

**TUCed – An-Institut für Transfer und Weiterbildung
der TU Chemnitz**

Masterarbeit

zum Thema

**Auswirkung des demografischen Wandels auf die Entwicklung
von Kindertagesstätten und Überlegungen zur Sicherung der
Fachkräfte und Infrastruktur**

**Welche vorausschauenden Steuerungsansätze eignen sich, die negativen
Effekte des demografischen Wandels auf Kindertagesstätten zu minimieren
und zukunftsfähige Strukturen zu schaffen?**

Eingereicht von:

Lydia Rechenberger

03.10.2001

am 27.04.2026

Studiengang: General Management / 5. DG

Matrikelnummer: GM V/04

Semester: 5. Semester

Betreuer: Herr Prof. Dr. Wald

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

1.	Einleitung	1
2.	Demografischer Wandel in Deutschland	3
2.1	Begriffsdefinition und Kenngrößen	3
2.2	Demografische Entwicklungen und Einflussfaktoren seit 1990 mit dem Schwerpunkt Fertilität	8
3.	Das System der Kindertagesbetreuung	14
3.1	Rechtliche und pädagogische Grundlagen	14
3.2	Trägerlandschaft und Organisationsstrukturen	15
3.3	Finanzierung und Bedarfsplanung	18
3.4	Personal und Finanzierungsschlüssel	19
4.	Aktuelle Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Kindertagesbetreuung	22
4.1	Bedarfsentwicklung	22
4.2	Aktuelle Personalsituation	23
4.3	Infrastrukturelle Herausforderungen	27
5.	Einflussbereiche des Trägers im Rahmen des demografischen Wandels	29
6.	Empirische Untersuchung	31
6.1	Methodik, Forschungsdesign, Annahmen und Durchführung	31
6.2	Darstellung der Ergebnisse	33
7.	Zukunftsweisende Steuerungsansätze	41
7.1	Theoretische Einordnung der Ergebnisse und Ableitung strategischer Schwerpunkte	41
7.2	Steuerungsansätze entlang der Schwerpunkte	46
7.2.1	Attraktivität der Familienbildung und demografische Balance	46
7.2.2	Weiterentwicklung der Kita-Infrastruktur	48
7.2.3	Sicherung der Angebotsvielfalt unter marktförmigen Dynamiken	50
7.2.4	Personalentwicklung und Fachkräftesicherung	52

7.3	Grenzen der Steuerungsansätze	54
8.	Fazit und Ausblick.....	56
8.1	Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse.....	56
8.2	Beantwortung der Forschungsfrage.....	58
8.3	Implikationen für Forschung und Praxis und Ausblick	59
9.	Literaturverzeichnis.....	61
10.	Abbildungsverzeichnis.....	65
11.	Anlagenverzeichnis (Band II)	

Diese Arbeit ist urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung, Verbreitung oder Nutzung der Inhalte ohne Zustimmung der Autorin ist nicht zulässig.

Abkürzungsverzeichnis

Deutsches Statistik-Informationssystem des statistischen Bundesamts	Destatis
Kindertageseinrichtung	Kita
Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung	BiB
Max-Planck-Institut für demografische Forschung	MPIDR
Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend	Bmfsfj
Nationales Zentrum Frühe Hilfen	NFZH
Sächsisches Staatsministerium für Kultus	SMK
Total Fertility Rate	TFR
Gemeinsames Neues Statistisches Informations-System; zentrale Datenbank des Statistischen Bundesamtes	GENESIS-Datenbank
Unter Dreijährige / über Dreijährige	U3 / Ü3
Achtes Buch Sozialgesetzbuch	SGB VIII
Sächsische Kita-Integrationsverordnung	SächsKitaIntegrVO
Gesetz über Kindertagesbetreuung	SächsKitaG
Sächsische Qualifikations- und Fortbildungsverordnung pädagogischer Fachkräfte	SächsQualiVO
Kita-Qualitäts- und Teilhabeverbesserungsgesetz	KiQuTG
Kinderförderungsgesetz	KiföG
Non-Profit-Organisation	NPO
Sächsischer Erziehverband	SEV
Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft	GEW
Deutsches Jugendinstitut	DJI
DJI-Kinderbetreuungsstudie	KiBS
Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik	AKJ ^{Stat}
Kommentierte Daten der Jugendhilfe	KomDat
Familiendemografisches Panel	FreDA
Mitteldeutscher Rundfunk	MDR

1. Einleitung

Deutschland befindet sich in einem tiefgreifenden demografischen Wandel, dessen Auswirkungen zunehmend in zentralen gesellschaftlichen Bereichen sichtbar werden, darunter auch in der Kindertagesbetreuung (Vgl. Destatis 2025a; Kindt-Matuschek 2026). Während die Gesamtbevölkerung langfristig moderat wächst, verschiebt sich die Altersstruktur deutlich, indem die Zahl der älteren Bevölkerung zunimmt, während jüngere Jahrgänge an Umfang verlieren (Vgl. Destatis 2026, Tabellencode 12411-0001; Destatis 2025b). Ein wesentlicher Grund hierfür ist der gegenwärtige Rückgang der Geburtenzahlen, bei einer ohnehin niedrigen Geburtenrate (Vgl. Pötzsch 2025). Für das System der Kindertagesbetreuung ergeben sich daraus strukturelle Herausforderungen, die grundlegende Fragen zur langfristigen Stabilität, der Ausrichtung von Angeboten, den Personalressourcen und der Infrastruktur aufwerfen (ebd.).

Diese Masterarbeit befasst sich mit den Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Entwicklung von Kindertageseinrichtungen (Kitas). Im Zentrum steht die Frage, wie geeignete Steuerungsansätze dazu beitragen können, Fachkräfte und Infrastruktur nachhaltig zu sichern und damit zukunftsfähige Strukturen in der Kindertagesbetreuung zu gewährleisten. Die Arbeit leistet einen Beitrag zum aktuellen wissenschaftlichen und fachlichen Diskurs, indem sie Perspektiven aus der Kita-Praxis aufgreift und theoriegeleitet Handlungsmöglichkeiten entwickelt, um den Herausforderungen des demografischen Wandels wirksam zu begegnen.

Kapitel 2 führt in die zentralen Kenngrößen des demografischen Wandels ein und bildet damit den theoretischen Kernpunkt der Arbeit. Kapitel 3 beschreibt das System der Kindertagesbetreuung und ergänzt den theoretischen Rahmen, sodass beide Kapitel gemeinsam die Grundlage für Kapitel 4 schaffen. Dort werden die zuvor dargestellten Inhalte zusammengeführt, um die aktuellen Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Kindertagesbetreuung systematisch herauszuarbeiten.

Kapitel 5 widmet sich den Einflussmöglichkeiten der Träger im Kontext dieser Entwicklungen und leitet zur empirischen Untersuchung über. Kapitel 6 präsentiert die Ergebnisse der qualitativen Erhebung, die auf leitfadengestützten Interviews sowie einem ergänzenden Experteninterview basiert. Die Auswertung erfolgt mittels qualitativer Inhaltsanalyse.

In Kapitel 7 werden die empirischen Befunde theoriegeleitet eingeordnet, zu thematischen Schwerpunkten verdichtet und daraus zukunftsweisende Steuerungsansätze abgeleitet. Kapitel 8 fasst die zentralen Ergebnisse zusammen, beantwortet die Forschungsfrage und skizziert weiterführende Forschungsbedarfe.

Das Untersuchungsfeld der Arbeit ist auf Deutschland und explizit auf den Freistaat Sachsen begrenzt. Diese Restriktion ist insofern begründet, als die demografischen Entwicklungen zwischen Ost- und Westdeutschland signifikante Unterschiede aufweisen (Vgl. Pötzsch 2025, S. 21). Durch die vertiefte Betrachtung des Freistaates Sachsens können qualitative Ergebnisse gewonnen werden, die über die Arbeit hinaus Potenziale für eine weiterführende (regionsbezogene) quantitative Forschung eröffnen.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird in dieser Arbeit überwiegend das generische Maskulinum verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen beziehen sich, sofern nicht anders kenntlich gemacht, gleichermaßen auf alle Geschlechter.

2. Demografischer Wandel in Deutschland

2.1 Begriffsdefinition und Kenngrößen

Das Max-Planck-Institut für demografische Forschung (MPIDR) definiert Demografie als die Wissenschaft der Population, deren zentrales Interesse auf die Bereiche Geburten (Fertilität)¹, Sterblichkeit (Mortalität) und Wanderung (Migration) gerichtet ist (Vgl. MPIDR 2025). Diese, vom Statistischen Bundesamt als demografische Prozesse bezeichnet, beeinflussen direkt die Bevölkerungszahl und wirken weit in die Zukunft hinein (Vgl. Destatis 2025a). Die Veränderung der Bevölkerungszahl ist somit zentraler Bestandteil des demografischen Wandels.

Die Bevölkerung verändert sich sukzessiv, weshalb der demografische Wandel nicht den Zustand eines festen Zeitpunkts beschreibt, sondern als Prozess der stetigen Veränderung der Gesellschaft verstanden werden kann (ebd.). Bevölkerungsvorausberechnungen geben Hinweise auf künftige demografische Veränderungen. Durch die Vorausberechnung und damit das Offenlegen und Quantifizieren des demografischen Wandels, können problematische Veränderungen frühzeitig erkannt und Maßnahmen ergriffen werden. Es kann jedoch kein Anspruch auf eine Realitätsnähe der Bevölkerungsvorausberechnungen erhoben werden, da diese „Wenn-Dann-Szenarien“ stets auch von unvorhergesehenen Veränderungen wie z. B. der COVID-19-Pandemie oder dem Ukraine-Krieg beeinflusst werden (ebd.).

Im Folgenden werden die drei demografischen Prozesse (Geburten, Sterblichkeit und Wanderung) genauer betrachtet. Die folgenden Ausführungen stützen sich maßgeblich auf Veröffentlichungen des Statistischen Bundesamtes (Destatis²), da die dort erhobenen und ausgewerteten Daten eine Grundlage für die theoretische und die empirische Analyse dieser Arbeit darstellen.

Die Zahl der jährlichen **Geburten** ermittelt sich aus der Anzahl der potenziellen Mütter und der relativen Geburtenhäufigkeit der Frauen in einer bestimmten Periode (Vgl. Destatis 2025c). Während die Zahl der potenziellen Mütter bekannt ist, lässt sich das zukünftige Fertilitätsverhalten nicht direkt ableiten. Insoweit müssen für die Geburtenhäufigkeit Annahmen getroffen werden (ebd.). Im Folgenden werden die zwei dafür relevantesten Fertilitätsmaße erläutert.

Die Geburtenrate (auch zusammengefassten Geburtenziffer genannt), gibt die jährlich durchschnittliche Kinderzahl einer Frau im Laufe ihres Lebens unter konstanten Verhältnis-

¹ Die Begriffe „Geburten“ und „Fertilität“ werden in der Arbeit als Synonyme verwendet.

² Deutsches Statistik-Informationssystem des Statistischen Bundesamtes (Statistisches Bundesamt)

sen an (Vgl. Statistisches Bundesamt et al. 2024, S. 17). Die altersspezifische Geburtenziffer bestimmt das Verhältnis der von Frauen eines bestimmten Alters geborenen Kinder zur Gesamtzahl der Frauen dieser Altersgruppe (Vgl. Destatis 2025c).

Auf Grundlage der altersspezifischen Geburtenziffer kann, mit Erreichen des 50. Lebensjahres der entsprechenden Frauenkohorte, die endgültige Kinderzahl je Frau und damit die tatsächliche Geburtenneigung ermittelt werden, sodass aus Annahmen reale Befunde werden (Vgl. Statistisches Bundesamt et al. 2024, S. 17).

Diese Geburtenzahlen bilden die Planungsgrundlage der Betreuungsangebote für Kinder, der Schulplätze sowie Ausbildungs- und Studienplätze und wirken sich bis zur Absicherung der Renten aus (ebd.).

Die Lebenserwartung dient als zentrale Messgröße der Veranschaulichung von Annahmen zur Entwicklung der **Sterblichkeit** und wird in der Regel geschlechtergetrennt ausgewiesen (Vgl. Destatis 2025a). Für die Vorausberechnung der künftigen Lebenserwartung werden Theorien herangezogen, die sich an langfristigen Trends sowie an der Entwicklung der Lebenserwartung in anderen Ländern orientieren. Die Lebenserwartung steht in einem direkten Zusammenhang mit dem Lebensstandard und der Qualität der Gesundheitsversorgung eines Landes und bildet zugleich eine wesentliche Grundlage für praxisrelevante Anwendungen, etwa in der Rentenberechnung, der versicherungsmathematischen Risikokalkulation oder der Prämienbemessung (ebd.).

Die Lebenserwartung wird mithilfe sogenannter Sterbetafeln berechnet, die auf beobachteten Sterbefällen und Bevölkerungszahlen eines mehrjährigen Zeitraums basieren (Vgl. Destatis 2015, S. 7ff). Um zufällige Schwankungen z. B. durch außergewöhnlich starke Grippewellen zu vermeiden, werden diese Daten statistisch geglättet, sodass nur der typische Trend und die reguläre Saisonalität in die Berechnung einfließen (Vgl. Destatis 2015, S. 9). Sterbetafeln sind nicht nur für die Berechnung der Lebenserwartung relevant, sondern stellen auch ein Instrument der demografischen Analyse dar und werden unter anderem für Bevölkerungsvorausberechnungen, Planungen im Gesundheits- und Pflegesektor sowie versicherungsmathematische Modelle genutzt (ebd., S. 5).

Neben Geburten und Sterbefällen beeinflussen auch **Wanderungen** die Bevölkerungszahl und -struktur maßgeblich. Der Saldo der Wanderungen bezeichnet die Differenz zwischen Zu- und Fortzügen nach bzw. aus Deutschland (Vgl. Destatis 2025a). Hierbei spielen der jeweilige Migrationsdruck und die Migrationspolitik eine beeinflussende Rolle. Diese Faktoren unterliegen Schwankungen, die auf politische, wirtschaftliche, demografische und

ökologische Entwicklungen im Herkunftsland zurückzuführen sind (Vgl. Destatis 2025a). Sowohl die wirtschaftliche Attraktivität und Stabilität Deutschlands als auch die nationale Migrationspolitik, Entscheidungen auf Ebene der Europäischen Union und internationale Abkommen zur Steuerung von Migrationsbewegungen beeinflussen die Dimension der Zu- und Abwanderung. Aufgrund der Vielzahl und Komplexität dieser Faktoren lässt sich die zukünftige Entwicklung kaum verlässlich prognostizieren (ebd.). Grundsätzlich schwankt der Wanderungssaldo stark und Phasen hoher Zuwanderung wechseln sich mit niedrigeren oder sogar negativen Salden ab. Auffällig ist die strukturelle Verschiebung der Herkunftsregionen. Während die Nettozuwanderung aus EU-Staaten im Jahr 2024 erstmals seit 2008 negativ ausfiel, stammt ein Großteil der Zuwanderer inzwischen aus Nicht-EU-Ländern, insbesondere Ukraine, Syrien, Indien, Türkei und Afghanistan (ebd.). Aber auch innerhalb eines Landes können Wanderungsbewegungen erfolgen. Dieses Mobilitätsverhalten wird auch Binnenwanderung genannt, was die Differenz zwischen den Zu- und Fortzügen aus dem bzw. in das übrige Bundesgebiet darstellt (ebd.).

Das Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) erweitert die drei Kenngrößen des demografischen Wandels um die „**innere Vielfalt**“ der Bevölkerung und legt dabei unter anderem Augenmerk auf die Aspekte Bildung, Erwerbsleben und Migrationshintergrund (Vgl. BiB 2022, S. 1). Der demografische Wandel ist folglich weitaus mehr als ein Zusammenspiel von Geburten, Sterblichkeit und Wanderung sowie die Veränderung der Bevölkerungszahl, sondern umfasst auch qualitative Strukturmerkmale der Gesellschaft.

Für die theoretische Betrachtung dieser Arbeit und vor dem Hintergrund des empirischen Teils wurden die vom BiB aufgeführten Einzelaspekte der inneren Vielfalt in die übergeordnete soziale, ökonomische und bildungsbezogene Dimension überführt.

Die soziale Dimension beschreibt Veränderungen in den Lebensformen, den Haushaltsstrukturen und der migrationsbezogenen Zusammensetzung der Bevölkerung. Das BiB zeigt, dass die Vielfalt der Lebens- und Haushaltsformen in den vergangenen Jahrzehnten deutlich zugenommen hat. Partnerschafts- und Familienmodelle verlaufen heute weniger linear und sind nicht mehr fest an bestimmte Altersphasen gebunden (Vgl. BiB 2022, S. 6 ff). So nimmt die Zahl von Einpersonenhaushalten zu und Familiengründungen verschieben sich in höhere Lebensalter (ebd.).

Mehr als ein Viertel der Bevölkerung in Deutschland hat einen Migrationshintergrund, wobei der Anteil insbesondere in jüngeren Altersgruppen stark gestiegen ist (Vgl. BiB 2022, S. 10 f). Diese Entwicklung führt zu einer wachsenden kulturellen und sozialen Diversität innerhalb der Bevölkerung und prägt soziale Teilhabe, Integrationsprozesse und die Zusam-

mensetzung ganzer Alterskohorten. Insbesondere junge Erwachsene weisen eine hohe räumliche Mobilität auf und ziehen häufiger um als ältere Bevölkerungsgruppen (Vgl. BiB 2022, S. 12 ff). Diese Muster verändern regionale Bevölkerungsstrukturen und beeinflussen soziale Netzwerke und Lebensverläufe (ebd.).

Die ökonomische Dimension umfasst Veränderungen in der Erwerbsbeteiligung, den Erwerbsformen, der beruflichen Stellung sowie den Einkommensstrukturen der Bevölkerung. Insbesondere die Erwerbsbeteiligung von Frauen ist signifikant gestiegen, während gleichzeitig Teilzeitbeschäftigung stark zugenommen hat (Vgl. BiB 2022, S. 20 ff). Auch ältere Bevölkerungsgruppen weisen heute höhere Erwerbsquoten auf als noch Anfang der 1990er-Jahre, was auf arbeitsmarkt- und sozialpolitische Reformen sowie eine verbesserte Gesundheit im höheren Alter zurückgeführt wird (ebd.). Darüber hinaus haben sich die beruflichen Positionen innerhalb der Erwerbsbevölkerung verändert. Der Anteil einer Beschäftigung als Angestellten ist sowohl bei Männern als auch bei Frauen deutlich gestiegen, während traditionelle Arbeiterpositionen an Bedeutung verloren haben (ebd.). Diese Verschiebung spiegelt Veränderungen der Wirtschaftssektoren wider. Das BiB weist darauf hin, dass sich Einkommensverteilungen nach Alter und Geschlecht unterschiedlich entwickeln und insbesondere das Einkommen von Frauen aufgrund familienbedingter Erwerbsunterbrechungen und Teilzeitphasen häufiger unterhalb des Medianeinkommens liegt (Vgl. BiB 2022, S. 24 f).

Die bildungsbezogene Dimension beschreibt die Veränderungen in schulischen und beruflichen Qualifikationen der Bevölkerung. Die Zahl der Bildungsabschlüsse ist in den vergangenen Jahrzehnten gestiegen und auch die Bildungsstruktur der Bevölkerung hat sich ausdifferenziert (Vgl. BiB 2022, S. 16 ff). Während früher Haupt- und Volksschulabschlüsse dominierten, verfügen heute deutlich mehr Menschen über eine Hochschulzugangsberechtigung oder einen mittleren Schulabschluss (ebd.). Besonders ausgeprägt ist dieser Wandel bei jüngeren und mittleren Altersgruppen, bei denen höhere Bildungsabschlüsse inzwischen die Mehrheit bilden (ebd.). Auch im Bereich der beruflichen Bildung zeigt sich eine qualitative Veränderung. Der Anteil der Personen mit akademischem Abschluss ist sowohl bei Männern als auch bei Frauen stark gestiegen. Gleichzeitig ist der Anteil derjenigen ohne beruflichen Abschluss, insbesondere bei Frauen, über die Zeit deutlich zurückgegangen (Vgl. BiB 2022, S. 18 f). Diese Entwicklungen spiegeln die Bildungsexpansion der letzten Jahrzehnte wider und verdeutlichen, dass Bildung zu einer zentralen Ressource moderner Gesellschaften geworden ist. Die Darlegungen verdeutlichen die bevölkerungsbezogene Veränderung von Qualifikationsniveau, Kompetenzprofilen und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten. Die-

ser Wandel wirkt sich langfristig auf Arbeitsmarktstrukturen, soziale Mobilität und gesellschaftliche Teilhabe aus.

