

Marcus Schnuck

# Change-Management in der Kita

Veränderungsprozesse aktiv und nachhaltig gestalten



FREIBURG · BASEL · WIEN



© Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2025  
Hermann-Herder-Str. 4, 79104 Freiburg  
Alle Rechte vorbehalten  
[www.herder.de](http://www.herder.de)

Bei Fragen zur Produktsicherheit:  
[produktsicherheit@herder.de](mailto:produktsicherheit@herder.de)

Umschlagkonzeption und -gestaltung: Sabine Hanel, Gestaltungssaal  
Umschlagmotiv: © Theia Farias da Silva  
Papierstruktur im Innenteil: © Charunee Yodbun – shutterstock  
Satz: Sabine Hanel, Gestaltungssaal  
Herstellung: GRASPO CZ, A.S.

Printed in the Czech Republic

ISBN Print 978-3-451-03594-4  
ISBN E-Book (PDF) 978-3-451-83711-1  
ISBN E-Book (EPUB) 978-3-451-83709-8

# Inhalt

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Einleitung</b>  | <b>5</b>  |
| <b>1. Wissensgrundlagen zum Change-Management</b>  | <b>7</b>  |
| 1.1 Was ist unter Change-Management zu verstehen?  | 8         |
| 1.2 Anlässe für Change-Management  | 17        |
| 1.3 Sinn als Bezugspunkt aller Veränderungsprozesse  | 20        |
| <b>2. Grundlogik der Gestaltung von Veränderungsprozessen</b>                                | <b>31</b> |
| 2.1 Ziel von Veränderungsprozessen   | 32        |
| 2.2 Visionen und Leitbilder im Veränderungsprozess   | 34        |
| 2.3 Veränderung kann nur von innen gelingen  | 50        |
| 2.4 Ein Modell zur Gestaltung von Veränderungsprozessen                                      | 52        |
| 2.5 Was es in Veränderungsprozessen zu beachten gilt   | 66        |
| 2.6 Die Rolle der Leitung in Veränderungsprozessen   | 82        |
| <b>3. Die pädagogische Konzeption als Instrument zur Steuerung von Veränderungsprozessen</b> | <b>88</b> |
| 3.1 Was ist eine pädagogische Konzeption?  | 89        |
| 3.2 Aufgabe der pädagogischen Konzeption   | 90        |
| 3.3 Kritik an den gängigen Konzeptionsentwicklungsverfahren                                  | 91        |
| 3.4 Der zirkuläre Konzeptionsentwicklungsprozess   | 93        |
| 3.5 Die Weiterentwicklung der pädagogischen Konzeption als Antwort auf Veränderung           | 101       |
| 3.6 Veränderungsprozesse und Konzeptionsentwicklungsprozesse – zwei Seiten einer Medaille    | 103       |

|  |            |
|--|------------|
| <b>4. Das Qualitätsmanagement als Instrument zur Steuerung von Veränderungsprozessen</b>             | <b>105</b> |
| 4.1 Ziel und Funktion des Qualitätsmanagements   | 106        |
| 4.2 QM-Prozesse  | 110        |
| <b>5. Konzeptionsweiterentwicklung und QM zusammen denken, um Veränderung praxisnah zu gestalten</b> | <b>115</b> |
| 5.1 Von der Praxis aus denken  | 116        |
| 5.2 Vorteile der Verbindung  | 118        |
| <br>   |            |
| Literatur  | 120        |

## Einleitung

»Die Erschöpfung kommt ja nicht nur von der vielen Arbeit, sondern häufig auch dann, wenn in der vielen Arbeit immer weniger Sinn gesehen wird.« Monika Buhl

Dieses Buch bietet eine Lösung an, wie Veränderungen in Kitas professionell, aktiv und nachhaltig gestaltet werden können. Es möchte jede Einrichtung dabei unterstützen, in einen Zustand zu kommen, in dem ihr bzw. ihrem Team mehr gelingt als ein situatives Anpassen an die jeweiligen Herausforderungen des Alltags. Um das zu erreichen, möchte ich jede einzelne Einrichtung an einen Punkt begleiten, von dem aus es gut möglich ist, die Dinge mehrheitlich bewusst und gewollt zu steuern.

