



## Zentrale Dimensionen der Kita-Entwicklung:

### Ein Beschreibungsansatz für Organisationsentwicklung in Kindertageseinrichtungen zur Stärkung von Bildungsqualität

Der vorliegende Text entstand als Ergebnis des „Forum KITA-Entwicklung“, ein Kooperationsprojekt der Stiftung „Haus der kleinen Forscher“ und der Robert Bosch Stiftung. Mit dem Ziel, neue Impulse für die Organisations- und Qualitätsentwicklung in Kitas zu setzen, stand im Dialog mit vielen Kita-Akteuren aus Praxis und Wissenschaft die Frage im Fokus, wie Kindertageseinrichtungen Prozesse der Organisationsentwicklung nutzen können, um ihre Lernfähigkeit als Organisationen zu erhöhen und die Bildungsqualität zu verbessern.

Aus der Zusammenführung zentraler Projektergebnisse entstand ein Modell für das System Kita, das zum einen die zentralen Dimensionen von Kita-Entwicklung beschreibt, als auch erste Hinweise auf Gelingensbedingungen gibt.

### Warum braucht es Kita-Entwicklung?

Kitas und das dort tätige Personal sind stetig neuen Herausforderungen und Veränderungen ausgesetzt. Der Anspruch an die Qualität, veränderte Bedarfe von Kindern und Familien, die zunehmende Diversität auch des pädagogischen Personals, fachpolitische Vorgaben sowie strukturelle Herausforderungen, wie der stetig steigende Fachkräfte-Mangel, halten Kitas in Bewegung (Strehmel, in Vorb.).

Um diesen Spannungsfeldern zu begegnen, braucht es Kompetenz im gesamten frühkindlichen System, also ein kompetentes System, verbunden mit einem ganzheitlichen Blick auf die verschiedenen Ebenen (European Commission, 2011).

Ansätze aus der Organisationsentwicklung bieten bereits ein vielfältiges Methoden-Repertoire, um Herausforderungen systematisch und geplant in der gesamten Organisation anzugehen.

Theorien und Konzepte der Organisationsentwicklung sind jedoch im kitaspezifischen Diskurs noch wenig präsent. Es fehlt an einer praxisbezogenen feldspezifischen Übertragung (Cloos, Iller, Prigge & Simon, in Vorb.), die die Besonderheiten von Kitas berücksichtigt. Kitas haben (im Gegensatz z.B. zu

Eine Kooperation von:

Die Stiftung „Haus der kleinen Forscher“ wird gefördert von:



Siemens Stiftung  
Dietmar Hopp Stiftung  
Dieter Schwarz Stiftung  
Friede Springer Stiftung



Unternehmen) einen multifunktionalen Auftrag (bildungs-, sozial-, arbeitsmarktpolitisch und wirtschaftlich) (Cloos et al., in Vorb.), wodurch sehr viele Akteure mit unterschiedlichen Erwartungen, Bedürfnissen und auch Steuerungsinteressen resultieren.

Kita-Entwicklung bietet die Chance, die Resilienz der Einrichtungen und ihrer Akteure zu stärken, um den stetigen Herausforderungen zu begegnen. Kompetente Fachkräfte und Leitungen sowie zufriedene Teams sind in der Lage, den Belastungen aktiv zu begegnen und sich dadurch als wirksam zu erleben. Organisationsentwicklungsprozesse befördern die Professionalisierung der Einrichtung, unterstützen die Qualitätsentwicklung und stärken somit die Bildungsqualität. Gute frühe Bildung wirkt lang- und mittelfristig auf den Bildungserfolg der Kinder und macht sie stark für die Zukunft.

Um das Potential von Organisationsentwicklung in der Kita aufzuzeigen und nutzbar zu machen, wurden im Forum KITA-Entwicklung gezielt die Chancen und Besonderheiten von Kita-Entwicklung betrachtet und konkrete Unterstützungsansätze für die Praxis erprobt (Impulsset Kita-Entwicklung: Stiftung Haus der kleinen Forscher, 2022).