Neben den beschriebenen demografischen Prozessen und den inneren Strukturveränderungen ist der demografische Wandel jedoch nicht ausschließlich ein bevölkerungsinterner Vorgang. Vielmehr wird der demografische Wandel auch durch politische Entscheidungen, institutionelle Regelungen und wirtschaftliche Entwicklungen geprägt, die als **äußere Rahmenbedingungen** auf die Bevölkerungsstruktur einwirken.

Zusammenfassend lässt sich der demografische Wandel als ein fortlaufender und multidimensionaler Prozess der Veränderung sowohl der Bevölkerungszahl als auch der Bevölkerungsstruktur beschreiben. Im Zentrum stehen die drei demografischen Prozesse Fertilität, Mortalität und Migration, die die Bevölkerungszahl unmittelbar definieren. Darüber hinaus bildet er tiefgreifende qualitative Veränderungen in den sozialen, ökonomischen und bildungsbezogenen Dimensionen der Bevölkerung ab. Ergänzend wird der Wandel maßgeblich durch äußere (politische, institutionelle und wirtschaftliche) Rahmenbedingungen beeinflusst.

Für die nachfolgenden Ausführungen dieser Arbeit steht im Kontext der Forschungsfrage insbesondere die Entwicklung der Geburtenzahlen als zentraler Teilprozess des demografischen Wandels im Fokus. Sinkende Geburtenzahlen führen unmittelbar zu rückläufigen Kinderzahlen und stellen damit das System der Kindertagesbetreuung vor grundlegende Herausforderungen (Vgl. Destatis 2025b). Obwohl die Fertilitätsentwicklung im Mittelpunkt der Betrachtung steht, werden im weiteren Verlauf auch die übrigen demografischen Prozesse sowie die Dimensionen der inneren Vielfalt und relevante äußere Rahmenbedingungen einbezogen, da sie in engem Zusammenhang mit der Bevölkerungsentwicklung stehen. Auf dieser Grundlage folgt im nächsten Kapitel eine vertiefte Betrachtung der Entwicklung und Einflussfaktoren des demografischen Wandels seit den 1990er-Jahren.

2.2 Demografische Entwicklungen und Einflussfaktoren seit 1990 mit dem Schwerpunkt Fertilität

Nach den Ergebnissen der Bevölkerungsfortschreibung auf Grundlage des Zensus 2022 lebten Ende 2025 rund 83,5 Millionen Menschen in Deutschland (Vgl. Destatis 2025d). Deutschland zählt im internationalen Vergleich weiterhin zu den Ländern mit einer niedrigen Geburtenrate, was zu einer fortschreitenden Alterung der Bevölkerung beiträgt (ebd.). Dieses Muster spiegelt einen europa- und weltweit zu beobachtenden Trend wider. In acht EU-Mitgliedsstaaten sank 2023 die Geburtenrate mit 1,3 Kinder je Frau auf das Niveau der „low-west-low-fertility“³ (Vgl. Pötzsch 2025). Auch China konnte trotz Abschaffung der Ein-Kind-Politik im Jahr 2015 sowie fiskalischen Maßnahmen wie der Mehrwertsteuer auf Verhütungsmittel, den Geburtenrückgang bislang nicht aufhalten (Vgl. Scheu 2025; Kunath 2024).

Vor diesem Hintergrund kommt der Entwicklung der Bevölkerungszahlen und insbesondere der Geburtenzahlen eine zentrale Bedeutung für das Thema dieser Arbeit zu. Die Abbildung 1 dient der Veranschaulichung der nachfolgend beschriebenen Entwicklungen und basiert auf Informationen der GENESIS-Datenbank. Diese stützt sich auf die Ergebnisse des Zensus 2022 sowie dessen fortlaufende Korrekturen. Für die Darstellung des Jahres 2025 wurden die zum Stichtag 31. September 2025 verfügbaren Bevölkerungszahlen und ergänzende Vorausberechnungen des Statistischen Bundesamtes herangezogen, da zum Zeitpunkt der Datenerfassung noch keine endgültigen Werte vorlagen (Vgl. Destatis 2025d; Destatis 2026, Tabellencode: 12612-0001; 12612-0100; 12612-0009). Zu beachten ist, dass die Werte für 2025 mit denen früherer Jahre aufgrund eines Wechsels der Datengrundlage vom Zensus 2011 zum Zensus 2022 nur eingeschränkt vergleichbar sind. (Vgl. Meiner-Teubner, Tiedemann, Vreden 2025, S 1 ff).

Die Ausführungen dieses Kapitels orientieren sich an dem Bericht „Der dritte Geburtenrückgang im vereinigten Deutschland – Analysen und Hintergründe“ von Pötzsch (2025). Als Ausgangspunkt dienen die Werte des Jahres 1990, die in Abbildung 1 als Nullwerte dargestellt sind und mit den demografischen Entwicklungen der Folgejahre verglichen werden. Der Beginn des Betrachtungszeitraums gewährleistet die Nachvollziehbarkeit der Entwicklungen seit der Wiedervereinigung in einem gesamtdeutschen Kontext und berücksichtigt damit wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen, die bis heute fortwirken. Die Analyse dieser Zusammenhänge schafft eine Grundlage, um die aktuelle Situation nicht nur

³ Der Begriff bezeichnet ein Niveau welches langfristig zu einem Bevölkerungsrückgang führen kann (Vgl. Pötzsch 2025)

deskriptiv zu erfassen, sondern im Kontext historischer Entwicklungen kritisch zu bewerten und zukünftige Entwicklungen fundiert abzuschätzen. Da sich das Forschungsfeld der empirischen Erhebung auf den Freistaat Sachsen konzentriert, werden insbesondere spezifische demografischen Entwicklungen Sachsens einbezogen.

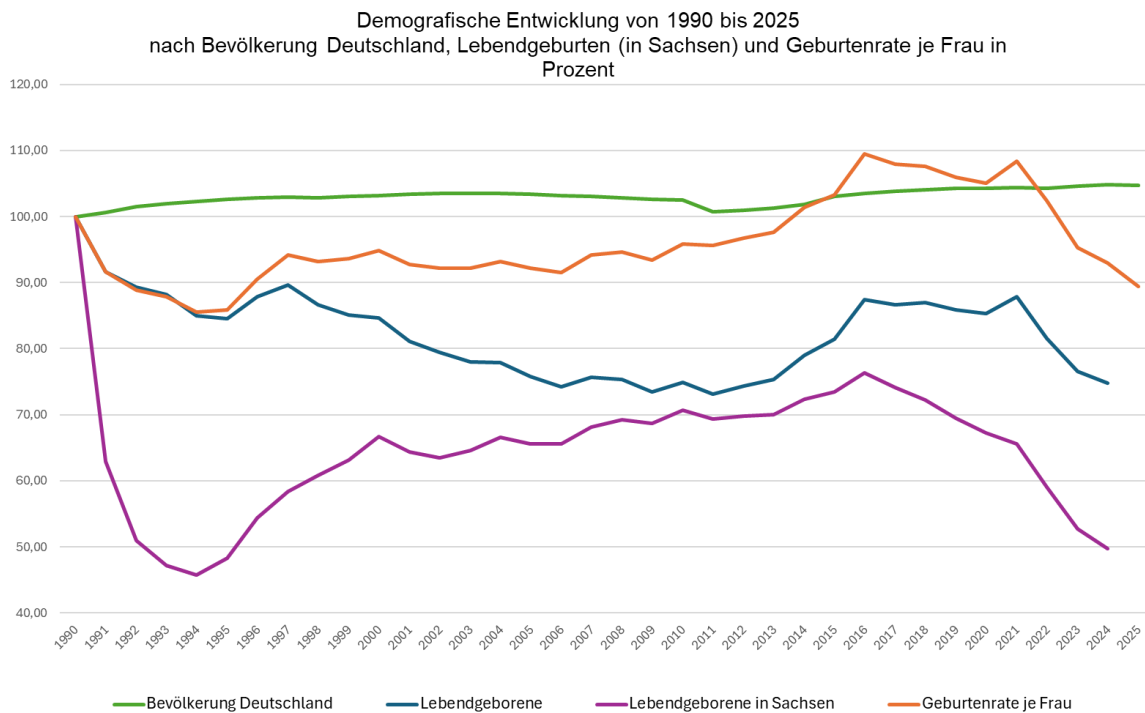


Abbildung 1: Diagramm zur demografischen Entwicklung von 1990 bis 2025

Obwohl die geburtenstarken Babyboomer⁴ im Jahr 1990 im zentralen reproduktiven Alter von 25 bis 39 Jahren standen, konnte die hohe Zahl potenzieller Eltern den deutlichen Rückgang der Fertilität nicht kompensieren (Vgl. Pöttsch 2025, S. 20 f). Die Geburtenzahlen sanken bis 1995 um 16 Prozent von 905.675 auf 765.221 Lebendgeborene. Besonders ausgeprägt war dieser Einbruch im Gebiet der ehemaligen DDR, wo die zusammengefasste Geburtenziffer 1994 mit 1,24 Kindern je Frau einen historischen Tiefstand erreichte und sich erst bis 1997 leicht auf 1,37 erholte (ebd.). In Sachsen ist die durchschnittliche Kinderzahl pro Frau im Jahr 1994, wie deutlich in Abbildung 1 zu sehen, mehr als um die Hälfte zurückgegangen (Vgl. Freistaat Sachsen 2025). Diese Entwicklung vollzog sich vor dem Hintergrund tiefgreifender gesellschaftlicher, politischer und wirtschaftlicher Umbrüche nach der Wiedervereinigung. Die Öffnung der Grenzen sowie die kriegsbedingten Migrationsbewegungen aus dem ehemaligen Jugoslawien führten zu einer starken Nettozuwanderung, die

⁴ Generation der Jahrgänge 1955 bis 1967

jedoch den Rückgang der Fertilität in dieser Zeit nicht ausgleichen konnte (Vgl. Destatis et al. 2024, S. 11 ff.).

Bereits ab dem Jahr 1998 begann der zweite und bisher längste Geburtenrückgang, der bis 2011 andauerte (Abbildung 1). Anders als in den 1990er-Jahren war dieser Rückgang weniger durch kurzfristige gesellschaftliche Umbrüche geprägt, sondern vor allem durch die zahlenmäßig kleinere Kohorte der in den 1970er-Jahren geborenen Frauen (Vgl. Pötzsch 2025, S. 21). Trotz dieser strukturellen Verschiebung blieb die Geburtenrate in diesem Zeitraum stabil und lag im Durchschnitt bei 1,36 Kindern je Frau (ebd.).

Ab 2012 bis 2016 setzte der seit 1990 stärkste Geburtenanstieg ein und führte zu einem Stand von 792.141 Lebendgeborenen im Jahr 2016 (ebd.). Wie Abbildung 1 zeigt, verläuft der Anstieg der Lebendgeborenen zu dieser Zeit in Sachsen flacher als der in Gesamtdeutschland. In Sachsen kam es zu unterschiedlichen regionalen Entwicklungen, sodass insbesondere in den kreisfreien Städten Dresden und Leipzig die Zahl der Geburten über denen der übrigen Kreise lag (Vgl. Freistaat Sachsen 2025a). Ein Zustand, der sich bis 2024 fortsetzt (ebd.). Der Geburtenanstieg lässt sich auf ein Zusammenspiel mehrerer begünstigender Rahmenbedingungen zurückführen. Der Ausbau der Kleinkinderbetreuung, die Einführung des Elterngeldes sowie eine stabile wirtschaftliche Lage verbesserten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und schufen damit ein förderliches Umfeld für Familiengründungen (Vgl. Pötzsch 2025, S. 21). Zugewanderte anderer EU-Staaten sowie aus Syrien und Afghanistan verstärkten den Anstieg der Geburtenhäufigkeit zusätzlich (ebd.). Trotz dieser günstigen Umstände blieb das Geburtenniveau unter dem von 1990.

Ab 2017 stagnierte die Geburtenzahl, unabhängig der stabilen potenziell fertilen Frauenkohorte (Abbildung 1). Pötzsch begründet die Rückläufigkeit mit einer zurückgehenden Fertilität der ausländischen Frauen aufgrund des Post-Arrival-Effekts⁵, der jedoch bis 2020 abflachte (ebd.).

In den darauffolgenden Jahren der COVID-19-Pandemie stieg die Geburtenrate um 3 Prozent und die Geburtenzahl um 4 Prozent (Abbildung 1; ebd.). Dieser Anstieg zeigte einen ungewöhnlich geburtenstarken Verlauf in den sonst nicht geburtenstarken Monaten März, April, Oktober und November. Betroffen war vor allem Westdeutschland, währenddessen die Geburtenrate in den ostdeutschen Ländern stabil blieb (ebd.). Pötzsch vermutet die stärkere wirtschaftliche Absicherung und Familienunterstützung einiger Bevölkerungsgruppen in dieser Zeit als begünstigend für den Familienzuwachs (ebd.).

⁵ Beschreibt den kurzfristigen Anstieg der Geburten von Migrantinnen direkt nach ihrer Ankunft, der anschließend innerhalb weniger Jahre wieder absinkt (Vgl. Pötzsch 2025, S. 21).

2022 setzte sich, wie in Abbildung 1 erkennbar, der rückläufige Trend der Zeit vor der Pandemie fort (Vgl. Pötzsch 2025, S. 21 ff.). Mit dem Kriegsausbruch in der Ukraine 2022 versechsfachte sich die Zahl der Ukrainerinnen im fertilen Alter in Deutschland, was die Gesamtgeburtenrate von Deutschland allerdings kaum beeinflusste (ebd.).

Obwohl das Durchschnittsalter der Frauen bei einer Geburt von 1991 bis 2022 jedes Jahr gestiegen ist, stagnierte es folgend bei ca. 31,4 Jahren (ebd.). In Sachsen waren 2024 lediglich 12 Prozent der Mütter unter 25 Jahre (Freistaat Sachsen 2025). Ursächlich sind Veränderungen der altersspezifischen Geburtenhäufigkeit (Vgl. Pötzsch 2025, S. 26). Seit 2016 sinken nicht nur die Geburtenraten der unter 30-Jährigen, sondern auch die der älteren Mütter. Pötzsch sieht dies als ersten Hinweis auf einen Anstieg der Kinderlosigkeit. Die nächste Befragung zur temporären und endgültigen Kinderlosigkeit der Frauen ist im Rahmen des Mikrozensus für das Jahr 2026 geplant (ebd.).

Bis Ende 2022 konzentrierte sich das Bevölkerungswachstum auf Städte (Vgl. Destatis et al. 2024, S. 11 ff.). In Großstädten lebten damals 32 Prozent der Bevölkerung. Obschon zwischenzeitlich die Suburbanisierung von 2014, verstärkt durch die COVID-19-Pandemie, 2020 und 2021 stattgefunden hat, ist die Bevölkerung in Großstädten u. a. aufgrund internationaler Zuwanderung insgesamt gewachsen (ebd.).

Vor allem in Ostdeutschland sank die Geburtenrate im Jahr 2024 mit 1,27 Kinder je Frau auf das Niveau des Jahres 2003 und lag damit deutlich unter der Geburtenrate von 1,38 Kindern je Frau in Westdeutschland (Vgl. Pötzsch 2025, S. 23). Der Geburtenrückgang hält bis 2025 an (Abbildung 1).

Der Unterschied des **aktuellen Rückgangs** der Geburtenzahlen zu früheren Entwicklungen wird durch Analyse der Veränderung der Geburtenrate und der Anzahl potenzieller Mütter im fertilen Alter deutlich. Die Kinderzahl je Frau liegt in Deutschland aktuell 24 Prozent unter dem Bestandserhaltungsniveau von 2,1 Kinder (Vgl. Pötzsch 2025, S. 18). Die Folge ist insbesondere bei Betrachtung der derzeitigen Alterspyramide sowie der Bevölkerungsvorausrechnungen abschätzbar. Die Zahl jüngerer Menschen und damit potenzieller Eltern nimmt ab und die Bevölkerung wird durchschnittlich älter (ebd.). Negative Konsequenzen für Arbeitsmarkt und soziale Sicherungssysteme sind unausweichlich. Dieses Bild zeigt sich auch in Sachsen. Zum Zeitpunkt der letzten Erhebung 2024 brachten Frauen durchschnittlich 1,22 Kinder zur Welt (Vgl. Freistaat Sachsen 2025, S. 1 ff.). Damit liegt Sachsen bei nur ca. 58 Prozent des gesamtdeutschen Bestandserhaltungsniveaus.

Pötzsch führt den aktuellen Fertilitätsrückgang unter anderem auf nachlassende Effekte familienpolitischer Maßnahmen der 2000er-Jahre zurück (Vgl. Pötzsch 2025, S. 29). Auch

Bujard betont, dass familienpolitische Instrumente zwar individuelle Fertilitätsentscheidungen beeinflussen können, jedoch die Geburtenrate nicht direkt steuern (Vgl. Bujard 2015). Ihre Wirkung entfaltet sich vielmehr im Zusammenspiel mehrerer Politikfelder und tritt zeitverzögert ein. Entsprechend sollten familienpolitische Strategien langfristig angelegt sein und nicht ausschließlich demografischen Zielen folgen (ebd.). Die Demografiestrategie der Bundesregierung von 2012 setzte daher langfristige Schwerpunkte auf Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Gleichberechtigung und Partizipation von Kindern und reagierte damit auf zentrale gesellschaftliche Anforderungen (Vgl. Bundesministerium des Innern 2012, S. 7 ff). Die Generation Z⁶ im fertilen Alter ist mit gesellschaftlichen, politischen und ökonomischen Umständen konfrontiert, die sich grundlegend von denen früherer Generationen unterscheiden (Vgl. Pötzsch 2025, S. 29). Die nach Pötzsch nachgelassenen Effekte machen demnach Überlegungen zur Anpassung und Weiterentwicklung der Strategien sowie einer stärkeren Ausrichtung auf die sich wandelnden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Bedürfnisse nötig.

Weitere Gründe für die aktuell rückläufige Geburtenzahl sind Unsicherheiten, die die individuelle Familienplanung direkt beeinflussen. Dazu zählen die Nachwirkungen der COVID-19-Pandemie, eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage, der fortschreitende Klimawandel, sowie Ängste zum Frieden in Europa (ebd.; Vgl. Jasilioniene et al. 2025).

Aus einer Erhebung des deutschen familiendemografischen Panels FReDA geht hervor, dass die durchschnittliche Kinderzahl, die junge Erwachsene unter idealen Lebensbedingungen bekommen möchten, in den letzten Jahren bei 2,2 Kindern geblieben ist und damit deutlich über der aktuellen Geburtenrate liegt. Das bringt eine Vergrößerung des Fertility Gap⁷ mit sich (Vgl. BiB 2025, S. 4 ff). Mit einer Differenz von 0,18 im Jahr 2021, hat sich der Fertility Gap bei Frauen im Jahr 2024 mit 0,41 mehr als verdoppelt (ebd.). Daraus lässt sich schließen, dass die aktuellen Lebensbedingungen den potenziellen Eltern nicht ideal erscheinen.

Die Ausführungen verdeutlichen, ergänzend der Definition in Kapitel 2.1, dass der demografische Wandel kein kontinuierlicher Prozess mit einheitlichen Ursachen ist, sondern aus unterschiedlichen Etappen mit regionalen Unterschieden besteht. Für die zukünftige Entwicklung der Geburtenzahlen wird deshalb maßgeblich sein, inwieweit Politik und Zivilgesellschaft in der Lage sind, adäquat auf bestehende und neue Unsicherheiten zu reagieren sowie Rahmenbedingungen zu schaffen, die potenziellen Eltern mehr Planungssicherheit und Vertrauen in die Zukunft vermitteln.

⁶ Generation der Jahrgänge 1995 bis 2010

⁷ Lücke zwischen gewünschter Kinderzahl und tatsächlicher Geburtenrate

Bis Mitte der 2030er-Jahre werden die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer in das Seniorenalter eintreten, während zugleich deutlich kleinere Kohorten nachrücken. Dadurch verschiebt sich die demografische Relation zwischen den Altersgruppen (Vgl. Pötzsch 2025, S. 29). Nach allen Varianten der 16. Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes ist insbesondere mit einem Rückgang der Zahl der unter 6-Jährigen zu rechnen (Vgl. Destatis 2025a).