Ausgehend von der Realität der pädagogischen Praxis lege ich diesem Buch den Gedanken zugrunde, dass Veränderungen etwas Normales und Alltägliches sind – und nicht die Ausnahme. Selbstverständlich braucht der Alltag jeder Kita ein Mindestmaß an Kontinuität und Beständigkeit, damit es nicht chaotisch wird. Doch ist Veränderung ein konstantes Merkmal des pädagogischen Alltags. Mit jedem Kita-Jahr verlassen Kinder mit ihren Familien die Einrichtung und neue, andere Menschen kommen hinzu. Auch Veränderungen im Team sind ein natürlicher Bestandteil des Alltags in Kindertageseinrichtungen. Dabei bringen die Teammitglieder vielfältige Bedürfnisse und Perspektiven ein. Damit die Pädagogik sowohl den Kindern gerecht wird, die die Einrichtung besuchen, als auch den Pädagog:innen, die die Kita jeden Tag aufs Neue gestalten, sollte sie stets dynamisch bleiben, sich anpassen können und kontinuierlich weiterentwickeln.

Um die Dinge möglichst einfach zu halten, konzentriere ich mich hier auf einen Kerngedanken: Durch ein verändertes Vorgehen bei der Konzeptionsentwicklung lassen sich die Gestaltung von Veränderungsprozessen, die Konzeptionsentwicklung und das Qualitätsmanagement zusammen denken. Auf diese Weise können die vorhandenen Ressourcen effizienter genutzt und ein praxisnaher Bezug hergestellt werden.

Durch die Konzentration auf diesen Kerngedanken fallen unweigerlich einige Aspekte weg, die ebenfalls die Gestaltung von Change-Prozessen betreffen. Dabei handelt es sich sowohl um grundsätzliche Themen, wie etwa die Teamentwicklung, als auch Punkte wie zum Beispiel das Projektmanagement. Diese Einschränkung halte ich jedoch für vertretbar, da ich in der Praxis die Erfahrung mache, dass

---

Teams und/oder Leitungen von selbst erkennen, was sie noch brauchen, nachdem sie den leitenden Grundgedanken erst einmal verinnerlicht haben.

Um dieses Verstehen zu ermöglichen, ist das Buch folgendermaßen aufgebaut: Im ersten Kapitel wird geklärt, was mit Change-Management genau gemeint ist, wie der Begriff in diesem Buch verstanden wird und wie er sich von dem verwandten Terminus der Organisationsentwicklung abgrenzt. Es widmet sich den Anlässen für Change-Vorhaben und macht deutlich, dass das Erleben von Sinn der Bezugspunkt für alle Veränderungsprozesse ist.

Das zweite Kapitel ist der Grundlogik von Veränderungsprozessen gewidmet. Zum einen stellt es ein Modell zur Gestaltung von Veränderungsprozessen vor (Schiersmann & Thiel 2018). Gleichzeitig macht es deutlich, worauf dieses Modell gedanklich basiert. Diese Logik und ihre Voraussetzungen zu verstehen ermöglicht es, die Zusammenhänge und die große Nähe zur jeweiligen Logik der Konzeptionsentwicklung und des Qualitätsmanagements nachzuvollziehen.

Darauf aufbauend wird im dritten Kapitel ein Vorgehen zur (Weiter-)Entwicklung der pädagogischen Konzeption vorgeschlagen (Schnuck 2023). Im Kern handelt es sich um einen Prozess, in dem die bislang übliche Vorgehensweise der Grundlogik von Veränderungsprozessen angeglichen wird. Dadurch wird der Charakter der pädagogischen Konzeption als zentrales Steuerungsinstrument deutlich.

Das vierte Kapitel betrachtet auf grundsätzlicher Ebene das Qualitätsmanagement – erneut mit dem Fokus auf dessen Grundlogik. Dadurch werden weiterführende Überlegungen unabhängig von jeweils bestimmten Qualitätsmanagementsystemen möglich. Zu verstehen, wie sich Change-Management, Konzeptions(weiter)entwicklung und Qualitätsmanagement zusammen denken (und praktizieren) lassen, befreit natürlich nicht von der Aufgabe, Anpassungen an die eigene Situation vor Ort bzw. das eigene QM-System vorzunehmen.

