein. Die Wirkungstreppe unterscheidet Wirkung auf verschiedenen Ebenen.



Grafik: In Anlehnung an [PHINEO](#)

Zu Beginn schauen sich alle die Wirkungstreppe an und kommen darüber ins Gespräch. Anschließend empfiehlt es sich, das Denken in Wirkungen auf verschiedenen Stufen anhand eines konkreten Beispiels zu betrachten.

**Beispiel:  
Elternabend  
zu Medienerziehung**



Grafik: In Anlehnung an PHINEO

**Mögliche Reflexionsfragen:**

- Eine erste Fragestellung könnte lauten:  
**Wenn Sie Ihre Zielsetzungen und Beschreibungen von Ergebnissen Ihrer Arbeit anschauen, auf welcher Ebene befinden sich diese?**
- Sie können von oben auf die Wirkungstreppe schauen:  
**Inwiefern sollen und können ThEKiZ die Gesellschaft verändern? Wie geht es uns mit diesem Anspruch?**
- Sie können sich grundsätzlich fragen:  
**Welche Wirkungsstufe können wir mit unserer Arbeit realistischerweise erreichen? Wie könnten wir erkennen, ob wir dieses Wirkungsziel erreicht haben?**
- Wenn Sie sich fragen:  
**Was möchten wir eigentlich erreichen?** Ganz unabhängig von Messbarkeit oder Realisierbarkeit, einfach aus dem persönlichen und berufsbiografischen Hintergrund heraus:
  - › Was möchten Sie bewirken bei der Zielgruppe?
  - › Sind die Angebote, die Sie vorhalten und die Art, wie Sie diese gestalten, angemessen um die erwünschte Wirkung zu erreichen?
  - › Haben Sie Ideen, wie Sie Ihre Wirkung diesbezüglich erhöhen können?





## Tipps und Anregungen für die Praxis

Bei der Wirkungstreppe handelt es sich um die Verbildlichung eines Denkansatzes, der häufig erst einmal überraschend neu ist. Wir sind gewohnt, Ziele zu haben und überprüfbare Ergebnisse zu dokumentieren. Damit bewegen wir uns auf den Stufen 1-3 der Wirkungstreppe. Eher selten denken wir über die Wirkung unserer Arbeit nach. Mit der Wirkungstreppe kann es gelingen, den Blickwinkel genau darauf zu richten.

Der gesellschaftliche Impact (Einfluss) kann in seiner Tragweite bzw. seinem Anspruch jedoch schnell überfordern. Lassen Sie sich nicht davon einschüchtern. **Es geht darum, hin und wieder das „ganz große Bild“ zu betrachten und den eigenen Beitrag, sei er auch ein kleiner, zu erkennen und wertzuschätzen.**

Es empfiehlt sich, die Wirkungstreppe kleinschrittig anzugehen. Sie brauchen nicht bei jedem Angebot auf die höchsten Wirkungsstufen zu gelangen. Wichtig ist, gemeinsam regelmäßig das Nachdenken über Wirkungen zu üben und die eigene Arbeit immer wieder diesbezüglich zu reflektieren. In diesem Sinne schützt Wirkungsorientierung vor Aktionismus. Ein wirkungsorientiert arbeitendes ThEKiZ denkt ausgehend von den Bedarfen seiner Zielgruppe über **Wirkungsziele** nach und reflektiert diese.

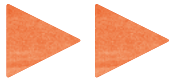
### Der Alltags-Wirkungs-Check

Es ist hilfreich, im Alltag immer wieder einen kleinen „Wirkungs-Check“ einzubauen. Immer wenn es um neue oder veränderte Angebote oder Vorgehensweisen geht, sich kurz die Fragen beantworten:

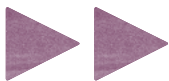
- Warum wollen wir genau das tun?
- Was wollen wir damit bewirken?
- Passt dies zu unseren Wirkungszielen?
- Wie können wir es angehen, die Wirkung zu erhöhen?