Die Ergebnisse der 16. Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes zeigen, dass ein Bevölkerungswachstum nur in jenen Varianten erwartet wird, in denen sowohl ein hoher Wanderungssaldo als auch eine steigende Geburtenrate angenommen werden (Vgl. Destatis 2025a). Gleichzeitig wird deutlich, dass die Geburtenhäufigkeit für die Gesamtbevölkerungsentwicklung eine zweitrangige Rolle einnimmt, während der Nettozuwanderung eine zentrale Bedeutung zukommt (ebd.). Die Entwicklung der Lebenserwartung hat einen vergleichsweise geringen direkten Einfluss auf die Bevölkerungszahl.

Ähnlich verhält es sich mit der Zahl der Kinder und Jugendlichen. Eine Stabilisierung wäre allenfalls bei einer deutlich steigenden Geburtenhäufigkeit zu erwarten, während ein dauerhaft hoher Wanderungssaldo zu einem Anstieg führen könnte (ebd.). Die Zahl der unter 6-Jährigen wird indes primär durch die Entwicklung der Geburtenhäufigkeit und lediglich in begrenztem Umfang durch Zuwanderung bestimmt. Nur bei einer langfristig steigenden Geburtenrate könnte das aktuelle Niveau gehalten werden. Andernfalls rechnet das Statistische Bundesamt mit einer weiteren Verringerung der Kinderzahl (ebd.).

3. Das System der Kindertagesbetreuung

3.1 Rechtliche und pädagogische Grundlagen

Die gesetzliche Grundlage für die Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und in Kindertagespflege ist das achte Sozialgesetzbuch (SGB VIII). Da sich die vorliegende Arbeit auf die Entwicklung und Steuerung von Kindertageseinrichtungen konzentriert, wird die Kindertagespflege im Folgenden lediglich ergänzend betrachtet, wenngleich sie einen wichtigen Bestandteil des Systems der Kindertagesbetreuung darstellt (Vgl. Meiner-Teubner, Tiedemann, Vreden 2025).

Nach § 1 SGB VIII hat jeder junge Mensch ein Recht auf Förderung seiner Entwicklung und auf Erziehung zu einer selbstbestimmten, eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit. Die Pflege und Erziehung von Kindern sind sowohl Pflicht als auch natürliches Recht der Eltern. Die Betreuung in Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflegen stellt vor diesem Hintergrund ein familienergänzendes Angebot dar.

Gemäß § 22 Abs. 1 SGB VIII sind Kindertageseinrichtungen Einrichtungen, in denen sich Kinder für einen Teil des Tages oder ganztägig aufhalten und in Gruppen gefördert werden. Die Kindertagespflege wird hingegen von geeigneten Tagespflegepersonen im Privatumfeld, im Haushalt der Eltern oder anderweitig geeigneten Räumlichkeiten angeboten. Der Förderungsauftrag für beide Varianten umfasst gemäß § 22 Abs. 3 SGB VIII die Erziehung, Bildung und Betreuung von Kindern und bezieht sich ganzheitlich auf deren soziale, emotionale, körperliche sowie geistigen Entwicklung. Mit § 22a SGB VIII werden die Entwicklung und der Einsatz einer pädagogischen Konzeption, sowie Instrumente und Verfahren zur Evaluation der Arbeit in den Einrichtungen vorausgesetzt. Eltern sind dabei an wesentlichen Entscheidungen stets zu beteiligen.

Kinder ab Vollendung des ersten Lebensjahres bis zum dritten Geburtstag haben gemäß § 24 SGB VIII einen Rechtsanspruch auf Betreuung in einer Kindertageseinrichtung oder in einer Kindertagespflege. Ab Vollendung des dritten Lebensjahres bis zum Schuleintritt besteht der Anspruch ausschließlich auf einen Platz in einer Kindertageseinrichtung. Ab August 2026 soll zudem ein bundesweiter Rechtsanspruch auf ganztägige Förderung für Kinder im Grundschulalter eingeführt werden, der stufenweise bis zum Schuljahr 2029/2030 auf alle Klassenstufen ausgeweitet wird (Vgl. Kalicki, Kuger 2026, S. 7).

Näheres zu Kindertageseinrichtungen und zur Kindertagespflege regelt das jeweilige Landesrecht. Im Rahmen dieser Arbeit werden aufgrund des eingegrenzten empirischen Untersuchungskontextes ausschließlich die gesetzlichen Bestimmungen des Freistaates Sachsen vertiefend betrachtet.

Gemäß § 1 SächsKitaG können Kindertageseinrichtungen Krippen (Kinder in der Regel ab einem Jahr bis Vollendung des dritten Lebensjahres), Kindergärten (Kinder ab Vollendung des dritten Lebensjahres bis Schuleintritt) und Horte (Kinder ab Schuleintritt bis in der Regel zur Vollendung der 4. Klasse) umfassen. Die Kindertagespflege stellt ein ergänzendes und familiennahes Betreuungsangebot dar, das im Rahmen des Wunsch- und Wahlrechts nach § 4 SächsKitaG die Angebotsvielfalt sichert.

Die Kindertagesbetreuung unterstützt, begleitet und ergänzt nach § 2 Abs. 1 SächsKitaG die Bildung und Erziehung des Kindes in der Familie und trägt somit zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei. Sie erfolgt in Zusammenarbeit zwischen Eltern und Kindertageseinrichtungen/Kindertagespflege. Kindern eröffnet sie vielfältige Erlebnis- und Erfahrungsmöglichkeiten über das familiäre Umfeld hinaus und erfüllt einen eigenständigen, alters- und entwicklungsspezifischen Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrag. Kinder mit einer Behinderung sollen gemeinsam mit Kindern ohne Behinderung und unter Beachtung des individuellen Bedarfs inklusiv gefördert werden. Die Bedingungen dafür sind in der Sächsische Kita-Integrationsverordnung (SächsKitaIntegrVO) geregelt.

Verbindliche Grundlage und methodische Orientierungshilfe der pädagogischen Arbeit ist der Sächsische Bildungsplan von 2011, der derzeit durch das Zentrum für Forschung, Weiterbildung und Beratung gGmbH an der ehs Dresden gGmbH in Kooperation mit der Hochschule Zittau/Görlitz evaluiert und fortgeschrieben wird. (Vgl. ehs 2026).

3.2 Trägerlandschaft und Organisationsstrukturen

Die Gesamtverantwortung für die Gewährleistung der Kindertagesbetreuung liegt gemäß § 79 Abs. 1 SGB VIII bei den Trägern der öffentlichen Jugendhilfe. Unter Beachtung des Subsidiaritätsprinzips organisieren die Kommunen auf dieser Grundlage ein bedarfsgerechtes Angebot der Kindertagesbetreuung. Die tatsächliche Leistungserbringung erfolgt überwiegend durch freie Träger. Gemäß § 9 SächsKitaG können Kindertageseinrichtungen sowohl von Trägern der freien Jugendhilfe (z. B. Elterninitiativen, privaten Trägern, Betrieben und öffentlichen Einrichtungen), als auch von Trägern der öffentlichen Jugendhilfe, Gemeinden und kommunalen Zweckverbänden, betrieben werden. Der zuständige örtliche Träger der öffentlichen Jugendhilfe hat auf die Vorrangigkeit von freien Trägern zu achten.

Kindertageseinrichtungen in **öffentlicher Trägerschaft** sind größtenteils als sogenannte Regiebetriebe oder Eigenbetriebe von Gebietskörperschaften organisiert. Regiebetriebe sind dabei vollständig in die öffentliche Verwaltung eingegliedert, während Eigenbetriebe zwar eine eigenständige Organisationseinheit bilden, aber keine eigene Rechtsform haben (Vgl.

Riedel et al. 2022, S. 3 ff). Sie alle werden unter den Begriff öffentlicher bzw. kommunaler Träger gefasst.

Freie Träger hingegen können als Einzelträger oder als Trägerzusammenschluss (z. B. Kirchengemeinden) fungieren. Die beiden häufigsten Rechtsformen sind die gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH) und der eingetragene Verein (e. V.). Privatgewerbliche freie Träger firmieren häufig als Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) (Vgl. Riedel et al. 2022, S. 32).

Die Trägerlandschaft in Deutschland ist der Anlage 1 zu entnehmen. Daraus geht hervor, dass zum Stichtag 1. März 2025 von insgesamt 61.031 Kitas ca. 33 Prozent bei öffentlichen Trägern angesiedelt waren (Grafik 1). Insgesamt ca. 67 Prozent der Kitas befanden sich in freier Trägerschaft, wovon die konfessionellen Träger den größten Anteil einnahmen. Freie privatgewerbliche Träger nehmen mit 2 Prozent einen geringen Anteil ein (Vgl. Riedel et al. 2022, S. 37 ff; Grafik 2). Diese Trägerlandschaft lässt sich nur eingeschränkt auf Sachsen übertragen. Im Jahr 2020 befanden sich dort 88 Prozent von insgesamt 2.427 Kindertageseinrichtungen in einer freien Trägerschaft (Grafik 3). Zum Stichtag 1. März 2025 gab es insgesamt 3.050 Kitas in Sachsen (Vgl. Destatis 2026, Tabellencode: 22541-0100).

Während eine Einrichtungsleitung die operative Führung der Kita entsprechend den Vorgaben des Trägers wahrnimmt, obliegen dem Träger sämtliche Aufgaben, die den Betrieb der Einrichtung sicherstellen (Vgl. Landesjugendamt 2020). Dazu zählen die Bereitstellung und Instandhaltung von Immobilien, Grundstücken und Freiflächen sowie die wirtschaftliche Führung der Einrichtung einschließlich aller Vertragsverhältnisse (ebd.). Der Träger wirkt an der Jugendhilfe- und Bedarfsplanung mit, beantragt die Betriebserlaubnis nach § 45 SGB VIII und erfüllt gesetzliche Meldepflichten. Als Arbeitgeber verantwortet der Träger die Einstellung, Überprüfung und Führung des Personals, schafft angemessene Rahmenbedingungen für die Leitung und gewährleistet ein kontinuierliches Qualitätsmanagement. Zudem setzt der Träger sozialpolitische Schwerpunkte und entwickelt ein Leitbild sowie eine einrichtungsbezogene Konzeption. Darüber hinaus vertritt der Träger die Einrichtung im Sozialraum und in übergeordneten Gremien, stellt Beteiligungs- und Beschwerdemöglichkeiten für Kinder und Eltern sicher und regelt die Organisation der Elternvertretungen. Der Träger fungiert als Ansprechpartner gegenüber Behörden, übernimmt statistische Zuarbeiten und betreibt Öffentlichkeitsarbeit sowie Vernetzung. Bestimmte Aufgaben, insbesondere solche, die die Pädagogik oder die Zusammenarbeit mit dem Team oder den Familien betreffen, können vom Träger an die Leitung delegiert werden (ebd.).

Sowohl freie privatgewerbliche als auch freie gemeinnützige Träger können Mitglied eines **Verbandes** sein und damit ein breites Spektrum an Ressourcen (Interessenvertretung, Beratung, Unterstützung) für sich nutzen (Vgl. Landesjugendamt 2020). Die größten Spitzenverbände bilden zusammen die Liga der Freien Wohlfahrtspflege⁸ in Sachsen. Diese Wohlfahrtsverbände prägen einen Großteil der sozialen Landschaft in Sachsen und nehmen, neben ihren Aufgaben in der Sozial- und Bildungsarbeit, eine zentrale intermediäre Funktion ein (Vgl. Liga der Freien Wohlfahrtspflege Sachsen 2026). Das kann sowohl auf Bundes-, als auch auf Landes- oder Regionalebene erfolgen. Die Verbände machen auf gesellschaftliche Problemlagen aufmerksam, adressieren politische und administrative Entscheidungsebenen und fördern dialogorientierte Prozesse, um tragfähige Lösungen für alle Beteiligten zu entwickeln (ebd.). Die Mitgliedsorganisationen stammen aus allen Bereichen der Sozialen Arbeit und Frühen Bildung und können unter anderem auch Träger von Kitas sein.

Kindertageseinrichtungen werden überwiegend **öffentlich-gemeinnützig** betrieben und arbeiten meist ohne Gewinnerzielungsabsicht, weshalb sie den Non-Profit-Organisationen zugeordnet werden (Vgl. Sander, Zimmermann 2021, S. 8). Sander und Zimmermann beschreiben Kitas als hybride Organisationen, die sich in einem Spannungsfeld aus traditionellen öffentlich-gemeinnützigen (inklusive entsprechender Handlungsmotive und Arbeitskulturen) und marktförmigen Organisationslogiken auszeichnen (ebd.). Das bedeutet, dass Kitas zwar grundsätzlich als Non-Profit-Organisation gesehen werden können, sich allerdings auch marktförmige Elemente wie z. B. dem Wettbewerb um Personal, Eltern als „Kunden“ bzw. Stakeholder bedienen.

Auch die Studie des Deutschen Jugendinstituts (DJI) aus dem Jahr 2022 geht davon aus, dass bei Kindertagesbetreuung Merkmale des Staates, des Marktes, sowie des dritten und informellen Sektors⁹ in ihren Orientierungen und Handlungsstrategien integriert sind (Vgl. Riedel et al. 2022, S. 3 ff). **Hybridisierung** kann sich dabei in unterschiedlichen Ausprägungen zeigen, etwa wenn kommunale Einrichtungen in Eigenbetriebe überführt werden oder gemeinnützige Träger zur Refinanzierung erwerbswirtschaftliche Elemente integrieren (ebd.). Ebenso können sich Einrichtungen durch niedrigschwellige sozialräumliche Angebote (z. B. Elterncafés) dem Sozialraum öffnen und dadurch neue Formen von Beteiligung, Kooperation und freiwilligem Engagement ermöglichen (Vgl. Riedel et al. 2022, S. 3 ff). Hintergrund

⁸ Der Landesverband der Arbeiterwohlfahrt in Sachsen (AWO), der Caritasverband für das Bistum Dresden-Meißen, der Caritasverband für die Diözese Görlitz, das Diakonische Werk Sachsen (Diakonie), das Deutsche Rote Kreuz Landesverband Sachsen (DRK), der Paritätische Wohlfahrtsverband Sachsen und der Landesverband der jüdischen Gemeinden in Sachsen (Vgl. Liga der Freien Wohlfahrtspflege Sachsen 2026)

⁹ Dritter Sektor = Non-Profit-Sektor; informeller Sektor = wirtschaftliche Tätigkeiten werden nicht staatlich erfasst, reguliert und kontrolliert (Vgl. Riedel et al. 2022, S. 3 ff)

der Studie war der stark wachsende Teilbereich neuer Träger, die sich außerhalb der Wohlfahrtsverbände etabliert haben. Vorrangig betrifft dies z. B. Elterninitiativen, Vereine, Sozialunternehmer und meist (klein-)gewerbliche Anbieter.

Dies wirft die Frage auf, inwieweit **freie privatgewerbliche Träger** Merkmale von Non-Profit-Organisationen aufweisen. In der Studie des DJI wird davon ausgegangen, dass deren Ziel vielmehr die Selbststabilisierung als eine Gewinnmaximierung ist (ebd.). Dieser Nullgewinn mit Erreichen des Break-even-Punkts ist u. a. bezeichnend für Non-Profit-Organisationen (ebd.). Anders als bei Trägern der freien Jugendhilfe können privatgewerbliche Träger nicht auf Kirchensteuern, Mitgliedschaftsbeiträge oder Spenden zurückgreifen (ebd.). Dies verstärkt die Wahrnehmung der Wettbewerbssituation und die Profilierung über Alleinstellungsmerkmale. Privatgewerbliche Träger arbeiten häufig mit schlanken Organisationsstrukturen und einer engen Verzahnung von Leitungs- und Trägerfunktion (ebd.). Dies birgt zwar Risiken wie Rollenkonflikte und den Wegfall der Kontrollfunktion eines Trägers, insbesondere bei Beschwerde- oder Kinderschutzfällen, kann jedoch zugleich zu einer Qualitätssteigerung führen, wenn dies bewusst zur Führungsangelegenheit wird (ebd.). Abhängigkeiten von öffentlicher Förderung, dem Erfordernis der Kostendeckung, sowie rechtlichen Vorgaben und fachlichen Standards bestehen sowohl für gemeinnützige als auch privatgewerbliche Trägerformen in gleicher Weise.

3.3 Finanzierung und Bedarfsplanung

Die Finanzierung freier Träger der Jugendhilfe, sowohl privatgewerblicher als auch gemeinnütziger Natur, bildet in Deutschland ein heterogenes System, das sich aus öffentlichen und nicht-öffentlichen Quellen speist (SächsKitaG). Den größten Anteil tragen öffentliche Mittelgeber, insbesondere Kommunen und Länder. Die Eigenmittel der Träger, sowie die von Eltern erhobenen Beiträge machen zusammen etwa 20 Prozent der Gesamteinnahmen aus (Vgl. Brackmann et al. 2022, S. 15 ff). Sofern es sich um einen Träger der freien Jugendhilfe handelt, müssen die Kommunen nach § 17 SächsKitaG die Personal- und Sachkosten übernehmen, die der Träger durch Eigenleistung nicht erbringen kann. Für die folgenden Ausführungen bildet das SächsKitaG die Grundlage.

Zwischen Kommune und Träger besteht bei Finanzierungsfragen ein enger Austausch. Träger müssen nach dem SächsKitaG gegenüber der Gemeinde insbesondere die Elternbeiträge abstimmen, abgesenkte Beiträge nachweisen und Daten bereitstellen, die für Kostenvereinbarungen, die Ermittlung der Personal- und Sachkosten sowie die Meldung der aufgenom-

menen Kinder erforderlich sind. Darüber hinaus bestehen Mitwirkungspflichten bei interkommunalen Erstattungen („Fremdgemeindekinder“).

Gegenüber dem Land haben die Träger Anspruch auf Zuschüsse für die Personal- und Sachkosten, sowie für die Zahl der aufgenommenen Kinder, ausgehend einer täglich neunstündigen Betreuungszeit. Diese Zuschüsse werden von der Gemeinde an den Träger weitergereicht. Elternbeiträge, Verpflegungskostenersatz und Kosten für zusätzliche Angebote werden vom Träger direkt erhoben. Diese Einnahmen fließen in die Deckung der Betriebskosten vordefinierter Leistungen des Trägers ein. Durch den Bund im Bundeshaushalt oder in Förderrichtlinien beschlossene Zuschüsse wie z. B. Hilfen oder Programm-Mittel werden zunächst an die Länder übergeben und von diesen über die Kommunen an die Träger weitergereicht. Die Abfolge der Finanzierung gilt gleichermaßen auch für Träger der öffentlichen Jugendhilfe, Gemeinden und kommunale Zweckverbände (kommunale Träger). Im Unterschied zur freien Trägerschaft obliegt hier jedoch den Kommunen die Aufbringung der Betriebskosten, sowie die Entgegennahme von Landeszuschüssen und Elternbeiträgen.

Zur Sicherstellung der erforderlichen Plätze stellt der zuständige örtliche Träger der öffentlichen Jugendhilfe gemäß § 8 SächsKitaG einen Bedarfsplan auf. Auf dessen Grundlage sowie der vom Träger eingereichten ergänzenden Unterlagen kann das Landesjugendamt die Betriebserlaubnis für die jeweilige Einrichtung erteilen. In den Prüfprozess sind zudem weitere Fachämter wie das Gesundheitsamt, das Veterinäramt, das Bauaufsichtsamt und die Brandschutzbehörde einzubeziehen. Erst mit einer gültigen Betriebserlaubnis ist es den Trägern möglich, Kinder in dem Einrichtungsobjekt zu betreuen. Das Betriebserlaubnisverfahren umfasst die Prüfung verschiedener Voraussetzungen einer Kindertageseinrichtung. Eine Betriebserlaubnis wird gemäß § 45 Abs. 2 SGB VIII erteilt, wenn der Träger die erforderliche Zuverlässigkeit besitzt, die räumlichen, fachlichen, wirtschaftlichen und personellen Voraussetzungen entsprechend dem Zweck und der Konzeption der Einrichtung erfüllt, gesellschaftliche und sprachliche Integration unterstützt und ein gesundheitsförderliches Lebensumfeld gewährleistet. Dabei müssen die Rechte und das Kindeswohl insbesondere durch die (Weiter-)Entwicklung eines Kinderschutzkonzeptes und einer pädagogischen Konzeption sichergestellt werden.