Im fünften Kapitel werden abschließend die Kerngedanken zusammengefasst. Damit werden die Überlegungen, wie und warum sich die drei verwandten Elemente, die alle mit Veränderung zu tun haben, zusammen denken und praktizieren lassen, auf den Punkt gebracht.

1.

# Wissensgrundlagen zum Change- Management

Die Themen in diesem Kapitel sind

---

- Verständnis des Begriffs Change-Management
  - Anlässe für Change-Management
- Die Bedeutung von Sinnhaftigkeit in Veränderungsprozessen

## 1.1 Was ist unter Change-Management zu verstehen?

Der erste Schritt zu einer eingehenden Beschäftigung mit dem Change-Management ist eine Begriffsklärung. Dafür wird das Change-Management von der Organisationsentwicklung abgegrenzt und der Begriff Change-Management selbst einer kritischen Betrachtung unterzogen. Anschließend wird das Verständnis von »Change« formuliert, das diesem Buch zugrunde liegt. Denn, anders als die Bekanntheit dieses Begriffs es nahelegt, existiert keine einheitliche Definition für den Begriff Change-Management.

### 1.1.1 Change-Management, Organisationsentwicklung oder einfach Veränderung?

Beim **Change-Management** geht es um die bestmögliche Gestaltung eines Weges vom Ausgangspunkt zum Ziel (vgl. Lauer 2014, S. 4). »Mithilfe des Change Managements ist es möglich, Veränderungsprozesse gut zu strukturieren und Möglichkeiten zur Umsetzung langfristig zu planen. Dabei ist es zunächst wichtig, den Begriff Change-Management zu definieren: .... (Keller 2022, S. 19).

#### Change-Management

» ... Change-Management beschreibt planmäßige mittelfristige bis langfristige, wirksame Veränderungen von Verhaltensmustern und Fähigkeiten, um zielgerichtet Prozesse und Kommunikationsstrukturen zu optimieren. Eine ganzheitliche Betrachtung auf die Organisation Kindertageseinrichtung ist notwendig« (ebd.).

DEFINITION

Sowohl Lauer als auch Keller weisen darauf hin, sich stets den Umstand bewusst zu machen, dass Change-Prozesse immer von Menschen getragen werden. Die Beteiligung der vom Change-Prozess Betroffenen spielt also eine wichtige Rolle.

Schiersmann definiert **Organisationsentwicklung** wie folgt: »Bei Organisationsentwicklung handelt es sich um eine längerfristige, gezielte und geplante Veränderung ausgewählter Bereiche bzw. Dimensionen einer Organisation bzw. einer Gesamt-

organisation unter aktiver Beteiligung der Beschäftigten. Es geht dabei z.B. um die Stärkung der Kommunikations- und Organisationskultur, der Zusammenarbeit in Teams, um neue Geschäftsmodelle oder Organisationsstrukturen. Beim Konzept der Organisationsentwicklung spielen die Beteiligung der Betroffenen und damit die Lernprozesse der Organisation eine zentrale Rolle – im Gegensatz zur Unternehmensberatung, die sich eher als Fachberatung versteht« (Schiersmann 2023, S. 212).

Vergleicht man diese Definitionen miteinander, ist der Unterschied gering. Weber (2023) bringt es auf den Punkt, wenn sie schreibt:

»Die theoretischen Ansätze und Modelle zur Gestaltung von Veränderungsprozessen sind in ihrer Vielzahl kaum noch zu überschauen. Sie vereinen jedoch zwei übergeordnete Ziele:

1. die Steigerung der Leistungsfähigkeit, insbesondere der Lernfähigkeit der Organisation, sowie
2. eine verbesserte Arbeitssituation der Mitarbeitenden.

[...] In letzter Konsequenz müssen diese Ansätze Selbststeuerungspotenziale für künftige Entwicklungen bei den Mitarbeitenden der Einrichtung entfalten« (ebd., S. 48).