## Was ist Kita-Entwicklung?

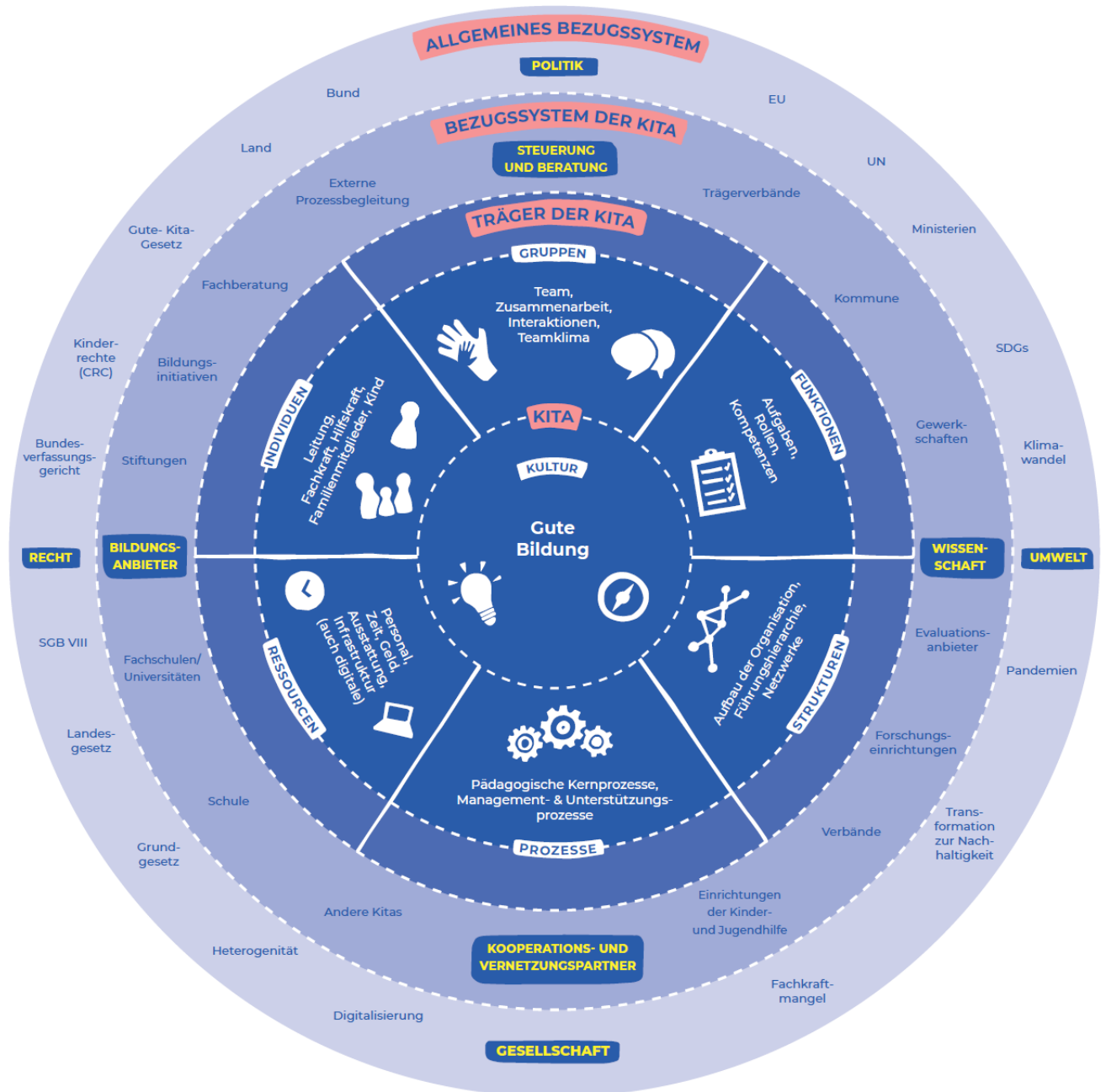
Kita-Entwicklung im Sinne einer kitaspezifischen Definition von Organisationsentwicklung (in Anlehnung an Kauffeld, Endrejat & Richter, 2019; Rosenstiel, 2003; Schiersmann & Thiel, 2018) beschreibt