3.4 Personal und Finanzierungsschlüssel

Die personellen Voraussetzungen richten sich nach dem in § 12 SächsKitaG festgelegten Finanzierungsschlüssel. Neben dem gesetzlichen Qualitätsrahmen beeinflussen auch die Qualifikationen der verantwortlichen Akteure die Qualität der pädagogischen Arbeit (Vgl. Bir-

kel-Barmsen 2025). Diese wird durch den jeweiligen Träger sichergestellt und kontinuierlich weiterentwickelt. Hierzu zählt insbesondere die Fortbildung des pädagogischen Personals (Vgl. Landesjugendamt 2020).

Das Staatsministerium für Kultus erhebt gemäß § 22a SächsKitaG regelmäßig Daten zum Bedarf an pädagogischen Fachkräften und den benötigten Ausbildungsplätzen. Diese Daten bilden die Grundlage für das vom Landesjugendamt durchgeführte Fachkräfte-Monitoring. Auf Bundesebene ist die Sicherung der Qualität im „Gesetz zur Weiterentwicklung der Qualität und zur Verbesserung der Teilhabe in Tageseinrichtungen und in der Kindertagespflege“ (KiQuTG) und im „Gesetz zur Förderung von Kindern unter drei Jahren in Tageseinrichtungen und in Kindertagespflege“ (KiföG) verankert. Die konkrete Umsetzung erfolgt durch individuelle Vereinbarungen zwischen Bund und Ländern.

Unabhängig von der Größe eines Trägers wirken sich Qualifikation und Erfahrung der verantwortlichen Akteure unmittelbar auf Personalführung, Konzeptentwicklung und Qualitätsmanagement aus (Vgl. Birkel-Barmsen 2025). Während für pädagogische Fachkräfte klare Qualifikationsanforderungen bestehen, müssen Vorstandsmitglieder von Trägern keine spezifischen pädagogischen oder leitungsbezogenen Kompetenzen nachweisen (§ 26 BGB). Die gesetzlichen Anforderungen beschränken sich auf eine Geschäftsfähigkeit sowie das Nichtvorliegen von Ausschlussgründen, etwa aufgrund bestimmter Straftaten. Dies wirkt insbesondere bei ehrenamtlich tätigen Vorständen (z. B. in Vereinsstrukturen) die Frage auf, welche Priorität sie einer qualitativen Führung des Trägers beimessen.

Ein aktives Personalmanagement schafft bessere Voraussetzungen für stabile Teams und eine qualitativ hochwertige pädagogische Arbeit (Vgl. Bath, Wisotzky 2025). Handlungsleitfäden, wie der Sächsische Bildungsplan, unterstützen die Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen. Der Bildungsplan formuliert innerhalb von sechs Bildungsbereichen Anregungen zur Professionalisierung pädagogischen Handelns, zur Sicherung der pädagogischen Qualität und der Selbstreflexion, sowie der Zusammenarbeit mit Sorgeberechtigten und weiteren Institutionen der frühkindlichen Bildung (Sächsisches Staatsministerium für Kultus 2011, S. 12). Die Qualität der Arbeit muss stetig überprüft und weiterentwickelt werden. Zugleich wird sie maßgeblich durch das in der Einrichtung tatsächlich verfügbare Personal beeinflusst.

Aktuell sollte nach § 12 Abs. 2 SächsKitaG ein Vollzeitäquivalent¹⁰ für 4,5014 Krippenkin-
der, 10,5244 Kindergartenkinder bzw. 20,4730 Hortkinder eingesetzt sein. Für zehn Vollzeit-

¹⁰ Eine pädagogische Fachkraft die einer Vollzeitbeschäftigung i. d. R. von 39 h/Woche nach dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst in der Kita nachgeht

äquivalente ist ein Vollzeitäquivalent zur Leitung einer Kindertageseinrichtung erforderlich. Der Finanzierungsschlüssel einer Einrichtung ermittelt sich durch Division der Summe aller Beschäftigungszeiten des pädagogischen Personals durch die Summe der Betreuungsumfänge aller Kinder in der Einrichtung in Wochenstunden (Vgl. Baierl, Kapella, Hornung 2026, S. 11). Berücksichtigung finden dabei Arbeitszeiten in den Bereichen „Gruppenleitung“, „Zweit- und Ergänzungskraft“, „gruppenübergreifend tätig“ und „Förderung von Kindern nach SGB VIII/IX“. Das Ergebnis wird anschließend zum fachlich empfohlenen Personalschlüssel ins Verhältnis gesetzt.

Da der Finanzierungsschlüssel unmittelbar Personalressourcen steuert, entfalten politische Entscheidungen und öffentliche Debatten in diesem Bereich eine hohe Relevanz für die Trägerpraxis. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, die aktuellen Debatten in Sachsen in dieses Kapitel einzubeziehen.

Im Juni 2025 stießen geplante Änderungen im SächsKitaG durch die Fraktionen CDU, SPD, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN und Die Linke aufgrund steigender Betriebskosten und sinkender Kinderzahlen auf Ablehnung des Sächsischen Städte- und Gemeindetages (Vgl. Sächsischer Städte- und Gemeindetag 2025). Die Vorsitzende der Bildungsgewerkschaft GEW betonte bereits 2024, dass eine Verbesserung des Personalschlüssels notwendig sei, um Finanzierungssicherheit, Arbeitsplätze und Betreuungsqualität langfristig zu gewährleisten (Vgl. GEW 2024). Auch der Sächsische Erziehverband (SEV) analysierte 2024 die Geburtenentwicklung und warnte angesichts drohender Kitaschließungen und Personaleinsparungen vor Qualitätsverlusten. Er forderte einen verbesserten Finanzierungsschlüssel, um die frühkindliche Bildung nachhaltig abzusichern (Vgl. SEV 2024).

Vor dem Hintergrund des Kita-Moratoriums in Sachsen stellt sich zudem die Frage, inwieweit der Landeszuschuss trotz sinkender Kinderzahlen in konstanter Höhe fortgeführt werden kann, um die Verfügbarkeit pädagogischer Fachkräfte sicherzustellen. Recherchen für eine aktuelle Podcastfolge von MDR Aktuell zeigen, dass aufgrund steigender Lohnkosten und eines an Kinderzahlen orientierten Landeszuschusses faktisch weniger Personal finanziert werden kann. Der Landesvorsitzende der GEW, Herr Naumann, widerspricht jedoch der Einschätzung eines Scheiterns des Moratoriums und bewertet es als grundsätzlich richtig, wenngleich zu spät und in zu geringem Umfang umgesetzt (Vgl. MDR AKTUELL 2026).

4. Aktuelle Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Kindertagesbetreuung

4.1 Bedarfsentwicklung

Die Folgen zurückgehender Geburtenzahlen sind bereits jetzt in den Einrichtungen zur Bildung, Betreuung und Erziehung von Kindern spürbar und werden in den Medien diskutiert (Vgl. Fratzscher 2026; Kindt-Matuschek 2026; Freistaat Sachsen 2025a). Eine aktuelle KomDat-Ausgabe der Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik (AKJ^{Stat}) bestätigt diese Entwicklung. Im Jahr 2025 war erstmals in allen Ländern bis auf Bayern, Bremen, Nordrhein-Westfalen und Saarland eine geringere Kinderzahl in der Kindertagesbetreuung als im Vorjahr gemeldet worden (Vgl. Meiner-Teubner, Tiedemann, Vreden 2025, S 1 ff). Dies sorgte insbesondere in westdeutschen Ländern für Verwunderung, da dort laut Kinderbetreuungsstudie (KiBS) des Deutschen Jugendinstituts (DJI) bislang Fachkräftemangel und deutliche Lücken zwischen Angebot und Nachfrage bestanden hatten (ebd.).

Im Rahmen einer öffentlichen Anhörung im Sächsischen Landtag am 25. November 2025 wurde das Thema der finanziellen Neuausrichtung und Zukunftssicherung der frühkindlichen Bildung und Betreuung diskutiert. Dabei nahmen Fachvertreter insbesondere Bezug auf die aktuellen Bedarfsentwicklung. Das Diakonischen Werk der Ev.-Luth. Landeskirche Sachsens e. V., betonte, dass die rückläufigen Kinderzahlen als Chance zur Qualitätssteigerung genutzt werden sollten, indem die Relationen verbessert statt Betreuungsplätze reduziert werden (Vgl. Stenografisches Protokoll 2025, unveröffentlicht). Der Stadtelternerat in Chemnitz, verwies auf einen weiterhin bestehenden Bedarf an zusätzlichen Unterstützungsangeboten, insbesondere um den steigenden Anforderungen an individueller Förderung gerecht zu werden. Die Informations- und Koordinierungsstelle Kindertagespflege in Sachsen, hob die Bedeutung der Sicherung der Angebotsvielfalt hervor (ebd.). Insgesamt plädierten die Fachleute für den Erhalt bestehender Angebote und eine qualitative Weiterentwicklung. Während das Statistische Bundesamt in der Bevölkerungsvorausberechnung die unter 6-Jährigen als kleinste Kohorte betrachtet, differenziert die AKJ^{Stat} nochmals zwischen unter 3-Jährigen (U3; Krippenkinder) und Kindern im Alter von 3 Jahren bis zum Schuleintritt (Ü3; Kindergartenkinder) (Vgl. Meiner-Teubner, Tiedemann, Vreden 2025, S 1 ff). Zwischen 2024 und 2025 ist die Zahl der betreuten unter Dreijährigen bundesweit um 5,6 Prozent zurückgegangen, womit sich der bereits im Vorjahr beobachtete Negativtrend nicht nur fortgesetzt, sondern deutlich verstärkt hat (ebd.). Ein Rückgang der Kinderzahlen impliziert jedoch

nicht zwangsweise eine sinkende Beteiligungsquote¹¹ an Angeboten der Kindertagesbetreuung. Im Jahr 2025 lag die Beteiligungsquote der unter Dreijährigen in Deutschland bei 37,8 Prozent mit weiterhin deutlichen regionalen Unterschieden (Vgl. Meiner-Teubner, Tiedemann, Vreden 2025, S 1 ff). In Ostdeutschland nutzen mehr als die Hälfte der Krippenkinder ein entsprechendes Angebot, während es in Westdeutschland lediglich ein Drittel war. Im Vergleich zu den vorangegangenen Jahren zeigt sich jedoch, dass die sinkenden Kinderzahlen nicht zu einer Erhöhung der U3-Beteiligungsquoten geführt haben, auch dort nicht, wo Bedarf bestünde (ebd.).

Für die Kindergartenkinder zeigt sich ein anderes Bild. Die Zahl der in Kitas betreuten Ü3-Kinder erreichte im März 2025 mit 2,68 Millionen einen neuen Höchststand (ebd.). Während damit für Gesamtdeutschland ein Anstieg zu verzeichnen ist, verläuft die Entwicklung in Ostdeutschland entgegengesetzt. Dort wurden 2025 in allen Ländern weniger Ü3-Kinder in Kitas betreut als im Vorjahr. Diese gegenläufigen Trends verdeutlichen erneut die Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland.

Die Analyse von Meiner-Teubner, Tiedemann und Vreden erwartet insgesamt für die ostdeutschen Länder und damit auch für Sachsen einen Rückgang der Kinderzahlen in beiden Altersgruppen. Nach Jahren des Ausbaus rücken nun ein gesteuerter Rückbau und eine qualitative Weiterentwicklung in den Vordergrund. Vor allem ländliche Regionen sind besonders stark betroffen. In den westdeutschen Ländern zeigen sich hingegen heterogene Muster. Einige Länder verzeichnen sinkende U3-Zahlen, während die Ü3-Betreuung stabil bleibt und weiter ausgebaut wird. Die Entwicklung anderer Länder deutet auf eine Phase der quantitativen Stagnation hin.

Bis 2020 waren die Kindertagespflegen noch ein wichtiger, ergänzender Teil zur Erfüllung des Rechtsanspruchs (Vgl. Meiner-Teubner, Tiedemann, Vreden 2025, S 1 ff). Für die Kindertagespflege bedeutet der Rückgang der Kinderzahlen eine wachsende Unsicherheit hinsichtlich ihres Fortbestands. Ein Rückgang dieses Angebotssegments würde zugleich die Angebotsvielfalt verringern und damit das Wunsch- und Wahlrecht der Eltern einschränken.

4.2 Aktuelle Personalsituation

Bundesweit ist die Zahl des in Kindertageseinrichtungen beschäftigten Personals zwischen 2014 und 2024 um rund 51 Prozent auf 722.605 Personen gestiegen. Im Vergleich zu den Vorjahren hat sich der Personalzuwachs in den letzten Jahren jedoch verlangsamt (Vgl. Birkel-Barmsen et al. 2025, S. 18 ff). Vor dem Hintergrund der zurückgehenden Kinderzahlen

¹¹ Gibt die Anzahl an Kindern in der Kindertagesbetreuung in Relation zur altersgleichen Bevölkerung an.

ist der Anstieg dennoch nicht unerheblich. In Ostdeutschland zeigt sich entgegen dem bundesweiten Trend ein Rückgang des in Kitas beschäftigten Personals, obwohl in den Jahren zuvor wiederholt Fachkräftemangel, Schwierigkeiten beim Ausgleich von Personalausfällen sowie verkürzte Öffnungszeiten oder Gruppenschließungen thematisiert wurden (Vgl. Birkel-Barmsen et al. 2025, S. 18 ff).

In Ostdeutschland sind lediglich rund 12 Prozent der Beschäftigten in Kindertageseinrichtungen bei konfessionellen Trägern angestellt. In Westdeutschland liegt dieser Anteil mit 37 Prozent dreimal so hoch (ebd.). Damit zeigt sich, dass in den östlichen Bundesländern die Mehrheit der pädagogischen Fachkräfte bei nicht-konfessionellen freien Trägern beschäftigt ist, sowohl bei solchen mit Anschluss an große Spitzenverbände als auch bei unabhängigen Trägerstrukturen.

Im Fachkräftebarometer 2025 wird im Rahmen des demografischen Wandels eine Qualifikationsverschiebung in der Kindertagesbetreuung beschrieben (Vgl. Birkel-Barmsen et al. 2025, S. 26 ff). Dieser Befund gewinnt vor dem Hintergrund der anhaltenden Diskussionen über Professionalisierung und die Gefahr einer Dequalifizierung durch den verstärkten Einsatz nicht einschlägig qualifizierter Personen besondere Relevanz (ebd.). Der Anteil des Personals mit einschlägigem Hochschulabschluss oder einer Erzieherausbildung auf DQR-Niveau 6¹² liegt aktuell bei 70,3 Prozent und ist damit in den vergangenen zehn Jahren um 4,7 Prozent gegenüber 2015 gesunken (Vgl. Meiner-Teubner, Tiedemann, Vreden 2025, S 1 ff). Entgegen dieser Entwicklung wurden in Ostdeutschland zuletzt weniger geringqualifizierte Fachkräfte eingestellt. Sachsen verfügt laut einer Erhebung der Bertelsmann Stiftung über einen Anteil pädagogisch Tätiger mit mindestens fachlich einschlägigem Fachschulabschluss in den Kitas von 94,7 Prozent (Vgl. Baierl, Kapella, Hornung 2026). Nach § 2 Sächs-QualiVO müssen Leitungskräfte über einen Hochschulabschluss bzw. für Einrichtungen bis 70 Plätze über eine entsprechende Leitungszusatzqualifikation verfügen. Diese Regelungen wirken einer Dequalifizierung entgegen und beeinflussen die Personalstruktur in den ostdeutschen Bundesländern positiv.

In den Erhebungen der Bertelsmann Stiftung zur Professionalität und Qualität in Kitas wird darauf hingewiesen, dass die Qualifikationsniveaus des pädagogischen Personals unmittelbar mit der Bildungsqualität verbunden sind. Eine ausreichende personelle Ausstattung gilt

¹² Im deutschen Qualifikationsrahmen (DQR) werden Fachschulabschlüsse sowie Hochschulabschlüsse auf Bachelorniveau in Stufe 6 eingeordnet. Personen, die auf DQR-6-Niveau qualifiziert sind gelten i.d.R. als Fachkräfte im Sinne des § 72 SGB VIII.

als grundlegende Voraussetzung für qualitativ hochwertige Interaktionen und pädagogische Prozesse in Kindertageseinrichtungen (Vgl. Baierl, Kapella, Hornung 2026).

Damit wird deutlich, dass die Fachkraft-Quote¹³ ein zentrales Instrument zur Steuerung und langfristigen Gewährleistung von Qualitätsstandards in Kitas ist (Vgl. Baierl, Kapella, Hornung 2026). Qualitätsanforderungen stehen häufig in einem Spannungsverhältnis zu finanziellen Rahmenbedingungen.

Das Statistische Bundesamt weist seit Mitte 2022 auf eine insgesamt deutlich nachlassende Dynamik des Erwerbspersonenpotenzials hin, die seit Ende 2024 sogar einen Rückgang gegenüber dem Vorjahr zeigt (Vgl. Birkel-Barmsen et al. 2025, S. 18 ff). Prognosen gehen davon aus, dass bis 2035 zwischen 1,5 und 4,7 Millionen Erwerbspersonen wegfallen könnten, weshalb genau zu beobachten bleibt, wie sich der Bedarf an Kitaplätzen entwickelt und ob der Personalbedarf auch perspektivisch mit qualifizierten Fachkräften gedeckt werden kann (Vgl. Sulak, Jung, Klüsener 2025, S. 4 ff).

Eine Antwort darauf geben die aktuellen Ergebnisse der Bertelsmannstudie zur Personalausstattungsquote¹⁴ (Vgl. Baierl, Kapella, Hornung 2026). Der zugrundegelegte Ist-Stand ermittelt sich aus der Berechnung des Personalschlüssels je Einrichtung auf Basis der Kinder- und Jugendhilfestatistik.

Während in Bremen und Baden-Württemberg mehr als 30 Prozent aller Kitas über ausreichend Personalressourcen gemäß dieser fachlichen Empfehlungen (Personalausstattungsquote = 1) verfügen, sind es beispielsweise in Sachsen nur 0,6 Prozent aller Kitas (ebd.).

Diese erhebliche Diskrepanz verdeutlicht regionale Unterschiede in der Umsetzung qualitativer Mindeststandards und unterstreicht den dringenden Handlungsbedarf zur Verbesserung der Personalausstattung insbesondere in ostdeutschen Bundesländern. Grundsätzlich zeigen die Ergebnisse in allen Bundesländern einen solchen Handlungsbedarf, auch wenn die Ausgangsniveaus der Einrichtungen sich durchaus voneinander unterscheiden (ebd.).

Zwischen den Bundesländern bestehen erhebliche Unterschiede darin, wie viele Kinder mit mindestens einer Eingliederungshilfe in Kindertageseinrichtungen betreut werden. In mehreren Ländern, darunter Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz, Sachsen-Anhalt und Thüringen, betreuen rund 70 Prozent der Einrichtungen kein Kind mit Eingliederungshilfe (ebd.). In Berlin, Hessen und Nordrhein-Westfalen liegt dieser Anteil dagegen bei etwa 40 Prozent (ebd.). Diese Unterschiede weisen auf divergierende

¹³ Anteil der pädagogisch Fachkräfte pro KiTa, die einen fachlich einschlägigen Fachschulabschluss vorweisen

¹⁴ Für die Personalausstattungsquote wird der Personalschlüssel (Ist-Stand) nach der Kinder- und Jugendhilfestatistik in Relation zum fachlich empfohlenen Personalschlüssel gesetzt

rechtliche Rahmenbedingungen sowie unterschiedliche Steuerungs- und Umsetzungspraxen der Inklusion hin, wodurch sich die tatsächlichen Teilhabechancen von Kindern mit Behinderung regional deutlich unterscheiden.

Weiterhin wurde in der Studie festgestellt, dass ein höherer Anteil von Kindern mit Eingliederungshilfe in den Kitas zugleich einen höheren Personaleinsatz bedingt (Vgl. Baierl, Kapella, Hornung 2026). Er steigt mehr an, als es der eigentliche Aufschlag von 0,17 Personalstunden pro Betreuungsstunde vorsieht. Sachsen schneidet im Bundesvergleich durchschnittlich ab (ebd.). Dort werden 49 Prozent der Einrichtungen von Kindern mit Eingliederungshilfe besucht. Einrichtungen, in denen mehr als 10 Prozent der Kinder eine Eingliederungshilfe erhalten, verfügen im Durchschnitt lediglich über rund 13 Prozent mehr Personal als Einrichtungen ohne entsprechende Kinder (ebd.).