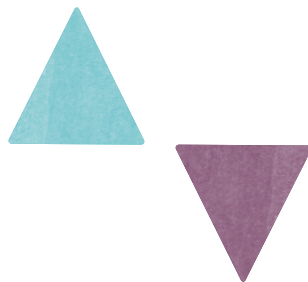
## Rückmeldungen aus der „Modularen Fachtagen zur Fachkraft ThEKiZ“:



*„Mir ist bewusst geworden, dass ich mir bislang viel zu selten Gedanken um die tatsächlichen Ziele und die damit verbundene Wirkung gemacht habe, auch welche Möglichkeiten darin stecken.“* ThEKiZ-Koordinatorin



*„Da waren sie wieder Input, Outcome, Outputs, die ich von meinem Zusatz-Managementstudium kenne. Ich sollte sie endlich wieder hervorholen und mich in der Routine des Alltags nicht mit Erledigungen aus dem Bauch heraus überrollen lassen.“* ThEKiZ-Leitung



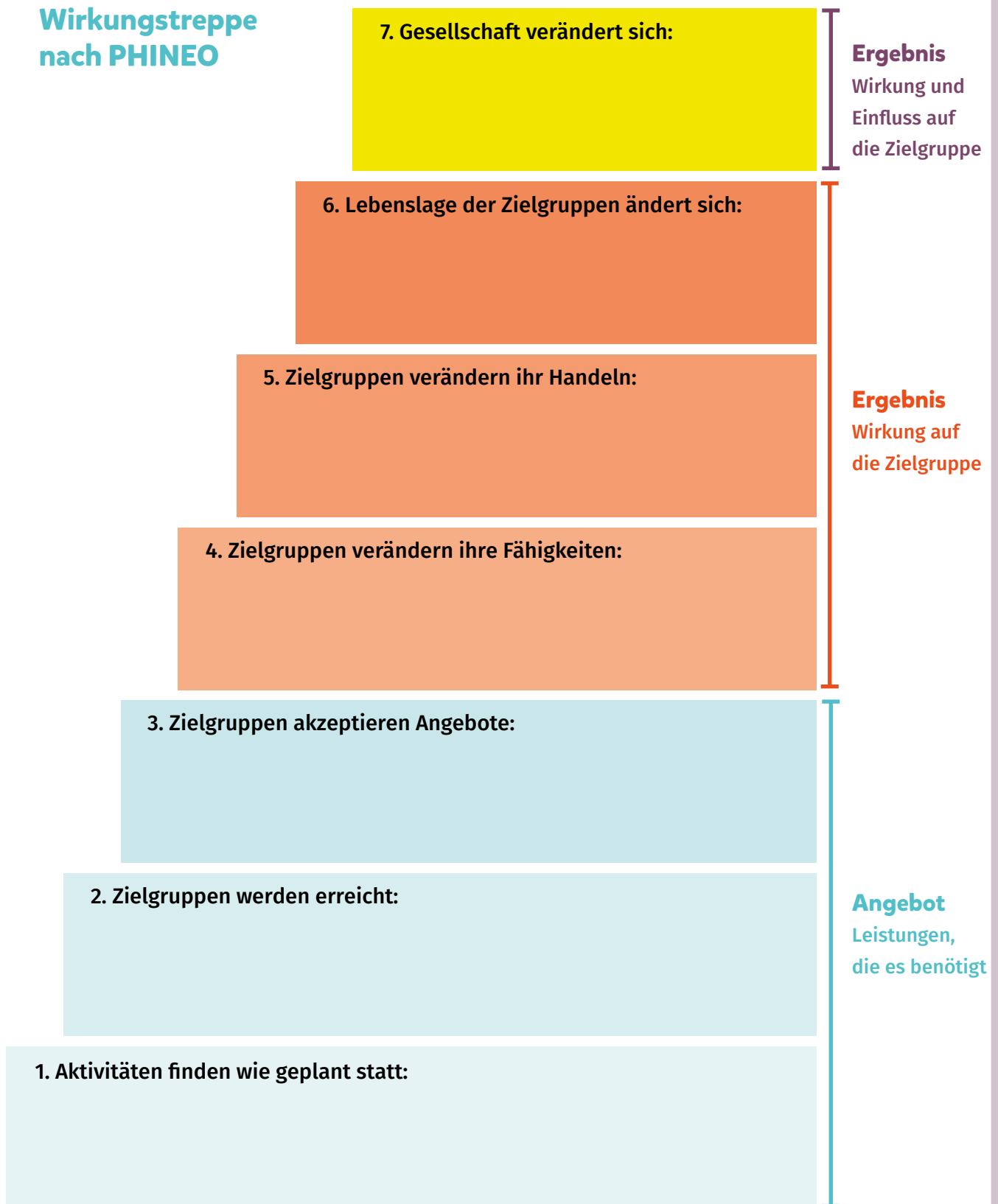
---

---

---

---

## Wirkungstreppe nach PHINEO





## METHODE Stakeholderanalyse nach PHINEO

Stakeholder sind alle Personen und Institutionen, die ein Interesse an Ihrem ThEKiZ generell oder an einem Ihrer Projekte oder Angebote haben oder davon betroffen sind. **Um erfolgreich zu arbeiten, ist es unerlässlich, die Stakeholder und ihre Erwartungen und Einflussmöglichkeiten zu kennen.** Die hier beschriebene Analyse hilft dabei, alle relevanten Stakeholder systematisch in den Blick zu nehmen.