„einen planvollen, kontinuierlichen und partizipativ angelegten Veränderungsprozess der pädagogischen Organisation Kita. Ziel von Kita-Entwicklung ist es, eine entwicklungsförderliche Lernumgebung in der Kita zu etablieren und damit zur Stärkung von Bildungsqualität beizutragen. Dafür setzt die Kita-Entwicklung auf eine bewusste (Weiter-)Entwicklung des (pädagogischen) Selbstverständnisses der Organisation sowie ihrer Abläufe, Regeln und Ressourcen. Dieser Prozess bezieht alle Akteure (Kita-Leitungen und Teams, Träger, Kinder und deren Familien, ...) in der Organisation ein und berücksichtigt individuelle Gegebenheiten der Einrichtung sowie aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen.“ (Stiftung Haus der kleinen Forscher, in Vorb.)



Abbildung 1

Zentrale Dimensionen der Kita-Entwicklung zur Stärkung von Bildungsqualität



Notiz: Kreismodell „Zentrale Dimensionen der Kita-Entwicklung zur Stärkung von Bildungsqualität“ zur Darstellung der relevanten Ebenen von Kita-Entwicklung. Das Modell ist in Anlehnung an die sieben Wesenselemente einer Organisation (Glasl, Kalcher & Piber, 2020) entstanden und kita-spezifisch angepasst worden.



## Was zeigt das Modell der Dimensionen von Kita-Entwicklung und wozu dient es?

Das Modell stellt die **zentralen Dimensionen**, die **relevanten Akteure** und **Einflussgrößen auf Kita-Entwicklung**, vereinfacht dar. Es hat damit einen deskriptiven Charakter. Es ist kein wirkungslogisches Veränderungsmodell, das alle erwarteten Wirk- und Einflussrichtungen oder mögliche Veränderungsprozesse abbildet, oder direkt als Programmlogik für spezifische Projekte zur Kita-Entwicklung genutzt werden könnte. Das Modell zeigt verschiedene Ebenen von Einflussfaktoren und Verantwortlichkeiten im Gesamtsystem auf und macht deutlich, dass die Verantwortung für Veränderungsprozesse in der Kita nicht allein bei der Einrichtung liegen.

Das Modell dient als **Gesamtrahmung und fachlich fundierte Orientierung**, welche zu bestimmten Fokussierungen (z.B. Entwicklung in einer Kita, Entwicklung von Systemfaktoren wie Gesetzgebung oder Trägerhandeln) anregt, die dann als bewusster Ausschnitt vom Ganzen bedarfs- und kontextgerecht für das weitere Handeln zu konkretisieren sind.

Es bietet allen an Kita-Entwicklung beteiligten Akteuren eine erste Annäherung an **ein gemeinsames Begriffsverständnis** sowie einen Überblick über **zentrale Ansatzpunkte**, um einen differenzierteren Diskurs zu ermöglichen, ggfs. vorhandene Missverständnisse aufzudecken sowie konkrete Handlungsbedarfe zu erkennen.

## Wie ist das Modell aufgebaut?

Zur Darstellung der relevanten Ebenen, die Kita-Entwicklung beeinflussen, wurde ein **Kreismodell** mit vier Ebenen (dargestellt in Ringen) gewählt:

Im Mittelpunkt des Modells steht die **Einrichtung Kita** (Mitte: dunkelblau), direkt daran anschließend deren **Träger** (zweiter Ring von innen: mittelblau). Beide bilden den Kern des Gesamtsystems (Strehmel, in Vorb.). Diese eng verbundenen Organisationen sind in ein **kitaspezifisches Bezugssystem**, etwa aus steuernden und beratenden Institutionen, eingebettet (dritter Ring von innen: lavendelblau), welches wiederum in Wechselwirkung mit dem **allgemeinen Bezugssystem** aus Politik, Gesellschaft, Recht und Umwelt steht (äußerer Ring: hellblau).