Die Altersstruktur der Beschäftigten ist eine zentrale Grundlage für die Personalplanung. Mit insgesamt 364.000 Personen befinden sich derzeit die meisten Fachkräfte in der Altersklasse von 30 bis 50 Jahren. Nach dem Fachkräftebarometer 2025 verzeichneten alle Altersgruppen in den vergangenen Jahren einen ähnlichen Anstieg, sodass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen erfahrenen Fachkräften und Berufseinsteigern besteht. Pädagogisches Personal ab 50 Jahren ist im Vergleich zu jüngeren Kohorten öfter arbeitsunfähig erkrankt, was ein Grund für die rückläufigen Zahlen in dieser Altersgruppe sein könnte. Dem gegenüber arbeiten fast 9.000 Personen über das Renteneintrittsalter hinaus weiter, allerdings meist mit weniger als 10 Wochenstunden (ebd.). Ob ältere Beschäftigte dabei vor allem kurzfristige Personalengpässe aus Pflichtbewusstsein oder aus Freude an ihrer Arbeit überbrücken, oder ob sie aufgrund finanzieller Not z. B. durch eine geringe Rente und steigende Lebenshaltungskosten weiterarbeiten müssen, ist nicht ableitbar (ebd.). In Ostdeutschland ist der Anteil der 50- bis 60-Jährigen sowie der über 60-Jährigen höher als in Westdeutschland, sodass dort in den kommenden Jahren verstärkt Renteneintritte zu erwarten sind. Während die sinkenden Kinderzahlen in Ostdeutschland bereits zu ersten Gruppenschließungen führen, eröffnen sie zugleich die Möglichkeit, durch optimierte Personal-Kind-Relationen qualitative Verbesserungen zu erzielen. Folglich stehen mittel- bis langfristig bedeutsame Entscheidungen in der Personalplanung an.

Der Arbeitsmarkt der Frühen Bildung ist der am stärksten weiblich geprägte. Trotz politischer Bemühungen, wie dem ESF-Modellprogramm „MEHR Männer in Kitas“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Vgl. bmfsfj 2011), waren 2024 lediglich 8 Prozent der pädagogischen oder leitenden Beschäftigten männlich (Vgl. Birkel-

Barmsen et al. 2025, S. 18 ff). Auswertungsaspekte wie Alter oder Einrichtungsart geben keine Hinweise auf Veränderungen gegenüber dem Jahr 2022.

4.3 Infrastrukturelle Herausforderungen

In Ostdeutschland sind die Betreuungsquoten in ländlichen Gebieten geringfügig höher als in Städten, wobei sich die Unterschiede zuletzt verringert haben und kein eindeutiges Stadt-Land-Gefälle mehr besteht (Vgl. Geis-Thöne 2025, S. 19). Entgegen der Entwicklung der Betreuungsquote sinken die Kinderzahlen in städtischen Regionen Ostdeutschlands schneller als im ländlichen Raum, was die Nachfrage nach Kitaplätzen in den Städten zurückgehen lässt. Die städtischen Kreise verzeichneten dabei besonders frühzeitig starke Rückgänge, während ländliche Regionen später betroffen sind. Ursachen sind sowohl niedrigere Geburtenzahlen als auch die Abwanderungsbewegung von Familien (Vgl. Geis-Thöne 2025, S. 26). Während städtische Gebiete ihre wohnortnahen Angebote bislang trotz sinkender Kinderzahlen aufrechterhalten konnten, haben ländliche Regionen zunehmend Schwierigkeiten, ausreichend große Gruppen für einen regulären Betrieb zu bilden (ebd.). Geis-Thöne geht davon, dass in Ostdeutschland ein Rückbau der Kapazitäten in Kitas, vor allem in Städten unumgänglich sein wird, während ländliche Regionen kreative Lösungen für die Aufrechterhaltung einer wohnortnahen Betreuungsinfrastruktur benötigen (ebd. S. 43).

Trotz sinkender Kinderzahl wurde in Ostdeutschland im Jahr 2024 die bisher höchste Zahl an Einrichtungen verzeichnet (ebd.). Dies ist auf die vorangegangene Ausbauphase zurückzuführen, während der zusätzliche Kapazitäten geschaffen wurden. Seit 2020 geht die Zahl der betreuten Kinder jedoch kontinuierlich zurück, sodass die bestehenden Kapazitäten zunehmend nicht mehr ausgelastet sind. Vor diesem Hintergrund rückt die Schließung von Einrichtungen als mögliche Maßnahme stärker in den Fokus. In Westdeutschland wurden weiterhin neue Kitas eröffnet, doch zeigt sich auch dort zunehmend eine bevorstehende Abschwächung des Ausbaus (Vgl. AKJ^{Stat} 2025, S. 2 ff).

In der öffentlichen Anhörung am 25. November 2025 betonte der Paritätischen Wohlfahrtsverband Sachsen e. V., die Bedeutung von Kindertageseinrichtungen als essenziellen Bestandteil der sozialen Infrastruktur. Er argumentierte, dass diese auch bei zurückgehenden Kinderzahlen erhalten bleiben müssen, um die Attraktivität des Standorts sowie die kommunale Entwicklung nicht zu gefährden. Standortsicherung muss für Träger und Kommunen jedoch auch wirtschaftlich tragfähig bleiben. Das KfW-Kommunalpanel 2025 zeigt, dass 11 Prozent der Kommunen den Unterhalt der Infrastruktur im Bereich der Kindertagesbetreuung nur teilweise oder in geringem Umfang sicherstellen konnten (Vgl. Borghorst, Brilon

2025, S. 1 ff). Zudem besteht bei der Hälfte aller Kommunen ein zum Teil erheblicher Investitionsrückstand, insbesondere bei der Innenausstattung. Im Jahr 2024 sank der Investitionsrückstand im Kitabereich um 12 Prozent auf insgesamt 11,16 Mrd. Euro, was 5,2 Prozent des im KfW-Kommunalpanel hochgerechneten Gesamtinvestitionsrückstands entspricht (Vgl. Borghorst, Brilon 2025, S. 1 ff). Investitionen in die Betreuungsinfrastruktur haben eine attraktive Wirkung, da sie die Standortqualität erhöhen und junge Familien anziehen. Ob eine erhöhte Investitionsbereitschaft mit der Einführung des Rechtsanspruchs auf Ganztagsförderung einhergeht, bleibt abzuwarten. Auch der AWO Bundesverband bestätigt in einer Veröffentlichung zu Klimaschutz und frühkindlicher Bildung den Sanierungsstau und weist darauf hin, dass Kitas beim Thema Klimaschutz und Klimaanpassung zunehmend zurückfallen. So verfügen z. B. weniger als 10 Prozent der Kita-Gebäude über eine Photovoltaikanlage (Vgl. AWO Bundesverband e.V. 2025). Die im Sondervermögen für die Jahre 2026 bis 2029 vorgesehenen vier Millionen Euro stellen zwar einen Anfang dar, decken jedoch nur einen Bruchteil des tatsächlich erforderlichen Investitionsbedarfs (ebd.).

Die aktuellen Entwicklungen machen deutlich, dass sowohl quantitative als auch qualitative Steuerungsansätze künftig an regional differenzierten Bedarfen, Personalressourcen und finanziellen Rahmenbedingungen ausgerichtet werden müssen. Damit rückt die Frage in den Mittelpunkt, wie ein zukunftsfähiges System der Kindertagesbetreuung unter veränderten demografischen Voraussetzungen gestaltet werden kann.

5. Einflussbereiche des Trägers im Rahmen des demografischen Wandels

Die in Kapitel 4 beschriebenen demografisch bedingten Auswirkungen verändern die Rahmenbedingungen der Kindertagesbetreuung. Für Träger stellt sich daher die Frage, welche Bereiche sie trotz externer Vorgaben und systemischer Abhängigkeiten aktiv gestalten können. Da zentrale Entscheidungen wie die Bedarfsplanung oder die Finanzierung, auf kommunaler und staatlicher Ebene liegen, konzentrieren sich ihre unmittelbaren Handlungsspielräume vor allem auf interne Prozesse und Strukturen. Das folgende Kapitel zeigt die zentralen Einflussbereiche auf, in denen Träger im Kontext demografischer Veränderungen agieren können. Die Fokussierung auf Träger erfolgt dabei mit Blick auf die empirische Erhebung, da die Interviews deren Perspektiven darstellen.

Non-Profit-Organisationen beschäftigen häufig Mitarbeitende mit hoher intrinsischer Motivation und Überzeugung (Vgl. Schnurbein, Schmuki 2025, S. 54). Dieses Menschenbild entspricht den Annahmen der Theorie Y, die „[...] eine partizipative, stark vernetzte und dezentral entscheidende Struktur ‚auf gleicher Augenhöhe‘ [...]“ (Schnurbein, Schmuki 2025, S. 53) mit Fokus auf dem internen Wissens- und Informationstransfer annimmt (Vgl. McGregor 1960). Träger können diese Motivation gezielt in der Gestaltung ihrer Führungs- und Organisationskultur nutzen, indem sie Werte, Ziele und interne Normen entsprechend ausrichten. Ansätze von New Work¹⁵ unterstützen diese Grundannahmen und fördern eine moderne, anpassungsfähige Organisationskultur (Vgl. Bath, Wisotzky 2025, S. 15). Als Einflussbereich bedeutet dies, dass Träger über ihre Führungs- und Organisationskultur maßgeblich bestimmen, wie anpassungsfähig, attraktiv und zukunftsfähig ihre Einrichtungen auf demografische Veränderungen reagieren können.

Damit Träger den Förderauftrag verlässlich erfüllen können, kommt dem Personalmanagement eine zentrale Bedeutung zu. Es umfasst alle verankerten Aktivitäten zur Gestaltung personalbezogener Prozesse und zur Führung von Mitarbeitenden und Teams (Vgl. Stock-Homburg, Groß 2019, S. 21). Die in Kapitel 4 dargestellten Auswirkungen des demografischen Wandels verdeutlichen die Notwendigkeit, das Personalmanagement an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen (Vgl. Birkel-Barmsen 2025, S. 175 ff).

Eng verknüpft mit dem Personalmanagement und zugleich weiterer zentraler Einflussbereich im demografischen Wandel ist die Gestaltung der Employee Journey. Sie umfasst alle

¹⁵ Beschreibt einen tiefgreifenden Wandel der Arbeitswelt, der auf mehr Selbstgestaltung, Verantwortungsübernahme und flexible Rahmenbedingungen abzielt und Organisationen befähigt, schneller auf gesellschaftliche Veränderungen zu reagieren (Vgl. Bath, Wisotzky 2025, S. 15)

personalbezogenen Meilensteine vom Eintritt bis zum Austritt und ermöglicht es Trägern, Motivation, Bindung und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden gezielt zu beeinflussen (Vgl. Bath, Wisotzky 2025, S. 7 ff.). Der demografische Wandel, die Organisations- und Führungskultur und das Employer Branding¹⁶ wirken dabei übergreifend auf alle Phasen (ebd.). Die Employee Journey gliedert sich in die Phasen Gewinnung, Onboarding, Bindung, Entwicklung und Offboarding. Diese sind in Anlage 2 grafisch dargestellt. Für Träger ergeben sich in jeder dieser Phasen spezifische Gestaltungsspielräume, um auf veränderte Arbeitsmarktbedingungen, neue Anforderungen an pädagogische Arbeit sowie bevorstehende Ruhestandswellen zu reagieren (Vgl. Bath, Wisotzky 2025).

Der anhaltende Rückgang der Kinderzahlen in Deutschland erfordert von Trägern eine frühzeitige Auseinandersetzung mit regionalen Entwicklungen (Vgl. Schnuck 2025, S. 8 ff.). Vor diesem Hintergrund gewinnt Change Management an Bedeutung. Vahs und Weiland verstehen darunter einen ganzheitlichen Prozess, der die Handlungsfelder Strategie, Kultur, Technologie und Organisation sowie deren wechselseitigen Abhängigkeiten umfasst und darauf abzielt, eine Organisation vom bestehenden Ist- in einen angestrebten Soll-Zustand zu überführen (Vgl. Vahs & Weiland 2020, S. 19).

Wie bereits in Kapitel 3 dargestellt, agieren Träger von Kindertageseinrichtungen in einem Mehrebenensystem, in dem Entscheidungen z. B. zur Bedarfsplanung, Finanzierung oder Personalbemessung auch bei kommunalen und staatlichen Akteuren liegen (Vgl. Landesjugendamt 2020). Strukturelle Anpassungen können daher nicht autonom umgesetzt werden, sondern erfordern abgestimmte Prozesse mit Kommunen, Jugendämtern und weiteren Fachbehörden sowie eine ausgeprägte Netzwerkarbeit. Der Einflussbereich der Träger im Change Management liegt somit vor allem in der internen Gestaltung (Mikroebene) von Anpassungsprozessen, während systemische Veränderungen (Makroebene) nur im Verbund mit weiteren Akteuren möglich sind.

¹⁶ „Employer Branding umfasst alle Entscheidungen, welche die Planung, Gestaltung, Führung und Kontrolle einer Arbeitgebermarke sowie der entsprechenden Marketingmaßnahmen betreffen [...]“ (Petkovic 2008)

6. Empirische Untersuchung

6.1 Methodik, Forschungsdesign, Annahmen und Durchführung

Für die Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellung wurde ein empirischer Zugang mit einem qualitativen Forschungsansatz gewählt, der eine vertiefte Exploration trägerspezifischer Sichtweisen im Kontext des demografischen Wandels ermöglicht. Entsprechend dem Forschungsinteresse erfolgte die Datenerhebung mittels leitfadengestützter Interviews. Der Zugang über ausgewählte Träger und Verbände ermöglichte eine praxis- und feldnahe Erhebung der relevanten Perspektiven.

Der Auswahl der Interviewpartner wurde das Verzeichnis der Träger und Kindertageseinrichtungen im Freistaat Sachsen (Stand: 1. März 2025) zugrunde gelegt (Vgl. Statistisches Landesamt 2025). Um eine möglichst umfassende Abbildung der Trägerlandschaft zu gewährleisten, wurde bei der Stichprobenziehung auf eine Diversität der Organisationstypen geachtet. In die Untersuchung sollten sowohl kommunale als auch freie Träger einbezogen werden, ebenso wie Verbände mit eigenen Regionalträgerstrukturen sowie solche ohne eigene Trägerorganisationen. Darüber hinaus wurde angestrebt, Träger mit unterschiedlichen pädagogischen Ansätzen sowie privatgewerblicher Ausrichtung zu berücksichtigen. Auf eine vorherige Zusendung des Leitfadens wurde verzichtet, um ein spontanes Gespräch zu ermöglichen, bei dem die Antworten nicht vorbereitet wurden. Auf Wunsch der Interviewpartner wurden thematische Schwerpunkte vorab kommuniziert.

Die etwa einstündigen Interviews mit den jeweiligen Vertretern der Organisationen wurden vorzugsweise in Präsenz durchgeführt. Auf Wunsch der Interviewpartner wurden auch digitale Formate (Webex oder Zoom) angeboten. Die Interviews sollten in einer für die Befragten möglichst vertrauten Umgebung stattfinden, um eine offene Gesprächsatmosphäre zu fördern und potenzielle Verzerrungen durch ungewohnte Settings zu minimieren. Das ist insofern bedeutend, da der künstliche Charakter des Interviews sich nicht an Regeln der Alltagskommunikation durch wechselseitige Beiträge hält, da der Interviewer im Gespräch überwiegend eine Frage- und Zuhörerposition einnimmt.

Ziel der Interviews war die Erhebung trägerspezifischer Voraussetzungen, Herausforderungen, Lösungsansätze und Einschätzungen im Umgang mit dem demografischen Wandel sowie den einhergehenden sinkenden Kinderzahlen. Dafür gliederte sich der Leitfaden in insgesamt fünf Themenbereiche mit jeweils Haupt- und Unterfragen. Für die Erstellung des Leitfadens wurde sich an den Ausführungen von Cornelia Helfferich (2022) zu Leitfaden- und Experteninterviews orientiert (Vgl. Helfferich 2022, S. 875 ff).

Die Fragen wurden so offen wie möglich gestellt, um subjektive Inhalte ohne indirekt vermittelte Tendenzen oder Vorgaben zu erfassen. Die Rolle des Interviewers erforderte eine bewusste Reflexion möglicher Vorannahmen, insbesondere aufgrund der beruflichen Nähe zum Feld der Kindertagesbetreuung. Der Leitfaden dient dem Interviewer als Orientierungshilfe, um den Fokus der Untersuchung sicherzustellen. Gleichzeitig blieb das Gespräch offen genug, um den Befragten Raum für zusätzliche, aus ihrer Sicht relevante Aspekte zu geben. Entfernte sich das Gespräch zu weit vom Erkenntnisinteresse, erfolgte ein moderierendes Eingreifen des Interviewers, um den thematischen Rahmen wiederherzustellen. Die Hauptfragen strukturierten den Gesprächsverlauf, während Unterfragen gezielt eingesetzt wurden, wenn relevante Aspekte nicht eigenständig angesprochen wurden oder eine vertiefende Exploration erforderlich war. Dieses Vorgehen gewährleistete sowohl eine Vergleichbarkeit zwischen den Interviews als auch die notwendige Offenheit für individuelle Perspektiven.

Die Gesprächsführung orientierte sich an einer klaren, aber flexibel gehaltenen Struktur, die lediglich so detailliert ausgestaltet war, wie es für die Forschungsziele erforderlich erschien. Die thematische Struktur des Interviews folgte einem deduktiven Vorgehen. Beginnend mit allgemeinen Aspekten und einer grundlegenden Einführung, wurde schrittweise auf spezifische Themenpunkte eingegangen, bevor abschließend ein Ausblick auf künftige Entwicklungen und Perspektiven erfolgte. Der Fragebogen ist in Anlage 3 ersichtlich. Die Transkriptionen der Interviews finden sich, sortiert nach Sprecher, in Anlage 4.

Ergänzend wurde ein leitfadengestütztes Experteninterview mit der Referentin der Abteilung für Betriebserlaubniswesen von Kindertageseinrichtungen im Landesjugendamt des Freistaat Sachsen durchgeführt (Fragebogen in Anlage 3, Transkription des Interviews in Anlage 5). Das Experteninterview erfüllte dabei eine doppelte Funktion. Zum einen sollten die im Rahmen der Trägerinterviews gewonnenen Aussagen fachlich eingeordnet, gestützt oder gegebenenfalls relativiert werden. Zum anderen ermöglichte die Perspektive des Landesjugendamtes die Identifikation spezifischer Handlungsspielräume und regulatorischer Rahmenbedingungen, die für Träger im Umgang mit den Herausforderungen des demografischen Wandels relevant sind. Auf diese Weise trug das Interview maßgeblich zur Überprüfung und Erweiterung der empirischen Befunde bei.

Alle Interviews wurden unter dem Einverständnis der Gesprächspartner digital aufgezeichnet und um handschriftliche Notizen ergänzt. Die Transkription erfolgte KI-gestützt (Amberscript) und wurde anschließend manuell überprüft. Die Datenverarbeitung erfolgte DSGVO-konform auf europäischen Servern. Es wurde eine orthografische, semantisch ori-

enterte Transkriptionsform gewählt, angelehnt an das einfache Transkriptionssystem nach Dresing und Pehl (Vgl. Dresing, Pehl 2015, S. 17 ff).

Bei der Anwendung von KI im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse der Ergebnisse wird sich an den Ausführungen von Kuckartz und Rädiker 2024 angelehnt (Vgl. Kuckartz, Rädiker 2024, S. 260 ff). Weiterführende Orientierungen zur Methode von Mayring und Fenzl im Handbuch „Methoden der empirischen Sozialforschung“ wurden ergänzend hinzugezogen (Vgl. Mayring, Frenzel 2022). Zunächst wurden die Transkripte vollständig gelesen und erste analytische Notizen erstellt. Anschließend wurde ein deduktives Kategoriensystem auf Grundlage des Leitfadens entwickelt, das um induktiv gewonnene Aspekte ergänzt wurde. Die Kodierung erfolgte systematisch entlang der fünf zentralen Kategorien: allgemeine Fakten zum Träger bzw. Verband, aktuelle Auswirkungen des demografischen Wandels, Überlegungen zur Entwicklung der Einrichtung, Überlegungen zur Personalsituation sowie Zukunftsüberlegungen und zukünftige Herausforderungen. Die zugehörigen Inhalte wurden diesen Kategorien zugeordnet.

Zur Sicherung der Güte qualitativer Forschung wurden Transparenz der Auswertungsschritte, Nachvollziehbarkeit der Kategorienbildung, eine systematische Dokumentation der Kodierung sowie Triangulation durch das ergänzende Experteninterview berücksichtigt.