### Ziele und Anliegen

- Zielgruppen und weitere Stakeholder analysieren
- Erkennen, wer einen positiven/negativen Einfluss auf das ThEKiZ/das Angebot hat
- über Partizipationsmöglichkeiten verschiedener Personen und Gruppen nachdenken
- Perspektivwechsel üben, Blickrichtungen verschiedener, von der eigenen Arbeit betroffener Personen(gruppen) einnehmen
- Missverständnisse vermeiden



### Vorgehen

Bei der Stakeholderanalyse geht es darum, verschiedene Personen und Personengruppen und deren unterschiedliche Sichtweisen auf die eigene Einrichtung bzw. ein bestimmtes Vorhaben zu verstehen.

### Stakeholder identifizieren

Der erste Schritt Ihrer Analyse ist es, die verschiedenen Stakeholder zu identifizieren.

#### Hier einige Anregungen dazu:

Zentrale Stakeholder sind Ihre Zielgruppen. Wen möchten Sie ansprechen? Beschreiben Sie dies möglichst genau. Sie können unterscheiden zwischen direkten Zielgruppen, die Sie mit Ihren Angeboten also direkt ansprechen und indirekten Zielgruppen, auf die Sie wirken, ohne direkt mit ihnen zu arbeiten. Nachdem Sie Ihre Zielgruppen beschrieben haben, identifizieren Sie weitere Stakeholder:

- Kolleg\*innen/Mitarbeitende
- Träger
- Politische Entscheidungstragende
- Nachbarn des ThEKiZ
- Andere Kitas im Sozialraum
- Sponsor\*innen/Geldgeber\*innen
- Öffentlichkeit
- ...



### Stakeholder analysieren

Wenn Sie Ihre Stakeholder identifiziert haben, denken Sie im nächsten Schritt über deren Ansichten, Erwartungen und Einstellungen nach hinsichtlich Ihrer Einrichtung bzw. des Vorhabens. Folgende Fragen können dabei hilfreich sein:

- Wie sind diese Personen/Gruppen dem ThEKiZ/Projekt gegenüber eingestellt?
- Inwiefern sind diese Personen/Gruppen direkt oder indirekt betroffen? Inwiefern sind sie beteiligt?
- Welche Ziele, Ressourcen und Potentiale haben diese Personen/Gruppen (in Bezug auf Ihr ThEKiZ/Vorhaben)?
- Welche Interessen und Erwartungen haben diese Personen/Gruppen an das ThEKiZ/Projekt?
- Werden diese Personen Ihr Vorhaben vermutlich unterstützen oder behindern und Ihre Arbeit erschweren? Welche Konflikte könnten unter Umständen auftreten?
- Welchen Einfluss können die Personen/Gruppen nehmen?