Dem Modell liegt ein **systemisches Verständnis** zugrunde. Jede Veränderung in einem Element führt zu Veränderungen im Gesamtsystem – eine losgelöste Betrachtung einzelner Elemente ist nicht zielführend, es **braucht den Blick auf das Ganze** (Cloos et al., in Vorb.). Es ist ein lebendiges System, dem keine einfachen Ursache-Wirkungsprinzipien zugrunde liegen und das demzufolge auch nicht direkt steuerbar ist. Kita-Entwicklung ist ein systemweiter Prozess (Ulber & Bergs-Winkels, in Vorb.), der auf das Gesamtsystem oder Teilsysteme ausgerichtet ist und immer auch die Interaktion zwischen diesen berücksichtigen



muss. **Kitas** werden nicht als Inseln, sondern als **offene Systeme** verstanden, die nur unter Einbezug ihrer Beziehung zu ihrer Umwelt verstanden und verändert werden können (Cloos et al., in Vorb.).

Das Modell betont die Rolle jedes Kita-Akteurs als aktiven Gestalter des Wandels. Um diesen Gedanken der Handlungs-, Entwicklungs-, und Gestaltungsfähigkeit der einzelnen Einrichtung aus sich selbst heraus zu bestärken (bottom-up), verliert sich die Intensität der Farbgebung nach Außen und steht einem reinen top-down Verständnis der Entwicklung entgegen.

## Kita und Träger als Organisationen - Sieben zentrale Dimensionen

In Anlehnung an das Modell der sieben Wesenselemente einer Organisation (Glasl et al., 2020; Robert Bosch Stiftung GmbH, 2020) wurden sieben zentrale Dimensionen für Veränderungsprozesse in Kitas herausgearbeitet. Diese Dimensionen beziehen sich in erster Linie auf die Organisation Kita, sind aber ebenso auf die Trägerorganisation der Einrichtung anwendbar.

Im Zentrum des Modells steht Ausgangspunkt und Zweck zugleich: Es geht um eine **gute frühe Bildung** für jedes einzelne Kind. Kita-Entwicklungsprozesse befördern die Professionalisierung der Einrichtung, unterstützen Bildungsakteure und stärken somit die Bildungsqualität. Die erste zentrale Dimension, die für solche Entwicklungsprozesse förderlich ist, ist die (1) **Kultur** der Einrichtung. Unter Kultur wird die Identität, also Sinn, Zweck, Leitbild und pädagogisches Selbstverständnis der Einrichtung sowie die Ziele und Strategien gefasst. Geteilte Werte und Normen zählen ebenso zur Organisationskultur und spiegeln sich häufig in der Einrichtungskonzeption oder Leitbildern wider und sind damit auch handlungsleitend (Strehmel, in Vorb.) Diese stehen im engen Verhältnis zu dem Bildungsverständnis der Einrichtung, weswegen es bewusst im Mittelpunkt des Modells positioniert ist. Eingebettet ist die Kultur in sechs weitere Dimensionen:

Essenziell sind die Menschen, die in der Einrichtung wirken. Diese sind in die beiden Dimensionen (2) **Individuen** und (3) **Gruppen** unterschieden. Die Individualebene ist zentral, da jedes Individuum (Fachkraft, Hilfskraft, Kind, Familienmitglied, Leitung...) mit seinen individuellen Werten & Einstellungen, Wissen, Kompetenzen, Erfahrungen und Qualifikationen (Strehmel, in Vorb.), als möglicher Change Agent im Kontext der Kita-Entwicklung betrachtet wird. Als Change Agent werden Personen verstanden, die die Fähigkeit besitzen sowie die Verantwortung übernehmen, Veränderungen zu gestalten, zu begleiten und umzusetzen (Ballaschk, in Vorb.). Organisationale Entwicklung braucht das Lernen auf organisationaler aber ebenso auf der individuellen Ebene sowie die Interaktion zwischen diesen Ebenen (Granrusten, 2019). Auf der Gruppenebene werden dagegen vor allem das Kita-Team und die zwischenmenschlichen Beziehungen in den Blick genommen. Darunter fällt die Zusammenarbeit im



Team, der Führungsstil, das Team-Klima sowie der Austausch untereinander (Glasl et al., 2020), aber auch die Interaktionen mit den Kindern und zwischen den Kindern selbst.

Die Dimension der (4) **Funktionen** umfasst die Aufgabeninhalte, Rollen, Handlungsspielräume und erforderliche Kompetenzen sowie Verantwortungsbereiche der Kita-Akteure.