Bei dem erwähnten Aspekt der »Leistungsfähigkeit« geht es weniger um die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der einzelnen Mitarbeitenden. Vielmehr geht es um die Verbesserung der Fähigkeit der Kita (Firma, Institution etc.), die Probleme, mit denen sie konfrontiert ist, zu bewältigen. Das bedeutet auch: Je besser dies der **Organisation Kita** gelingt, umso weniger belasten diese Probleme die Menschen, die in ihr arbeiten. Es verbessert sich also (auch) die Arbeitssituation. Dabei kommt es auf die Selbststeuerungs- und Lernfähigkeit der Kita an.

Ausgehend von diesen Gedanken lässt sich die Frage stellen, ob eine Unterscheidung zwischen Change-Management und Organisationsentwicklung überhaupt notwendig ist. Wenn eine exakte Trennung zumindest schwierig ist, könnte man allgemein von Veränderung sprechen, anstatt Dinge zu trennen, die fließend ineinander übergehen (können). Die in diesem Buch vertretene Auffassung von Change-Management tendiert in diese Richtung und hält jedoch die **Unterscheidung zwischen Change-Management und Organisationsentwicklung** zugleich für hilfreich. Der **zentrale Unterschied liegt in der Betrachtungsebene**. Keller (2022, S. 19) spricht in

ihrer Definition davon, dass »[e]ine ganzheitliche Betrachtung auf die Organisation Kindertageseinrichtung (..) notwendig [ist]«. Damit meint sie die einzelne Kita als Ganzes, das gesamte Haus mit all seinen Leistungen, Abläufen etc. und Menschen. Wenn Schiersmann (2023, S. 212) von ausgewählten Bereichen »bzw. Dimensionen einer Organisation bzw. einer Gesamtorganisation« spricht, meint sie einen größeren organisationalen Zusammenhang. Die einzelne Kita ist bei dieser Betrachtungsweise ein Element oder Teil (Untereinheit) des Gesamtsystems, also ihres Trägers. Das kann ein reiner Kita-Träger in unterschiedlicher Größe sein, es kann sich aber auch um ein größeres Gesamtsystem handeln, bei dem die Kitas ein Tätigkeitsfeld unter mehreren sind, wie zum Beispiel bei Kommunen, Kirchkreisen oder (mehr oder weniger großen) Verbandsstrukturen.<sup>1</sup>

### Change-Management vs. Organisationsentwicklung

Wenn wir uns jetzt eine konkrete Einrichtung vorstellen, zum Beispiel die Kita Sonnenschein, lässt sich vereinfacht sagen: Wenn es um die Kita Sonnenschein allein geht (z.B. Einführung eines neuen Beobachtungsverfahrens oder Eingewöhnungsmodells), denken wir an **Change-Management**. Geht es um die Kita als Element in einem Gesamtsystem (z.B. Entwicklung und Einführung einer Rahmenkonzeption oder eines Zeiterfassungssystems) sprechen wir von **Organisationsentwicklung**.

Beim Change-Management wie auch bei der Organisationsentwicklung geht es gleichermaßen um die planvolle, systematische Gestaltung von Veränderung mit dem Ziel, nachhaltige Verbesserungen hinsichtlich der Kommunikation und Abläufe zu erzielen und/oder die »Problemlösefähigkeiten« der Organisation zu erweitern. Die Veränderung erfolgt unter Beteiligung der Menschen in der Organisation. Ebenfalls zentral ist die Fähigkeit der Organisation, als Organisation zu lernen.

Über diese Gemeinsamkeiten hinaus macht die Betrachtungsebene (Kita als einzelnes System für sich oder als Element in einem Gesamtsystem) einen größeren Unterschied bei der Gestaltung von Veränderungen, als es möglicherweise auf den ersten Blick erscheint. Dabei handelt es sich zum einen um die Schlüsse, die man

---

<sup>1</sup> Befindet sich eine Kita z.B. in Trägerschaft des Sozialverbands, könnte dieser neben Kindergärten und Krippen auch verschiedene Pflegedienste betreiben, ein Seniorenheim unterhalten sowie Rettungswachen inkl. Rettungsdienst und Krankentransporten und mehr.

aus der Analyse zieht (z.B. die Gestaltungsmöglichkeiten, die das Team einer Kita tatsächlich hat), und zum anderen um die Art und Weise, wie der Veränderungsprozess angelegt, geplant und gestaltet wird.