Im nächsten Schritt galt es herauszufiltern, welche Bedeutung den Themen bzw. Kategorien beizumessen ist. Entsprechend der Häufigkeit in Prozent einzelner Themen, ist von einer entsprechenden Bedeutung für die Träger in der Praxis auszugehen. Das Ergebnis zeigt ein zeitpunktbezogenes Meinungsbild der interviewten Träger und Verbände. Die Interpretation der Ergebnisse erfolgt vor dem Hintergrund der spezifischen Rahmenbedingungen der Erhebung.

6.2 Darstellung der Ergebnisse

Die Tabelle mit den Inhalten je Kategorie ist in Anlage 6 einsehbar. Sie stützt sich auf die Interviews (Anlage 4) und bildet die Grundlage für die Grafiken 1 bis 5 in Anlage 7.

Grundsätzlich berichten die Gesprächspartner (im Folgenden als Sprecher bezeichnet), bereits jetzt die Auswirkungen des demografischen Wandels im Bereich der Kindertagesbetreuung wahrzunehmen. Sprecher 3 meint:

„Die demografische Entwicklung ist in den neuen Bundesländern besonders stark, aber auch in den westlichen Bundesländern wird der Geburtenrückgang spürbar. Es gibt Austausch, aber keine länderübergreifende Initiative. Eine bundesweite Initiative wäre sinnvoll, aber personell schwer zu stemmen. In den alten Bundesländern kommt der demografische Trend erst verzögert. Ich kann es nicht belegen, aber es handelt sich ca. um 6 bis 8 Jahre.“ (Sprecher 3, 00:14:13)

Zwei der befragten Träger gaben an, derzeit keine spürbaren Einschränkungen in ihrer Arbeit oder in der Nachfrage zu bemerken. Beide sind freie Träger, haben eine Kapazität von mehr als 70 Plätzen und weisen eine starke, aber differenzierte Profilierung auf. Zudem betreiben beide jeweils nur eine Kindertageseinrichtung. Die übrigen fünf Sprecher beschreiben unterschiedlich starke Auswirkungen des demografischen Wandels. Es handelt sich um Verbände, wie auch freie und kommunale Träger mit mehreren Einrichtungen. Die Profilierung, wie auch die Konzepte der jeweiligen Einrichtungen unter der Trägerschaft, sind gemischt mit teilweise trägerspezifischen Schwerpunkten.

Grafik 1 in Anlage 7 zeigt, dass die Sprecher die meisten Themen in den Kategorien „Zukunftsüberlegungen und zukünftige Herausforderungen“ und „Überlegungen zur Entwicklung der Einrichtungen“ ansprechen.

Aktuelle Auswirkungen des demografischen Wandels

Grundsätzlich empfinden alle Sprecher den demografischen Wandel vordergründig als Nachteil, weisen jedoch vereinzelt auch auf mögliche Chancen im Rahmen dieser Entwicklungen hin. Am relevantesten sind für die Sprecher die Themen Rückgang Kinderzahlen/Geburten und Auslastung in den Kita (Grafik 2 in Anlage 7). Sprecher 4 schätzt die Möglichkeit, Personal als Träger auszusuchen, als qualitativen Vorteil im Sinne der Kinder ein (Vgl. Sprecher 4, 00:25:22). Und auch Sprecher 6 meint, man sollte „die Chance nutzen und den Betreuungsschlüssel verbessern und den Kindern mehr Raum und Möglichkeiten bieten“ (Sprecher 6, 00:32:42). Den Rückgang der Geburten- bzw. Kinderzahlen nehmen alle sieben Sprecher als die vorrangige aktuelle Auswirkung des demografischen Wandels im jeweiligen beruflichen Kontext wahr. Die Auslastung der Einrichtungen ist für die Mehrheit der Sprecher spürbar zurückgegangen. Sprecher 1 spricht von einer grundsätzlichen Auslastung aller Kitas von 80 Prozent (Vgl. Sprecher 1, 0:07:31). Sprecher 5 liegt mit einer Auslastung von 75 Prozent noch darunter und Sprecher 7 rechnet in absehbarer Zeit mit der Schließung aufgrund einer zu niedrigen Auslastung (Vgl. Sprecher 5, 00:25:59; Sprecher 7, 00:15:05). Drei der interviewten Träger standen bereits mit der Kommune bezüglich der Anpassung der Rahmenverträge in Kontakt. Aktuell erkennen zwei der Sprecher zwar eine Tendenz zu absehbaren Personalentlassungen, bringen dieses Thema jedoch nicht als derzeitiges Problem an. Gleiches kann für die Themen Wettbewerb und Kitaschließungen festgestellt werden. Ein verschärfter Wettbewerb zwischen Einrichtungen, insbesondere vor dem Hintergrund sinkender Nachfrage, wird von drei der Sprecher bemerkt. Kitaschließungen rücken in den Fokus, sind jedoch bei der Mehrheit der Sprecher keine aktive Reaktion auf die Entwicklungen. Eine trägerübergreifende Organisation wird im aktuellen Kontext kaum angesprochen. Es

wird aber auf kommunale Kita-Portale für die Anmeldung von Kindern durch die Eltern hingewiesen. Dadurch ist es Kitas unabhängig ihrer Größe möglich, ihre Einrichtungen den Eltern adäquat zu präsentieren. Der Austausch mit anderen Beteiligten zur gemeinsamen Lösungsfindung wird differenziert als sinnvoll wahrgenommen. Vor allem die Verbände sprechen von einer regen Zusammenarbeit, insbesondere innerhalb der Liga. Sprecher 7 beschreibt die Sinnhaftigkeit trägerübergreifender Kommunikation wie folgt: „Es ist wie zwei Kranke, die sich über ihre Krankheit austauschen. Jeder hat dieselben Sorgen. Tipps gibt es keine.“ (Sprecher 7, 00:13:01). Sprecher 3 beschreibt die Entwicklung: „Anfangs ließ sich das betriebswirtschaftlich auffangen, doch jetzt stehen Schließungen und möglicherweise auch Personalentlassungen bevor. Der demografische Wandel beeinflusst die Struktur der frühkindlichen Bildung erheblich“ (Sprecher 3, 00:05:39). Auch regionale Unterschiede wurden thematisiert. Hier ist eine Tendenz zur spürbaren Auswirkung in ländlichen Gebieten zu erkennen. Eine Belegung unter 70 Kindern im ländlichen Raum ist in den aktuellen Zeiten schwierig zu händeln (Sprecher 4, 00:19:16). Sprecher 3 weist diesbezüglich auf einen stärkeren Effekt auf dem Land, als in Städten hin. „Wichtig wäre, überall Kitas und keine ‚weißen Flecken‘ zu haben, wobei zumutbare Entfernungen regional unterschiedlich definiert werden müssten.“ (Sprecher 3, 00:16:35)

Überlegungen zur Entwicklung der Infrastruktur

Am relevantesten sind hierbei für die Sprecher die Themen Um- und Nachnutzungen und Lage und Verteilung von Kitas (Grafik 3 in Anlage 7).

Vereinzelt werden von kommunalen Trägern die eigenen Voraussetzungen, einhergehend mit der Attraktivität für junge Familien thematisiert. Sprecher 7 meint, dass sich die Kommune durchaus als kinderfreundliche Stadt präsentiert, es jedoch keine weiteren geburtenförderlichen Anreize gibt. Überlegungen sind kostenlose Kitaplätze durch Fördermittel, ein Begrüßungsgeld für junge Familien von 500 € oder rabattierte Baugrundstücke, was angesichts der gestiegenen Baupreise jedoch unrealistisch sei (Vgl. Sprecher 7, 00:08:07). In der Kategorie „Überlegungen zur Entwicklung der Infrastruktur“ wird von sechs der sieben Sprecher das Thema Um- und Nachnutzung bisheriger Kindertageseinrichtungen angesprochen. Im Fokus steht dabei die Notwendigkeit einer flexibleren Nutzung künftig freiwerdender Räumlichkeiten. Sprecher 1 bringt als Idee die Etablierung einer Krabbelgruppe an (Vgl. Sprecher 1, 0:44:59). Weitere Ideen betreffen Umnutzungen als Familienzentrum oder als Mehrgenerationenhaus, eine Kombination aus Kita und Coworking Space oder die Schließung von Kindertagespflegen, um mit diesen Kindern die Plätze in Kitas aufzufüllen. Die Nachnutzung für geschlossene Gebäude nimmt Sprecher 5 aus seiner Verantwortung in dem er gern die

Gebäude an das Gebäudemanagement übergibt (Sprecher 5, 00:37:34). Sprecher 7 äußert sich skeptisch zu Nachnutzungskonzepten und verweist dabei auf die Notwendigkeit von Diskussionen zur Sanierung oder zum Abriss der Gebäude (Vgl. Sprecher 7, 00:15:05 und 00:26:39). Was nach einer Sanierung folgen könnte, war dem Sprecher in Anbetracht der derzeitigen Entwicklung unklar.

Sprecher 4 betitelt die aktuelle Situation als Phase des Aufräumens (Vgl. Sprecher 4, 00:41:46). Allerdings muss das Kita-Netz aufrecht gehalten werden. Insbesondere wird hierbei die wohnortnahe Infrastruktur und die Vermeidung von „weißen Flecken“ angebracht, um kleine Kitas im ländlichen Raum zu erhalten (ebd. 00:16:35). Ein ähnliches Bild offeriert auch Sprecher 5. Grundsätzlich suche man nach kleineren, flexibleren Objekten (Vgl. Sprecher 5, 00:25:59). Das steht im Kontrast zur Auffassung von Sprecher 4, wonach Kitas eine kritische Mindestkapazität von 70 Plätzen benötigen, um wirtschaftlich tragbar zu sein. Als kommunaler Träger wird seinerseits ein gezielter Platzabbau praktiziert. Die größte Herausforderung bestehe in Randgebieten, da dort bereits weniger Kitas vorhanden sind und die maximale Wegzeit zur Kita von 30 Minuten eingehalten werden soll (Vgl. Sprecher 5, 00:31:43). Diese Herausforderung formuliert auch Sprecher 3, wonach vor allem auf Einzugsgebiete geachtet werden sollte. Ein 10 Minuten Fußweg wäre für den Erhalt einer Kita im ländlichen Raum nicht realistisch, da das Einzugsgebiet viel größer sei als in der Stadt (Vgl. Sprecher 3, 00:16:35). Während Sprecher 6 die Lage der eigenen Kita am Wald und Stadtrand als Standortvorteil sieht (Vgl. Sprecher 6, 00:21:27), schätzt Sprecher 7 die Situation seiner Kita in einer ländlichen Region als instabil ein. Dabei betont er, dass langfristig nur noch eine Kita (entweder die eigene kommunale oder die des freien Trägers) bestehen könne (Vgl. Sprecher 7, 00:15:05). Die Aufgabe eines Standorts hätte zum Teil heftige emotionale Reaktionen der umliegenden Bewohner zur Folge (ebd. 00:35:09). Sprecher 2 äußert sich hinsichtlich bisheriger Planungen von Kitaobjekten in Stadtgebieten kritisch. „In den letzten zwei Jahren wurde vielerorts massiv gebaut und neu errichtet. [...] Statt in einer schönen Villa im Grünen befinden sich die Kinder nun in einem großen, neugebauten Betongebäude mitten in der Stadt, nicht mehr in naturnaher Umgebung.“ (Sprecher 2, 00:23:43) Wichtig sei nach Auffassung von Sprecher 4, „[...] das Wunsch- und Wahlrecht der Eltern zu gewährleisten und kleine Kitas im ländlichen Raum am Netz zu halten (Sprecher 4, 00:19:16).

Drei der Sprecher weisen auf Herausforderungen in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit der Kitas hin. Bei diesen Sprechern handelt es sich um kommunale Träger und einen Verband. Sprecher 1 betont die Abhängigkeit der Wirtschaftlichkeit von der Mindestzahl der Kinder

(Vgl. Sprecher 1, 0:42:21). In diesem Zusammenhang spricht auch Sprecher 5: „Die freien Träger werden nach belegten Plätzen finanziert, was bei sinkender Kapazität wirtschaftlich problematisch wird. Wir überarbeiten derzeit die Rahmenvereinbarung, um zumindest die Betriebskosten besser abzusichern.“ (Sprecher 5, 00:25:59) Sprecher 7 bezieht sich bei seiner Aussage auf die Sanierung von Einrichtungen bei Um- und Nachnutzungen oder dem Weiterbetrieb und betont in diesem Sinne die Abhängigkeit der Entscheidung von verfügbaren Fördermitteln (Vgl. Sprecher 7, 00:15:05). Trotz eines unwirtschaftlichen Ergebnisses bei der Wirtschaftlichkeitsanalyse einer Sanierung der Einrichtung, würde sich Sprecher 7 bei Verfügbarkeit entsprechende Fördermittel für die Sanierung entscheiden (Vgl. Sprecher 7, 00:26:39). Sprecher 4 wagt den Blick auf das Ganze und betonte die Notwendigkeit der Anpassung von Betriebserlaubnis wie auch Bedarfsplanung, um überhaupt offen auf Konzepte der Um- und Nachnutzung zugehen zu können (Vgl. Sprecher 4, 00:37:39 und 00:14:58). Weitere Überlegungen zur Entwicklung der Infrastruktur beziehen sich auch auf den Sozialraum sowie die mögliche Verbesserung der Nachfrage und damit der Auslastung der Einrichtungen. Zwei der Sprecher sprechen sich in diesem Sinne für eine stärkere Öffentlichkeitsarbeit etwa durch einen Tag der offenen Tür, Adventsmärkte, Werbung und aktive Elternansprache aus. Ein Sprecher empfindet bereits zum aktuellen Zeitpunkt eine stärkere Social-Media-Präsenz der Kitas. Einhergehend sei eine starke Profilierung der Einrichtungen notwendig. Während zwei Sprecher die Profilierung ihrer Kitas stärken wollen, sieht sich ein Sprecher bereits als Vorreiter. „Wir haben eine Vorreiterrolle eingenommen. Unsere Konzeption hat uns einen Vorsprung verschafft, aber der Wettbewerb wird härter.“ (Sprecher 2, 00:05:57) Konzeption, pädagogischer Ansatz und Profilierung hängen nach Aussage des Sprechers 2 zusammen. Diese Aussage bestätigen auch Sprecher 1 und Sprecher 6. Die kontinuierliche Entwicklung der pädagogischen Konzeption muss im Fokus liegen. Einrichtungen müssen sensibler, spezifischer und offener werden. Von Vorteil sind dabei zusätzliche Angebote über die klassische Betreuung im Kita-Gebäude hinaus, wie z. B. Schwimmen. Bei Konzeptionen und Qualität entsteht ein Wettbewerb. Nach Sprecher 1 steht dabei auch die fortwährende Professionalisierung des Qualitätsmanagements im Vordergrund (Vgl. Sprecher 1, 1:04:57). Gegen eine Weiterentwicklung plädiert Sprecher 6 zu Gunsten des Erhalts der, insbesondere räumlichen, Qualität (Vgl. Sprecher 6, 00:32:42). Eine stärkere Bildungs- und Erziehungspartnerschaft, sowie die intensivere Arbeit an Übergängen¹⁷ sind aktuelle, wie auch künftige Themen zur Sicherung der Qualität.

¹⁷ Übergänge sind z. B. der Wechsel von Krippe zum Kindergarten oder vom Kindergarten in den Hort.

Überlegungen zur Entwicklung der Personalsituation

Die Qualität spiegelt sich auch in Äußerungen der Sprecher zu ihren Überlegungen in Bezug auf die Entwicklung der Personalsituation wider. Insgesamt werden die Themen Personalschlüssel, Personalabbau durch Rente, alternative Einsatzmöglichkeiten und Arbeitsverträge am häufigsten angesprochen (Grafik 4 in Anlage 7). Die Mehrheit der Sprecher merkt die Verbesserung des Finanzierungsschlüssels als Folge zurückgehenden Kinderzahlen und einem Überangebot an pädagogischem Personal positiv an. Bei allen Sprechern ist der Schlüssel die Planungsgrundlage für eine Personalbesetzung in der Kita. Durch die aktuelle demografische Entwicklung ist der Finanzierungsschlüssel kein unerreichtes Ziel, sondern eine Maximalgrenze für die organisatorische Planung der Einrichtungen. Bei der Mehrheit der Sprecher besteht eine hohe Planungsunsicherheit. Sprecher 2 wünscht sich eine klare Definition, wo die Entwicklung hingehen soll, um wieder langfristig planen zu können. „Planung sollte nicht nur kurzfristig von Jahr zu Jahr erfolgen, sondern einen Horizont von fünf bis zehn Jahren umfassen und entsprechend gedacht werden.“ (Sprecher 2, 00:23:43). Die Mehrheit der Sprecher stellt Personal befristet und überwiegend in Teilzeit ein. Bei Sprecher 7 befinden sich alle pädagogischen Fachkräfte in einer Teilzeitanstellung mit ca. 30 bis 32 Arbeitsstunden pro Woche (Vgl. Sprecher 7, 00:31:43). Bei aufkommendem Mehrbedarf würden die Stunden auf die Fachkräfte gerecht aufgeteilt (ebd.). Sprecher 3 sieht in der Stundenreduzierung ein Problem. Sowohl Öffnungszeiten als auch Beziehungskontinuität können für die Kinder nicht mehr gewährleistet werden, wenn Fachkräfte weniger Stunden als die in den Betreuungsverträgen der Kinder vereinbarte Zeit arbeiten (Vgl. Sprecher 3, 00:21:03). Der Personalbedarf sinkt und forderte bei Sprecher 5 bereits einen Stellenabbau von 40 Pädagogen (Vgl. Sprecher 5, 00:18:14). Entgegen dieser Aussage meint Sprecher 3, dass sich der Fachkräftemangel weiter verschärfen wird, da weniger junge pädagogische Fachkräfte nachkommen und zugleich die Anforderungen steigen (Vgl. Sprecher 3, 00:05:39). Die Mehrheit der Sprecher formulieren zum aktuellen Zeitpunkt überwiegend eine Steuerung über altersbedingten Abbau oder persönliche Kündigungen der Mitarbeitenden. Sprecher 5 meint in diesem Sinne, dass er Ende 2026, abhängig von individuellen Entwicklungen und Renteneintritten, wieder neue Ausschreibungen tätigen wird (Vgl. Sprecher 5, 00:32:55). Insgesamt wird zukünftig vermehrt betriebsbedingte Kündigungen als realistisch eingeschätzt. Sprecher 4 meint:

„2026 werden betriebsbedingte Kündigungen bei uns notwendig sein, da die Kinderzahlen unterschiedlich stark sinken und der Personalbestand in jeder Niederlassung verschieden ist. Teilweise wird das noch durch Verrentungen ausgeglichen, aber in den

nächsten ein bis zwei Jahren werden wir uns von Mitarbeitenden trennen müssen. Besonders bei befristeten Verträgen.“ (Sprecher 4, 00:09:09)

Sprecher 3 befürchtet aufgrund der ökonomischen Unsicherheit für pädagogische Fachkräfte ein erhöhtes Abwanderungsrisiko in andere Bundesländer. Neueinstellungen sind derzeit selten, stellen aktuell jedoch kein Problem dar (Vgl. Sprecher 2, 00:24:11). Sprecher 4 spricht von 70 Bewerbungen auf eine Stelle in zwei Tagen (Vgl. Sprecher 4, 00:25:22). Weiterhin erwähnt er in diesem Sinne die Möglichkeit einer qualitativeren Auswahl im Sinne des Kinderschutzes. Drei der Sprecher sprechen im Interview die Bedeutung von Zusatzqualifikationen an. Sprecher 5 meint: „Besonders im Bereich der heilpädagogischen Zusatzqualifikation besteht weiterhin Bedarf, dort bilden wir regelmäßig weiter aus.“ (Sprecher 5, 00:34:47). Alternative Einsatzmöglichkeiten mussten im Gespräch aktiv bei allen Sprechern hinterfragt werden. Ein flexibler, trägerübergreifender Personaleinsatz wird von der Mehrheit als schwierig eingeschätzt. In Bezug auf anderweitige Einsatzmöglichkeiten werden Überlegungen zum Einsatz in der Gemeindepädagogik, in Kindergottesdiensten oder in der Jugendhilfe angesprochen, jedoch im Gespräch nicht vertieft, noch in der Praxis bereits umgesetzt.