Die (5) **Strukturen** beschreiben die Architektur der Organisation. Hier erfolgt eine Unterscheidung nach Aufbauorganisation (Regelung sozialer Positionen, Hierarchien, Organigramme) und Ablauforganisation (definierte und gelebte Prozesse und Regeln, Schrittigkeit von Abläufen) (Strehmel, in Vorb.).

Die für Kita-Entwicklung besonders relevanten (6) **Prozesse** lassen sich in pädagogische Kernprozesse (pädagogische Interaktion, Angebote für Kinder und Familien), Managementprozesse (Gestaltung der Organisation und der Arbeitsbedingungen, Entscheidungsabläufe zu Leitbild, Ressourcen und Ausstattung) und Unterstützungsprozesse (z.B. durch Träger, Fachberatung, Haustechnik, Hauswirtschaft) unterscheiden. Management- und Unterstützungsprozesse sind unerlässlich, um die pädagogischen Kernprozesse erfolgreich zu gestalten.

Das Vorhandensein von (7) **Ressourcen** ist eine Grundvoraussetzung für Veränderungsprozesse in Kitas. Dazu zählen neben Qualifikation, Erfahrung und Haltung der Akteure ebenso die personelle, zeitliche, räumliche, technische, informationelle und finanzielle Ausstattung sowie Zugang zu Unterstützungssystemen.

## Kitaspezifisches Bezugssystem

Eingebettet sind Kitas in ein **kitaspezifisches Bezugssystem**, das eine unterstützende oder auch eine hemmende Funktion für Entwicklungsprozesse einnehmen kann. Dem Träger der Einrichtung wird eine bedeutsame Rolle als mögliche Unterstützungsressource zugesprochen.

In diesem Teilsystem sind **steuernde und beratende Institutionen** (z.B. Fachberatungen, Trägerverbände, Gewerkschaften, Kommune), **Wissenschaftseinrichtungen** (z.B. Forschungseinrichtungen, Evaluationsanbieter), **Kooperations- und Vernetzungspartner** (z.B. Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, andere Kitas, Schulen) sowie **Bildungsanbieter** (z.B. Fachschulen, Universitäten, Stiftungen, Weiterbildungsanbieter) verortet.

Der Aspekt der externen Steuerung ist eine Besonderheit im Kontext von Kindertageseinrichtungen (etwa im Vergleich zu Unternehmen). Diese erlebten einen fundamentalen Wandel von einer reinen Inputsteuerung (vorrangig Sicherung von Finanzierung) hin zu einer Outputsteuerung (pädagogisches



Handeln und seine Ergebnisse geraten in den Fokus von Verwaltung und öffentliche Geldgebende). Dadurch erlebten Kitas einerseits eine Stärkung des Bildungsauftrags und gewannen an Bedeutung. Andererseits führte dies auch zu neuen Anforderungen und Aufgaben an Kitas, wie die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen (Cloos et al., in Vorb.). Neuere Ansätze zeigen einen Trend weg von linearen hin zu komplexen Konzepten der Steuerung, die auf Aushandlung ausgerichtet sind und partizipative, bottom-up Ansätze ebenso berücksichtigen wie Kontextbedingungen (Cloos et al., in Vorb.):

„Zugleich kann jedoch festgestellt werden, dass sich trotz des beschriebenen Wandels die grundlegenden Rahmenbedingungen für die Gestaltung des pädagogischen Kerngeschäfts und die darauf bezogenen Unterstützungssysteme kaum verändert haben. Der Wandel wird kaum durch eine kohärente Politik der Steuerung begleitet. So besteht keine hinreichende Infrastruktur, die eine individuelle Professionalisierung der einzelnen Fachkräfte durch eine kollektive Professionsentwicklung im System unterstützen kann. Gratifikationskrisen sind die Folge.“ (Cloos et al., in Vorb.)