Weil die Überlegungen und Anregungen sich hier (siehe Einleitung) auf das System der einzelnen Kita beziehen, wird im Folgenden von Change-Management gesprochen. Dennoch werden sowohl Erkenntnisse aus dem Kontext des Change-Managements als auch der Organisationsentwicklung berücksichtigt.

### 1.1.2 Kritik am Begriff »Change-Management«

Der Begriff Change-Management legt die Vermutung nahe, dass sich Veränderungen managen, also gezielt planen und von Anfang bis Ende steuern lassen. Solche linearen Vorstellungen haben mit der Realität von Veränderungsprozessen allerdings wenig gemein. Vielmehr ist es für Veränderungsprozesse wesentlich, »sich von solchen Steuerungsvorstellungen zu verabschieden und einen offenen und situativen Umgang mit sich verändernden Umwelten zu erlernen« (Clement 2018, S. 26).

Veränderungsprozesse lassen sich durchaus steuern, aber sie lassen sich nicht kontrollieren. Schiersmann und Thiel (2018, S. 38) sprechen in diesem Zusammenhang von den »Grenzen der Steuerbarkeit und Planbarkeit organisationaler Veränderungsprozesse«. Die Komplexität in Veränderungsprozessen ist zu hoch, als dass einfache Modelle von Ursache-und-Wirkung oder eindeutige Pfade vom Problem zur Lösung als realistisch anzunehmen sind.

Jedes Kita-Team, das einmal Veränderungen an seinem Tagesablauf vorgenommen hat, weiß, dass solche Eingriffe neben den beabsichtigten Wirkungen auch Auswirkungen an anderer Stelle haben. Werden in einer Krippe zum Beispiel die Rahmenbedingungen für die Schlafsituation verändert, hat dies häufig auch Auswirkungen auf die Pausenregelungen, was wiederum seinerseits Auswirkungen haben kann. Was bereits im Kleinen gilt, gilt für größere Veränderungsprozesse erst recht.

## Change-Management jenseits von richtig und falsch

Folglich geht es bei einem hilfreichen Change-Management nicht darum, vorgezeichnete Wege nach der Maßgabe »richtig« oder »falsch« zu gehen. Vielmehr geht es um das eigenständige Auffinden, Aufzeigen und Entwickeln von Räumen, die produktive Interaktionen erhöhen und konstruktiv Selbstorganisation ermöglichen (vgl. Clement 2018).

Bildlich gesprochen: Den Weg vom Problem zur Lösung legt das jeweilige Team nicht mit Google-Maps zurück, sondern mithilfe eines Kompasses. Das erfordert Mut und Offenheit sowie Fehlerfreundlichkeit und Kreativität.

### 1.1.3 Das zugrunde liegende Change-Verständnis

Kommen wir noch einmal auf die Ausgangsdefinition (siehe Seite 8) zurück: »Change Management beschreibt planmäßige mittelfristige bis langfristige, wirksame Veränderungen von Verhaltensmustern und Fähigkeiten, um zielgerichtet Prozesse und Kommunikationsstrukturen zu optimieren. Eine ganzheitliche Betrachtung auf die Organisation Kindertageseinrichtung ist notwendig« (Keller 2022, S. 19).

Diese Definition von Keller ist die Grundlage für unser Change-Verständnis, das im Folgenden anhand einiger Aspekte weiter konkretisiert wird.

#### Kontinuierlicher Wandel

Hier stellt sich zunächst die Frage, in welchem Verhältnis Alltag und Veränderung stehen. Sind Veränderungen das, was den Alltag unterbricht? Schiersmann und Thiel (2018, S. 38) kommen zu dem Schluss, dass es eines kontinuierlichen Wandels bedarf, da punktuelle, begrenzte Veränderungsprozesse nicht mehr ausreichen.

Bezogen auf Kindertagesstätten zeigt sich dies z. B. am Fachkräftemangel, der zunehmenden gesellschaftlichen Vielfalt, dem Ausbau von Betreuungsplätzen und der wachsenden Größe der Einrichtungen – all das erfordert ein fortlaufendes Neudenken im Alltag.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Für die Entwicklungen in der Frühkindlichen Bildung vgl. Autor:innengruppe Bildungsbericht-erstattung 2024, Kap. C2 – C4.