Zukunftsüberlegungen und zukünftige Herausforderungen

Die Auswertung der letzten Kategorie zu den Zukunftsüberlegungen ergab insgesamt 22 durch die Sprecher angesprochene Themen. Einige Themen überschneiden sich mit denen der vorausgehenden Überlegungen zum Personal und der Infrastruktur, sowie den aktuellen Auswirkungen. Insgesamt sind Qualitätssteigerung und Sicherung der Finanzierung am relevantesten (Grafik 5 in Anlage 7). Grundsätzlich geht Sprecher 4 davon aus, dass Sachsen in den Jahren 2030 bis 2035 eines der Bundesländer mit der ältesten Bevölkerung sein wird (Vgl. Sprecher 4, 00:13:12). Unsicherheiten in Bezug auf die (Geburten)Entwicklung bestehen weiterhin (Vgl. Sprecher 7, 00:35:09). Der Tiefpunkt sei noch nicht erreicht, aber bereits jetzt würde der Wettbewerb beginnen (Vgl. Sprecher 2, 00:09:23). Sprecher 4 vermutet in zwei bis drei Jahren eine Stabilisierung des Geburtenniveaus und auch Sprecher 5 hat noch Hoffnung auf eine Stabilisierung und meinte:

„Ich hoffe, dass wir nächstes Jahr das Tal der Geburten erreicht haben und das Niveau dann stabil bleibt. Weltgeschehen wie Kriege oder Naturkatastrophen können natürlich Einfluss nehmen, wie wir es bei der Ukraine-Krise gesehen haben. Ich glaube nicht, dass die Situation wieder so wird wie vor 20 oder 30 Jahren. Insgesamt wünsche ich mir Frieden und Stabilität für das Land.“ (Sprecher 5, 00:41:15)

Diese positive Ansicht teilt die Mehrheit der Sprecher. Eine vorausschauende Planung ist für alle Sprecher wichtig. Vier der Sprecher prognostizieren einen notwendigen Strukturwandel.

Sprecher 2 verweist dahingehend auf einen Wandel zu kleineren Kitas mit verbesserter Qualität (Vgl. Sprecher 2, 00:34:13). Für Sprecher 3 befindet sich Sachsen auf dem Scheideweg zwischen einem Rückbau wie in den 1990er-Jahren und dem Strukturwandel (Vgl. Sprecher 3, 00:35:39). Sprecher 4 spricht von einem Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit und Versorgungsauftrag und Sprecher 5 von einer strukturellen Neuordnung (Vgl. Sprecher 4, 00:14:58 und Sprecher 5, 00:04:55). Sprecher 4 betont die Herausforderung einer kontinuierlichen, politischen Stimme der Kinder- und Jugendhilfe in künftigen Zeiten mit überwiegend älteren Menschen (Vgl. Sprecher 4, 00:13:12). Vier der Sprecher wünschen sich für die Zukunft eine gesicherte Finanzierung und bekräftigten in diesem Zusammenhang die Relevanz einer Etablierung von beitragsfreien Kitas, steigender Elternbeiträge als Risiko, künftiger Haushaltssperren der Kommunen sowie einer Abhängigkeit von Förderprogrammen. Es sollten dezentrale Strukturen zur Stärkung ländlicher Räume geschaffen und wohnortnahe Angebote erhalten werden. Dabei wären neben Kindertageseinrichtungen auch die Kindertagespflegen zu beachten, die es zu stärken und erhalten gilt. Geprägt von (emotionalen) Konflikten könnte es gleichzeitig zu einem dauerhaften Leerstand von Kita-Gebäuden kommen. Sprecher 7 erwartet zukünftig „[...] mehr Leerstand als Nutzungsmöglichkeiten“ (Vgl. Sprecher 7, 00:22:14). Entscheidend sei hierbei laut Sprecher 4 auch eine Entbürokratisierung und Flexibilität des Betriebserlaubnisverfahrens (Vgl. Sprecher 4, 00:37:39). Trotz der schwierigen Lage werden zwei anstehende Entwicklungen, die Fortschreibung des Bildungsplans und die Ganztagsbetreuung im Hort, positiv angesprochen. Den Kitas begegnet zukünftig ein verstärkter Wettbewerb, der zugleich schärfere Profilierungen, Konzeptanpassungen sowie nach Sprecher 5 die Weiterentwicklung der Digitalisierung an Kitas erfordert, um der unzureichenden technischen Infrastruktur entgegenzuwirken (Vgl. Sprecher 5, 00:04:55). Das deckt sich mit der Aussage der Mehrheit der Sprecher, die mit einer Qualitätssteigerung rechnen. Insbesondere die Qualitätserhaltung und -weiterentwicklung bei zugleich begrenzten Mitteln steht im Fokus, wobei die pädagogischen Herausforderungen im Alltag bestehen bleiben. Fachkräftesicherung bzw. -gewinnung bleiben weiterhin relevant, obschon Kündigungen unvermeidbar seien und die Träger nach Ansicht von Sprecher 7 vor arbeitsrechtliche Hürden bei Kündigungsverfahren stellen werden (Vgl. Sprecher 7, 00:37:27).

Insgesamt zeigen die Ergebnisse ein heterogenes Bild. Der demografische Wandel beeinflusst sowohl Infrastruktur, Personalplanung als auch strategische Ausrichtung der Träger bereits heute spürbar und wird in den kommenden Jahren weiter an Bedeutung gewinnen.

7. Zukunftsweisende Steuerungsansätze

7.1 Theoretische Einordnung der Ergebnisse und Ableitung strategischer Schwerpunkte

„Wir müssen reagieren, aber es gibt kein Rezept“ (Sprecher 7, 00:24:47). Den Trägern fehlt es an belastbaren Strategien, um unter den gegebenen Rahmenbedingungen handlungsfähig zu bleiben. Um die Agilität der Träger zu sichern, werden nach den Aussagen der Sprecher insbesondere verlässliche strategische Instrumente, ausreichende finanzielle Ressourcen und langfristige Perspektiven benötigt, die eine planbare Anpassung an die demografischen Veränderungen ermöglichen.

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Erhebung in die theoretischen Grundlagen eingeordnet und daraus strategische Schwerpunkte abgeleitet. Ausgehend dieser können zukunftsweisende Steuerungsansätze definiert werden. Die identifizierten Schwerpunkte markieren jene Handlungsfelder, bei denen nach der Synthese von Theorie und Empirie ein besonderer Steuerungsbedarf besteht. Das ergänzend geführte Experteninterview (Anlage 5) erweitert die Perspektive der Träger um eine überbehördliche Sichtweise und trägt zur Validierung der abgeleiteten Schwerpunkte bei.

Die empirischen Befunde bestätigen die in Kapitel 3 dargestellten demografischen Trends. Die Interviewpartner gehen mehrheitlich von einem weiteren Rückgang der Kinderzahlen aus, bevor sich diese mittelfristig auf einem niedrigeren Niveau stabilisieren (Vgl. Sprecher 1, 00:39:48; Sprecher 4, 00:13:12). Conrad Clemens weist in einem Presseinterview darauf hin, dass sich der demografische Wandel „noch stärker als bisher bemerkbar machen“ wird und auch für die Jahre 2027 und 2028 absehbar sei (Vgl. Moritz 2026). Auch die Einschätzung des Landesjugendamtes, gestützt auf Rückmeldungen der Jugendämter und des Sächsischen Staatsministerium für Kultus (SMK), bestätigt, dass der Endpunkt des Rückgangs noch nicht erreicht ist (Vgl. Experte, 00:00:18). Die negative Entwicklung zeigt sich im Bereich Betriebserlaubniswesen des Landesjugendamtes derzeit nur vereinzelt, es werden jedoch zeitnah deutliche Auswirkungen erwartet (ebd.). Weder die Aussagen der Sprecher noch die Einschätzungen des Staatsminister Clemens oder des Landesjugendamtes gehen von einer signifikant steigenden Geburtenhäufigkeit oder einem hohen positiven Wanderungssaldo aus, um den erforderlichen Anstieg der Geburtenzahlen entsprechend Kapitel 3.2 zu erreichen (Vgl. Destatis 2025a). Sofern zumindest eine grundsätzlich steigende Geburtenhäufigkeit eintritt, würde dies eine Stabilisierung der Zahl der unter 18-Jährigen hervorrufen (ebd.).

Eine steigende Geburtenhäufigkeit setzt u. a. vermehrte Familiengründungen voraus. Sowohl nach Aussagen der Sprecher als auch der Ergebnisse des deutschen familiendemografischen Panels FReDA besteht weiterhin ein Fertility Gap. Zugleich werden Faktoren benannt, die Entscheidungen für eine Familiengründung verzögern oder verhindern können (Kapitel 3.2). Diese decken sich mit den in der Theorie aufgeführten wirtschaftlichen und politischen Unsicherheiten, veränderten Erwerbs- und Lebensmodellen sowie zunehmender gesellschaftlicher Akzeptanz gewollter Kinderlosigkeit. Die Sprecher zeigen sich realistisch hinsichtlich der begrenzten Einflussmöglichkeiten: „Wir können ja keine Kinder ‚machen‘ oder einfach herbeizaubern, sondern müssen mit den tatsächlichen Zahlen leben“ (Sprecher 1, 00:18:18). Damit stellt sich die Frage, inwieweit die in Kapitel 3.1 beschriebenen äußeren Rahmenbedingungen und Dimensionen innerer Vielfalt so gestaltet werden können, dass Familiengründung attraktiver wird und ob dies überhaupt den Prioritäten der aktuellen und kommenden Generationen entspricht.

Es ist möglich, gute Bedingungen für Familiengründungen zu schaffen, allerdings sind Geburten ebenso wenig direkt steuerbar wie die Alterung der Gesellschaft (Vgl. Bujard 2015). In den Interviews wird die Sorge geäußert, dass die Interessen der Kinder- und Jugendhilfe im politischen Diskurs durch die wachsende Gruppe älterer Menschen an Bedeutung verlieren könnten (Vgl. Sprecher 4, 00:13:12). Kinder und Jugendliche bilden „unsere Zukunft“ (Experte, 00:42:07) und stellen zugleich die zukünftige Erwerbsbevölkerung dar, die u. a. das derzeit umlagefinanzierte Rentensystem tragen muss (Vgl. Börsch-Supan 2025, S. 19). Daraus lässt sich ableiten, dass die Kinder- und Jugendhilfe trotz demografischer Verschiebungen eine unverändert hohe gesellschaftliche Relevanz besitzt.

Es gilt also, Steuerungsansätze zu entwickeln, die attraktive Rahmenbedingungen für Familiengründungen schaffen und zugleich die Zuwanderung junger Familien unterstützen. Es ist erforderlich, langfristig eine Stabilisierung der Geburtenzahlen zu erreichen bzw. durch Migration zusätzliche demografische Impulse zu ermöglichen und damit einer Überalterung der Gesellschaft entgegenzuwirken.

Schwerpunkt: **Attraktivität der Familienbildung und demografische Balance**

Die Aussagen der Sprecher bestätigen die theoretischen Ausführungen dahingehend, dass ländliche Regionen stärker von den negativen Effekten des demografischen Wandels betroffen sind als Städte (Vgl. Geis-Thöne 2025, S. 26). Vor diesem Hintergrund betonen sowohl die Interviewpartner als auch das Landesjugendamt, dass nach Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit insbesondere „weiße Flecken“ vermieden werden sollen (Vgl. Experte, 00:03:57).

Ein Wegfall von Kindertageseinrichtungen in ländlichen Gebieten würde dort nicht nur die soziale Infrastruktur schwächen, sondern auch das Wunsch- und Wahlrecht der Eltern nach § 4 SächsKitaG sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gefährden. Beide Aspekte sind sowohl gesetzlich verankert als auch Bestandteil der Demografiestrategie des Bundes (Vgl. Bundesministerium des Innern 2012, S. 7 ff). Ein solcher Infrastrukturverlust würde die Attraktivität der Region für Familien senken und Abwanderungsprozesse verstärken, sodass eine kontinuierliche Anpassung und Weiterentwicklung regionaler Strategien sowie eine stärkere Ausrichtung auf sich wandelnde gesellschaftliche Rahmenbedingungen und Bedürfnisse nach Pötzsch (Kapitel 3.2) erforderlich wird (Vgl. Pötzsch 2025, S. 18 ff).

Auch städtische Gebiete werden nach Einschätzung der Sprecher, wie auch des Landesjugendamtes, künftig stärker von verminderter Auslastung betroffen sein, sodass perspektivisch ebenfalls Kitaschließungen zu erwarten sind. Das Landesjugendamt rechnet in diesem Zusammenhang mit einem absehbar steigenden Beratungsbedarf der Träger (Vgl. Experte, 00:02:47). Statt Kapazitätserweiterung und Neubau gewinnen Um-, Nach- und Mehrfachnutzung bestehender Gebäuderessourcen an Bedeutung (Vgl. Experte, 00:01:45 ff). Das deckt sich mit den Ausführungen im theoretischen Kapitel 5.3, wonach u. a. ein künftiger Rückbau erwartet wird (Vgl. Geis-Thöne 2025, S. 26). Aus Sicht des Landesjugendamtes kommen für eine Um- oder Nachnutzung unter Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben verschiedene Optionen in Betracht (Anlage 8). Die Träger sind dabei mit einer Verwaltungsaufgabe bei zugleich begrenzten Ressourcen konfrontiert. Wie in Kapitel 5.3 dargestellt, besteht ein erheblicher Investitionsrückstand. So schließen Sprecher eine Nachnutzung ihres Objekts schon von vornherein aus, da sich das Gebäude dafür baulich nicht eignet (vgl. Sprecher 7, 00:15:05). Kitagebäude, deren bauliche und wirtschaftliche Verfassung eine Um- oder Nachnutzung nicht zulässt, würden bei sinkender Auslastung leer stehen. Der demografische Wandel wird somit nicht nur zu einem Rückgang der Auslastung führen, sondern könnte zugleich auch eine Qualitätsverbesserung ermöglichen, indem ungeeignete oder sanierungsbedürftige Gebäude aus dem System herausfallen. Diese Perspektive deckt sich mit den in den Interviews und theoretischen Ausführungen hervorgehobenen Chancen des demografischen Wandels, insbesondere aber auch mit dem Hinweis des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes (Kapitel 4.3), dass rückläufige Kinderzahlen zur Verbesserung der Betreuungsrelationen und damit zur Qualitätssteigerung genutzt werden sollten (Vgl. Stenografisches Protokoll 2025, unveröffentlicht). Schwerpunkt der Steuerungsansätze ist demnach der Erhalt eines tragfähigen Kita-Netzes, insbesondere unter Berücksichtigung der Anforderungen in ländlicheren Regionen. Gleichzeitig erfährt die Weiterentwicklung bestehender

Strukturen Relevanz, etwa durch neue Betriebsmodelle oder Um-, Mehr- und Nachnutzung vorhandener Gebäude. Diese Maßnahmen tragen indirekt zur Sicherung regionunabhängiger gleichwertiger Lebensverhältnisse bei, da sie das Wunsch- und Wahlrecht der Familien sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch in allen Bereichen mit rückläufigen Kinderzahlen gewährleisten.

Schwerpunkt: Weiterentwicklung der Kita-Infrastruktur

Interviewpartner berichteten von rückläufiger Nachfrage und einem verstärkten Druck, sich über Profilbildung, Marketing, Zusatzangebote oder Qualitätsstandards zu positionieren (Vgl. Sprecher 1, 1:04:57). Elemente wie Customer Branding und eine professionalisierte Führungskultur entsprechend Kapitel 6 gewinnen damit an Bedeutung (Vgl. Bath, Wisotzky 2025, S. 7 ff). Die aktuelle Entwicklung verweist auf eine zunehmende Orientierung an marktförmigen Organisationslogiken, wie sie Sander und Zimmermann im Konzept der Kita als hybride Organisation beschreiben (Vgl. Sander, Zimmermann 2021, S. 8). Einrichtungen, die derartige Strategien bereits aktiv verfolgen, sind im Teilnehmerkreis der Erhebung derzeit weniger stark von den demografischen Rückgängen betroffen (Vgl. Sprecher 2; Sprecher 6). Das Landesjugendamt versteht die zunehmende Orientierung an marktförmigen Organisationslogiken als strukturelle Herausforderung für das System der Kindertagesbetreuung, ohne jedoch diese Logiken selbst zu übernehmen. Es verortet seine Aufgabe unverändert in der rechtsstaatlichen Rahmensetzung, der fachlichen Beratung und der Sicherung qualitativer Mindeststandards. Der ableitbare Schwerpunkt liegt nicht in der Förderung marktförmiger Wettbewerbsmechanismen (diese entstehen ohnehin weitgehend von selbst), sondern in der Sicherung qualitativer, rechtlicher und schutzbezogener Rahmenbedingungen, innerhalb derer Träger eigenverantwortlich Profil- und Organisationsstrategien entwickeln können. Damit rückt nicht der Wettbewerb, sondern die Gewährleistung von Teilhabe, Verlässlichkeit und gleichwertigen Lebensverhältnissen in den Vordergrund. Dies umfasst insbesondere die Absicherung eines stabilen, bedarfsgerechten und sozialräumlich verankerten Kita-Angebots, das auch unter Bedingungen rückläufiger Nachfrage Bestand hat und nicht durch marktförmige Dynamiken ausgedünnt wird.

Schwerpunkt: Sicherung der Angebotsvielfalt unter marktförmigen Dynamiken

Die Interviews zeigen, dass Träger aktuell zwar noch Möglichkeiten finden, pädagogisches Personal z. B. durch Stundenkürzungen weiterzubeschäftigen, mittelfristig jedoch mit Entlassungen rechnen (Vgl. Sprecher 3, 00:05:39; Sprecher 5, 00:18:14). Gleichzeitig verschärft

sich der Wettbewerb um Anstellungsverhältnisse (Vgl. Sprecher 4, 00:25:22). Dieser Befund steht zunächst im Kontrast zu den Ergebnissen der Bertelsmann-Studie, nach der nur ein sehr geringer Anteil der sächsischen Kitas über ausreichende Personalressourcen verfügt (Vgl. Baierl, Kapella, Hornung 2026). Ein Befund, der mit Blick auf den aktuellen Finanzierungsschlüssel und dessen Berechnung (Kapitel 4.3) logisch erscheint, da zusätzliches Personal außerhalb des Finanzierungsschlüssels Mehrkosten bedeutet und Träger trotz alltäglichen Ausfälle z. B. durch Krankheit oder Schwangerschaft den gesetzlich vorgeschriebenen Schlüssel erfüllen müssen. Eine Verbesserung des Finanzierungsschlüssels, wie es von mehreren Sprechern gewünscht wird, kann zwar die Zahl der in der Praxis eingesetzten Fachkräfte erhöhen, allerdings würde eine solche Anpassung, ähnlich wie die Fortsetzung des Kita-Moratoriums, die Fachkräftesituation im Kontext des demografischen Wandels nur begrenzt verbessern. Ohne eine ausreichend hohe Kinderzahl erzielt ein verbesserter Finanzierungsschlüssel lediglich geringe Wirkung, da dieser, wie in Kapitel 4.3 erläutert, unmittelbar aus den tatsächlichen Betreuungsstunden der Kinder errechnet wird.

Seitens der Sprecher, wie auch des Landesjugendamtes, wird zwar einerseits die Möglichkeit gezielterer Personalauswahl und Qualitätssteigerung positiv wahrgenommen, andererseits entstehen neue Risiken, etwa die Benachteiligung von Berufseinsteigern oder der Verlust langfristig benötigter Fachkräfte. Das Landesjugendamt betont die Notwendigkeit, jungen Fachkräften verlässliche Perspektiven zu bieten, da diese trotz eines aktuellen Personalüberhangs absehbar dringend benötigt werden (Vgl. Experte, 00:13:39).

Alternative Beschäftigungsmodelle werden von Trägern eher zurückhaltend bewertet. Auch aus Sicht des Landesjugendamtes müssen bestehende Praxisansätze wie z. B. das Bilden von Fachkräftepools in den geltenden Finanzierungsschlüssel integriert werden. Obschon dies einen flexibleren Personaleinsatz ermöglicht, bleibt die Zahl der Fachkräfte am Kind und damit auch die Anzahl der Personaleinstellungen unverändert. Als mögliche alternative Einsatzfelder für überstehendes Personal wird der Bereich der Hilfen zur Erziehung genannt (Vgl. Experte, 00:13:39).

Die Anpassung grundlegender struktureller Elemente der Kindertagesbetreuung, insbesondere des Finanzierungsschlüssels, liegt im Verantwortungsbereich der sächsischen Staatsregierung und damit des Sächsischen Staatsministeriums für Soziales (SMS). Das Landesjugendamt als interviewte Instanz setzt seinen Schwerpunkt hingegen auf die Qualitätsentwicklung der Angebote (Vgl. Experte, 00:42:07).