## Allgemeines gesellschaftspolitisches Bezugssystem

**Das allgemeine Bezugssystem** von Kitas und ihren Trägern beschreibt allgemeine Entwicklungen und **Veränderungen politischer, rechtlicher und gesellschaftlicher Gegebenheiten sowie Umweltbedingungen**, die Kitas und Kita-Entwicklung beeinflussen. Zentral ist hier für alle Bildungseinrichtungen etwa die Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts für ein Recht der Kinder und Jugendlichen gegenüber dem Staat auf Bildung (Bundesverfassungsgericht, 2021). Aber auch Einflüsse wie z.B. die Corona-Pandemie oder der Klimawandel, der auch in Deutschland bereits spürbar ist (beispielsweise durch sehr warme Kitaräume im Sommer), stellen Kitas vor neue Herausforderungen. Im Zusammenhang mit den Nachhaltigkeitszielen (Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen) entstanden beispielsweise neue Bildungsanforderungen an Kitas (Weltaktionsprogramm Bildung für nachhaltige Entwicklung der UNESCO) (Stiftung Haus der kleinen Forscher, 2019). Diese Art von Veränderungen können als Treiber oder Auslöser für Kita-Entwicklungsprozesse stehen oder auch als Hindernis oder Überforderung erlebt werden.

Das vorliegende Modell soll Kita-Akteuren helfen, die Komplexität des Gesamtsystems zu überblicken und greifbarer zu machen, die Bandbreite an Einflussgrößen auf Kita-Entwicklung ins Bewusstsein rufen und Orientierung, auch für das eigene Handeln, bieten. Mithilfe des Modells und daran anknüpfender praktischer Unterstützungsangebote für Kita-Entwicklung sollen Akteure der Praxis motiviert und befähigt werden, Ansatzpunkte für Kita-Entwicklung in der eigenen Einrichtung zu erkennen, und ermutigt



werden, diese anzugehen. Die im Forum KITA-Entwicklung entwickelten Erkenntnisse und Angebote greifen diese Gedanken auf und widmen sich vertiefend möglichen Maßnahmen und Gelingensbedingungen für Kita-Entwicklung. Diese werden 2023 in Band 18 der Schriftenreihe veröffentlicht (Stiftung Haus der kleinen Forscher, in Vorb.).

## Literatur

- Ballaschk, I. (in Vorb.). Zur Rolle von Führungskräften als Organisationsentwickler\*innen im Handlungsfeld Kindertageseinrichtung. In Stiftung Haus der kleinen Forscher (Hrsg.), *Kita-Entwicklung - Ansätze und Konzepte für Organisationsentwicklung in der frühen Bildung* (Wissenschaftliche Untersuchungen zur Arbeit der Stiftung „Haus der kleinen Forscher“, Band 15). Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- Bundesverfassungsgericht. (2021). *Schulschließungen waren nach der im April 2021 bestehenden Erkenntnis- und Sachlage zulässig*. Pressemitteilung Nr. 100/2021. Verfügbar unter: [https://www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2021/bvg21-100.html;jsessionid=1E166E7C3731A75401C51C7AD4C53CE1.2\\_cid319](https://www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2021/bvg21-100.html;jsessionid=1E166E7C3731A75401C51C7AD4C53CE1.2_cid319)
- Cloos, P., Iller, C., Prigge, J. & Simon, S. (in Vorb.). Was macht Organisationsentwicklung im Bereich Kita aus? In Stiftung Haus der kleinen Forscher (Hrsg.), *Kita-Entwicklung - Organisationsentwicklung als Chance für die frühe Bildung* (Wissenschaftliche Untersuchungen zur Arbeit der Stiftung „Haus der kleinen Forscher“, Band 14). Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- European Commission. (2011). *Competence requirements in early childhood education and care. Final report*. London, Ghent: European Commission. Verfügbar unter: <https://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/CoReFinalReport2011.pdf>
- Glasl, F., Kalcher, T. & Piber, H. (Hrsg.). (2020). *Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse* (4. Aufl.). Bern: Haupt Verlag; Verlag Freies Geistesleben.
- Granrusten, T. (2019). Developing a learning organization – creating a common culture of knowledge sharing – an action research project in early childhood centre in Norway. In *Leadership in Early Education in Times of Change. Research from five continents*. Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- Kauffeld, S., Endrejat, P. C. & Richter, H. (2019). Organisationsentwicklung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3. Aufl.), (S. 73–104). Berlin: Springer.
- Robert Bosch Stiftung GmbH. (2020). *Viel Bewegung in den Kitas. Ergebnisse aus einem Projekt zur Organisationsentwicklung*. Stuttgart: Robert Bosch Stiftung GmbH. Verfügbar unter: [https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf/2021-01/Publikation\\_Organisationsentwicklung%20Kitas.pdf](https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf/2021-01/Publikation_Organisationsentwicklung%20Kitas.pdf)
- Rosenstiel, L. v. (2003). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Schiersmann, C. & Thiel, H.-U. (2018). *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen* (5. Aufl., überarbeitet & aktualisiert). Wiesbaden: Springer VS.