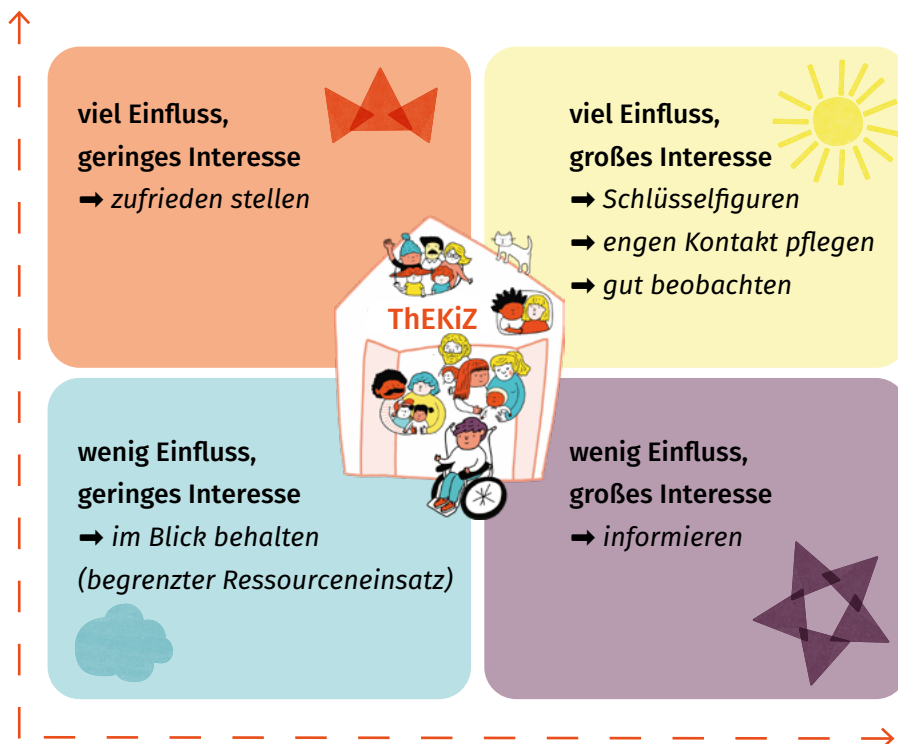


### Planung: Einbinden der Stakeholder

Denken Sie anschließend darüber nach, welche Konsequenzen sich aus der Analyse der Stakeholder ergeben.

- Wie kann das Interesse der oder die Unterstützung durch die jeweiligen Stakeholder erweitert werden?
- Wie soll die Person/Gruppe eingebunden werden?
- Wen möchten Sie von Anfang an beteiligten?  
Wen informieren?
- Wer übernimmt den Kontakt zu diesen/r Personen/Gruppe? Wie soll der Kontakt gestaltet werden?

Vertiefend ist es auch möglich, die Stakeholder in einer **Stakeholder-Matrix** einzuordnen, um sich klar zu werden, zu welchem Stakeholder in welchem Umfang der Kontakt gesucht werden sollte. Personen, die viel Einfluss und Interesse haben (Kita-Träger, Sozialplanende) sollten intensiv eingebunden und informiert werden. Eltern (mit wenig Einfluss aber oft großem Interesse) sollten immer gut informiert werden und, wenn möglich, partizipativ bei dem ThEKiZ-Vorhaben eingebunden werden.



## Tipps und Anregungen für die Praxis

Einrichtungen sind es gewöhnt, ihre Angebote zielgruppenspezifisch zu gestalten, also über die Menschen, für die und mit denen sie arbeiten, genau nachzudenken, ihre Bedarfe zu eruieren und sie in Planungen einzubeziehen. Die Stakeholderanalyse hilft dabei, diese Überlegungen noch zu erweitern und sorgt durch ihre Systematik dafür, dass keine relevante Gruppe übersehen wird. Dabei werden oft wichtige Erkenntnisse gesammelt – sei es, dass sie zeitig mit der Reinigungskraft über die verlängerte Arbeitszeit an einem Wochentag sprechen müssen und sie in die Auswahl des Tages einbinden oder dass z.B. der zuständige Sachgebietsleiter im Jugendamt regelmäßig eine Infomail erhalten sollte.

Es geht nicht darum, eine Stakeholderanalyse einmalig durchzuführen. Manche Gruppen werden im Laufe der Zeit weniger bedeutsam, andere Personen kommen hinzu. Stakeholder verändern sich und auch die jeweiligen Einstellungen und Einflussmöglichkeiten der Stakeholder ändern sich. Eine Stakeholderanalyse sollte daher regelmäßig durchgeführt werden, so dass die relevanten Stakeholder bekannt sind und immer wieder informiert und eingebunden werden können. Wenn Sie bereits im Planungsprozess die Menschen identifiziert und beteiligt haben, auf die ihr Vorhaben später Auswirkungen haben wird, kann das im Projektverlauf viel Zeit sparen. Eine lohnende Frage ist immer: Wie können Sie aus Betroffenen Beteiligte machen?

Es empfiehlt sich, sich einen Anker im Alltag zu setzen – beispielsweise immer zur ersten Dienstberatung im Quartal die Stakeholder bewusst in den Blick zu nehmen.  
(vgl. PHINEO-Handbuch)

Quelle und weitere Informationen: <https://www.skala-campus.org/wirkung-lernen/#bedarfe-verstehen>

**Regelmäßig eine Stakeholderanalyse durchführen, dafür einen Anker im Alltag setzen!**