- Stiftung Haus der kleinen Forscher (Hrsg.). (2019). *Frühe Bildung für nachhaltige Entwicklung – Ziele und Gelingensbedingungen* (Wissenschaftliche Untersuchungen zur Arbeit der Stiftung „Haus der kleinen Forscher“, Band 12). Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich. Verfügbar unter: [haus-der-kleinen-forscher.de/de/wissenschaftliche-begleitung](https://haus-der-kleinen-forscher.de/de/wissenschaftliche-begleitung)
- Stiftung Haus der kleinen Forscher (Hrsg.). (2022). *Impulsset Kita-Entwicklung. Alle an Bord. Schritt für Schritt Ideen in der Kita verankern*. Berlin: Stiftung Haus der kleinen Forscher.
- Stiftung Haus der kleinen Forscher (Hrsg.). (in Vorb.). *Kita-Entwicklung - Organisationsentwicklung als Chance für die frühe Bildung* (Wissenschaftliche Untersuchungen zur Arbeit der Stiftung „Haus der kleinen Forscher“, Band 14). Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich. Verfügbar unter: [haus-der-kleinen-forscher.de/de/wissenschaftliche-begleitung](https://haus-der-kleinen-forscher.de/de/wissenschaftliche-begleitung)
- Stiftung Haus der kleinen Forscher (Hrsg.). (in Vorb.). *Kita-Entwicklung - Verstehen, Vernetzen, Verändern* (Wissenschaftliche Untersuchungen zur Arbeit der Stiftung „Haus der kleinen Forscher“, Band 18). Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich. Verfügbar unter: [haus-der-kleinen-forscher.de/de/wissenschaftliche-begleitung](https://haus-der-kleinen-forscher.de/de/wissenschaftliche-begleitung)
- Strehmel, P. (in Vorb.). Wie können Organisationsentwicklungsprozesse in Kitas professionell gestaltet werden? In Stiftung Haus der kleinen Forscher (Hrsg.), *Kita-Entwicklung - Ansätze und Konzepte für Organisationsentwicklung in der frühen Bildung* (Wissenschaftliche Untersuchungen zur Arbeit der Stiftung „Haus der kleinen Forscher“, Band 15). Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- Ulber, D. & Bergs-Winkels, D. (in Vorb.). Internationale Perspektiven auf Organisationsentwicklung in Kitas. In Stiftung Haus der kleinen Forscher (Hrsg.), *Kita-Entwicklung - Organisationsentwicklung als Chance für die frühe Bildung* (Wissenschaftliche Untersuchungen zur Arbeit der Stiftung „Haus der kleinen Forscher“, Band 14). Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich.



## Kontakt

Franziska Elgleb  
Referentin Analysen und Evaluation | Forum KITA-Entwicklung

Stiftung „Haus der kleinen Forscher“  
Rungestr. 18, 10179 Berlin

Telefon: 030 20 67 08 -341  
E-Mail: [franziska.elgleb@haus-der-kleinen-forscher.de](mailto:franziska.elgleb@haus-der-kleinen-forscher.de)

Katharina Musialek  
Projektleitung | Forum KITA-Entwicklung

Stiftung „Haus der kleinen Forscher“  
Rungestr. 18, 10179 Berlin

Telefon: 030 23 59 40 -336  
E-Mail: [katharina.musialek@haus-der-kleinen-forscher.de](mailto:katharina.musialek@haus-der-kleinen-forscher.de)

### Bitte dieses Papier zitieren als:

Stiftung Haus der kleinen Forscher (2023). *Zentrale Dimensionen der Kita-Entwicklung: Ein Beschreibungsansatz für Organisationsentwicklung in Kindertageseinrichtungen zur Stärkung von Bildungsqualität*. Berlin: Stiftung Haus der kleinen Forscher. Verfügbar unter: [haus-der-kleinen-forscher.de](http://haus-der-kleinen-forscher.de)