Der Fokus für Steuerungsansätze sollte demnach auf der Sicherung eines stabilen, qualitätsorientierten Personalsystems unter den Bedingungen rückläufiger Kinderzahlen liegen.

Schwerpunkt: **Personalentwicklung und Fachkräftesicherung**

Die Zusammenführung der theoretischen Grundlagen mit den empirischen Befunden ergab die vier zentrale Steuerungsschwerpunkte: Attraktivität der Familienbildung und demografische Balance, Weiterentwicklung der Kita-Infrastruktur, Sicherung der Angebotsvielfalt unter marktförmigen Dynamiken sowie Personalentwicklung und Fachkräftesicherung. Diese stellen die Basis für die Entwicklung zukunftsweisender Steuerungsansätze dar. Die nachfolgenden Steuerungsansätze vereinen bereits bestehende Ansätze mit den Ideen der Interviewpartner, sowie eigene entwickelte Ansätze.

7.2 Steuerungsansätze entlang der Schwerpunkte

7.2.1 Attraktivität der Familienbildung und demografische Balance

In diesem Schwerpunkt werden Steuerungsansätze entwickelt, die förderliche Rahmenbedingungen für Familien schaffen und damit die Entscheidung zur Familiengründung positiv beeinflussen. Durch attraktive Bedingungen für junge Familien und Zugewanderte können Impulse für eine Stabilisierung der Geburtenrate gesetzt und langfristig eine demografische Balance hergestellt werden, was zukunftsfähige Strukturen in Kindertageseinrichtungen ermöglicht. Die Entwicklung attraktiver Rahmenbedingungen für Familien erfordert die koordinierte Zusammenarbeit von Bund, Ländern, Kommunen und Trägern mit dem Ziel, ihre Steuerungsinstrumente aufeinander abstimmen.

Eine **universelle, präventive Familienbegleitung** ab der Familiengründung könnte Eltern frühzeitig Sicherheit geben und Überforderung vorbeugen. Während sich die bestehenden „Frühen Hilfen“ primär an psychosozial belastete Familien richten und auf die frühzeitige Vermeidung bzw. Verringerung von Entwicklungsbenachteiligungen abzielen, wäre angesichts des demografischen Wandels eine Erweiterung um universelle Angebote sinnvoll. Dazu zählen spezifische Unterstützungsformate für zugewanderte Familien, Wohnraumberatung, Netzwerkbildung sowie Beratungsangebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Vgl. NZFH 2016, S. 8 ff). Möglich wäre das Angebot dieser nutzerorientierten Begleitung auch direkt in den Kitas als zentraler Anlaufpunkt für Familien im Sozialraum.

Veränderte familiäre Leitbilder und spätere Familiengründungen, wie im Kapitel 3.1 beschrieben, rücken die **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** zunehmend in den Vordergrund. Um die Attraktivität von Familienbildung zu erhöhen, sind daher Steuerungsansätze erforderlich, die Eltern eine sichere Teilhabe am Erwerbsleben ermöglichen. Dazu zählt die Einführung eines egalitären Elternarbeitszeitmodells, das eine vollzeitnahe Beschäftigung beider Elternteile ohne Karriereeinbußen ermöglicht (Vgl. Destatis et al. 2024, S. 63 ff).

Ergänzend könnte ein gesetzlicher Anspruch auf Rückkehr in eine gleichwertige Position nach der Elternzeit sowie verpflichtende Karrieregespräche vor und nach der Elternzeit die berufliche Sicherheit junger Eltern stärken. Trotz des bestehenden Rechtsanspruchs auf Betreuung ab dem ersten Lebensjahr existieren Versorgungslücken in der Kinderbetreuung, insbesondere für Familien mit atypischen Arbeitszeiten. Das Angebot flexibler Randzeiten sowie von Notfall- und Wochenendbetreuung können eine Entlastung der Eltern und damit eine bessere Work-Life-Balance bewirken.

Gleiches gilt für Ausbildung und Studium. Um Familiengründungen bereits in frühen Lebensphasen, entgegen dem im Kapitel 3.2 beschriebenen Trend steigenden Elternchaftsalters, zu erleichtern, sind familienfreundliche Bildungswege notwendig. Bereits bestehende Modelle wie Teilzeitausbildung, duale Studiengänge mit flexiblen Präsenzzeiten oder interne Kinderbetreuungsangebote zeigen, dass entsprechende Strukturen grundsätzlich vorhanden sind. Derartige Angebote könnten flächendeckend durch rechtsverbindliche Betreuungsangebote an Berufsschulen und Hochschulen, flexible digitale Lernformate sowie eine finanziell abgesicherte Studien- /Ausbildungszeit für Eltern ergänzt werden.

Wie in Kapitel 3.2 dargestellt, ist der Anspruch auf **finanzielle Unterstützung** ein entscheidender Punkt für Familienbildung. Die im Interview mehrfach genannte Einführung eines kostenlosen Kitaplatzes würde Eltern unmittelbar von Beiträgen entlasten und zugleich die Inanspruchnahme frühkindlicher Bildung stärken. Darüber hinaus könnte ein staatlich finanziertes Startkonto für jedes Kind, das bis zur Volljährigkeit zur Bestreitung z. B. von Bildungs- oder Gesundheitsaufwendungen zur Verfügung steht, zusätzliche Planungssicherheit schaffen. Ebenso können vergünstigte Wohnangebote für Familien sowie die Entwicklung familienfreundlicher Wohn- und Infrastrukturen zu einer (auch finanziellen) Entlastung beitragen und damit gleichzeitig den gezielten Zuzug junger Familien in ländliche Regionen gefördert werden.

Da ein Anstieg der Geburtenzahlen entsprechend Kapitel 3.2 nur durch einen erhöhten positiven Wanderungssaldo realistisch erscheint, müssen gezielte Maßnahmen ergriffen werden, um Deutschland für **junge Zugewanderte dauerhaft attraktiv** zu machen. Neben den vorab dargestellten Steuerungsansätzen, die vordergründig für bereits in Deutschland lebende junge Menschen relevant sind, wären ergänzend spezifische Integrationsmaßnahmen notwendig, die in den letzten Jahren zum Teil bereits realisiert worden sind. Dazu zählen ein beschleunigtes und digitalisiertes Anerkennungsverfahren für ausländische Abschlüsse, niedrigschwellige Sprachförderangebote, Dolmetscherdienste, transparente Informationen zu Aufenthalts- und Bildungswegen sowie (kommunale) Willkommensstrukturen wie Integ-

rationslotsen oder Welcome Center. Mit Blick auf Kindertageseinrichtungen ist es zudem entscheidend, Zugewanderte frühzeitig über verfügbare Betreuungsangebote, Anmeldeverfahren und Alternativen wie Tagespflege zu informieren. Kitas könnten auch hierbei als Anlaufstelle für Beratungsangebote genutzt werden. Dies eröffnet Möglichkeiten einer Personalbeschäftigung und erleichtert den Familien zudem den Zugang zum System der frühen Bildung.

Grundsätzlich wirken die genannten Ansätze auch bei Binnenwanderungen, sodass Kommunen durch attraktive Wohnangebote, gute Infrastruktur und verlässliche Betreuungsstrukturen junge Familien aus anderen Regionen Deutschlands anziehen können. Dies verbessert zwar die regionale Kitabelegung, führt jedoch auf gesamtdeutscher Ebene lediglich zu einer Umverteilung von Familien und Kindern.

7.2.2 Weiterentwicklung der Kita-Infrastruktur

Dieser Schwerpunkt fokussiert die strukturelle und räumliche Weiterentwicklung der Kindertagesbetreuung vor dem Hintergrund veränderter Bedarfe und demografischer Entwicklungen. Die folgenden Steuerungsansätze zielen darauf ab, die Infrastruktur flexibel und bedarfsgerecht auszurichten.

Die theoretischen und empirischen Ergebnisse zeigen, dass der aktuelle stark thematisierte Rückgang der Geburtenzahlen bereits 2017 begann und sich ab 2022 verstärkte, während strukturelle Anpassungen seitens der Träger und des **Kita-Netzes** erst verzögert erfolgen. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, die nach § 8 SächsKitaG jährlich stattfindende Bedarfsplanung zu einem demografischen Stresstest weiterzuentwickeln, der alle zwei Jahre die im Kapitel 3.1 genannten beeinflussenden Faktoren, sowie die innere Vielfalt und die äußeren Rahmenbedingungen analysiert. Auf dieser Grundlage können vordefinierte Maßnahmen aktiviert und gemeindeübergreifende Kooperationen zur Sicherung des Kita-Netzes aufgebaut werden.

Da Schließungen trotz aller Steuerungsbemühungen unvermeidbar sein werden, ist eine vorausschauende Netzplanung erforderlich. Unter Berücksichtigung der im Stresstest ermittelten Daten sowie der auch in den Interviews betonten Wegzeiten und Mindestkapazitäten lässt sich eine Mindestanzahl unverzichtbarer Einrichtungen bestimmen, die das Grundgerüst der regionalen Versorgung bilden. Diese Standorte dürfen zur Erhaltung einer stabilen Grundversorgung auch bei strukturellen Anpassungen nicht aufgegeben werden. Die zuständigen Jugendämter könnten Träger hierbei durch Beratungen zur Mindestversorgung unterstützen. Vor allem in ländlichen Regionen erschweren größere Entfernungen sowie weniger ausgebaute öffentliche Verkehrsnetze den Eltern den täglichen Weg zur Kindertageseinrichtung.

Möglich wäre daher die Einführung eines Kitafahrdienstes, der zeitlich auf die Öffnungszeiten der jeweiligen Einrichtungen abgestimmt sind. Der Fahrdienst holt Kinder an zentralen oder individuellen Punkten ab und sichert damit die Erreichbarkeit der Angebote unabhängig individueller Lebensverhältnisse der Familien.

Da demografische Entwicklungen regional stark variieren und insbesondere ländliche Räume stärker betroffen sind, kann ein **Kita-Cluster** aus mehreren Einrichtungen innerhalb eines bestimmten Sozialraumes die gemeinsame Bewältigung regionaler Herausforderungen unterstützen. Durch eine abgestimmte Organisation zwischen den jeweiligen Trägern, können Öffnungszeiten abgestimmt, Personalressourcen geteilte oder pädagogische Schwerpunkte variiert werden. Gerade in vom demografischen Wandel besonders betroffenen Regionen kann eine solche enge und trägerübergreifende Zusammenarbeit dazu beitragen, Ressourcen effizient zu nutzen, den Betrieb aller Einrichtungen zu sichern und Eltern weiterhin ein Wunsch- und Wahlrecht zu ermöglichen. Ergänzend kann eine kreislaufartige Nutzung der Einrichtungen innerhalb eines Sozialraumes zur Stabilisierung der Auslastung beitragen. Kinder durchlaufen dabei, abhängig von Alter und Entwicklungsstand, verschiedene Einrichtungen im Gebiet, sodass Kapazitäten gezielt verteilt und Wegzeiten berücksichtigt werden können. Dieses Modell setzt voraus, dass mehrere Einrichtungen die Betreuung von Kindern ab einem Jahr bis zum Schuleintritt in enger Zusammenarbeit ermöglichen.

Dieses Prinzip könnte kleine Träger unterstützen, indem sich diese größeren Trägerstrukturen anschließen oder mit ihnen kooperieren, um Personal und Ressourcen effizienter zu nutzen und betriebliche Stabilität zu sichern. Zu beachten ist dabei jedoch, dass Trägerzusammenschlüsse zugleich die Vielfalt der Trägerlandschaft einschränken.

Neben der Netzplanung und einrichtungsübergreifenden Organisation ist es notwendig, die **Kita-Objekte** selbst in den Blick zu nehmen. Die infrastrukturelle Weiterentwicklung umfasst dabei sowohl Ansätze zur Sicherung des Weiterbetriebs bestehender Einrichtungen als auch Optionen der Um-, Nach- und Mehrfachnutzung. Das Landesjugendamt betont, dass zunächst die Wirtschaftlichkeit einer Einrichtung geprüft werden sollte. Kann ein Träger eine Kita auch bei geringer Kinderzahl wirtschaftlich unterhalten, besteht kein Anlass zur Schließung. Diese Entscheidung obliegt derzeit dem Träger und wird durch pädagogische, organisatorische bzw. standortbezogene Erwägungen beeinflusst.

Bei fehlender oder eingeschränkter Wirtschaftlichkeit können Um-, Nach- oder Mehrfachnutzungen Alternativen bieten, Gebäude temporär anders zu nutzen und gleichzeitig die Option einer späteren Reaktivierung offenzuhalten. Da eine (Teil-)Umwidmung auch eine Anpassung der Betriebserlaubnis erfordert, ist eine Abstimmung mit dem Landesjugendamt

notwendig (Voraussetzungen für Um-, Nach- und Mehrfachnutzungen in Anlage 8). Unter Beachtung der gesetzlichen Rahmenbedingungen können ungenutzte Räume beispielsweise für generationsübergreifende Angebote, Frühförderstellen, Familienberatungsangebote oder kulturelle Nutzungen eingesetzt werden. Auch die Etablierung einer Tagespflege in verfügbaren Räumen einer Kita kommt sowohl dem Ziel einer effektiven Raumnutzung als auch dem Fortbestand von Kindertagespflegen als ergänzendes Angebot der Kinderbetreuung entgegen.

Bei allen anstehenden Sanierungen, Umbauten oder Neubauten, sollten Anforderungen an Barrierefreiheit, inklusive Raumgestaltung und Energieeffizienz berücksichtigt werden. Dies ermöglicht zum einen die Betreuungsmöglichkeit von Integrationskindern und zum anderen die im Interview mit dem Landesjugendamt hervorgehobene Flexibilität bei einer späteren Nachnutzung.

Das Landesjugendamt übernimmt hierbei eine beratende Rolle. Eine engere Verzahnung von kommunaler Bedarfsplanung, Betriebserlaubniswesen und trägerbezogener bzw. kommunaler Steuerung stellt insoweit einen weiteren relevanten Steuerungsansatz dar. Sie ermöglicht es, infrastrukturelle Anpassungen frühzeitig abzustimmen, flexibel auf demografische Entwicklungen zu reagieren und gleichzeitig Qualität und Rechtssicherheit der Angebote zu gewährleisten.

Sollten Schließungen unumgänglich sein, kann der Rückbau als bewusste Qualitätsentscheidung erfolgen. Das gilt insbesondere dann, wenn Gebäude marode sind, der Kinderschutz gefährdet ist oder/und eine Sanierung wirtschaftlich nicht vertretbar ist.

Um auf schwankende Bedarfe und temporäre Unterauslastungen schneller reagieren zu können, kann zudem die Etablierung flexibler Betriebserlaubnisse ein geeigneter Steuerungsansatz sein. Sie ermöglichen es, räumliche Kapazitäten kurzfristig anzupassen oder zeitlich begrenzte Um- und Nachnutzungen zu realisieren, ohne dass jeweils ein vollständiges Genehmigungsverfahren durchlaufen werden muss. Grundsätzlich ist dies Teil eines Ansatzes mit mobilen Kita-Konzepten, die bei Bedarf reaktiviert oder umgenutzt werden können.

7.2.3 Sicherung der Angebotsvielfalt unter marktförmigen Dynamiken

Die Angebotslandschaft der Kindertagesbetreuung ist zunehmend durch marktförmige Dynamiken geprägt. Dieser Schwerpunkt bündelt daher Steuerungsansätze, die auf eine Stabilisierung des Kita-Systems bei sinkender Nachfrage und die Sicherung einer vielfältigen Trägerlandschaft unter Marktdynamiken abzielen.

Ein zentraler Ansatz zur Stabilisierung der Angebotslandschaft liegt in der Weiterentwicklung der **finanziellen Rahmenbedingungen**. Eine Optimierung der Finanzierung kann dazu beitragen, Einrichtungen weitestgehend unabhängig von Nachfrageentwicklungen handlungsfähig zu halten und Vielfalt zu sichern. Eine Finanzierung, die weniger stark an Kinderzahlen gekoppelt ist, könnte sich stattdessen an strukturellen, qualitativen oder sozialräumlichen Faktoren orientieren. Dazu zählen Grundbeträge pro Einrichtung sowie Qualitäts- und Sozialraumzuschläge. Ergänzend kann eine Anpassung des Finanzierungsschlüssels dazu beitragen, die bestehenden Pauschalen so auszugestalten, dass sie Einrichtungen auch bei schwankenden Kinderzahlen verlässlich absichern. Denkbar wäre zudem die Einführung eines Punktesystems, bei dem Einrichtungen für qualitative Merkmale, etwa Inklusion, pädagogische Qualität, Sozialraumarbeit oder Konzeptentwicklung, Punkte erhalten, die die Höhe der Finanzierung unter Einhaltung der möglichen bzw. (über-)regionalwirtschaftlichen Gesamtkapazität der Einrichtung beeinflussen. Auf diese Weise würde die Finanzierung stärker an die Qualität der Einrichtung und weniger an die tatsächliche Auslastung gekoppelt.

Je nach regionalen Gegebenheiten können, dem Prinzip einer Betriebskindertageseinrichtung folgend, zudem Kooperationen zwischen Kitas und lokalen Unternehmen einen beidseitig positiven Effekt hervorrufen. Seitens der Unternehmen können Einrichtungen wirtschaftlich gesichert werden, während im Gegenzug betriebsnahe Betreuungsangebote entstehen.

Ein weiterer Steuerungsansatz besteht in der stärkeren **Institutionalisierung** der Kindertagesbetreuung. Wird die Kita, ähnlich wie die Schule, als frühkindliche Bildungsinstitution verstanden, können ein verpflichtendes Vorschuljahr oder ein verpflichtender Kitabesuch ab drei Jahren dazu beitragen, allen Kindern vergleichbare Startbedingungen für den Schuleintritt zu ermöglichen. Eine solche Maßnahme würde zusätzlich die Nutzung der Kindertagesbetreuung erhöhen, den Wettbewerb um Kinder verringern und gleichzeitig die Angebotsvielfalt und damit das Wunsch- und Wahlrecht der Eltern sichern.

Zur Sicherung der Angebotsvielfalt ist zudem eine enge **Zusammenarbeit** zwischen den Trägern sowie eine abgestimmte regionale Steuerung erforderlich. Eine koordinierte Angebotsentwicklung setzt voraus, dass Träger ihre spezifischen Profilierungsansätze mit der kommunalen Bedarfsplanung abstimmen. Insbesondere das zuständige Jugendamt übernimmt hierbei eine zentrale Rolle, da es den Gesamtüberblick über das Kita-Netz, regionale Bedarfe und sozialräumliche Entwicklungen besitzt. Durch eine Abstimmung können Über-

und Unterangebote vermieden, bestehende Einrichtungen gezielt stabilisiert und die Angebotsvielfalt im Sozialraum gesichert werden.

Träger können darüber hinaus die **Nachfrage** durch Customer Branding etwa durch die Ausgestaltung ihres Betreuungsangebots beeinflussen. Dazu zählen unterschiedliche Betreuungsmodelle, variierende (Sonder-)Öffnungszeiten sowie spezifische pädagogische Ansätze. Ergänzend besteht die Möglichkeit, Einrichtungen thematisch zu profilieren, etwa in den Bereichen Naturpädagogik, Sprache oder Technik. Ebenso denkbar ist eine Spezialisierung im Hinblick auf bestimmte Unterstützungsbedarfe von Kindern, beispielsweise bei sozial-emotionalen Auffälligkeiten oder körperlichen Beeinträchtigungen. Auch zusätzliche Angebote wie Schwimmkurse oder integrierte Waldgruppen können die Attraktivität einer Einrichtung erhöhen. Darüber hinaus kann die Einbindung niedrigschwelliger Unterstützungsangebote für Familien direkt im Kita-Gebäude die Einrichtung als Anlaufstelle für Familien stärken und damit ihre Relevanz im Sozialraum erhöhen. Grundsätzlich sollte bei diesen Ansätzen auf ein kooperatives Miteinander der Träger und Kitas geachtet werden. Es ist zu berücksichtigen, dass Customer Branding zwar zur gezielten Nachfragegenerierung beitragen kann, zugleich jedoch marktförmige Wettbewerbsdynamiken verstärkt, was in Kapitel 7.3 erläutert wird.

Insgesamt zeigt sich, dass die Sicherung der Angebotsvielfalt unter marktförmigen Bedingungen ein Zusammenspiel aus strukturellen, finanziellen und einrichtungsspezifischen Maßnahmen erfordert. Während finanzielle und institutionelle Steuerungsansätze die Rahmenbedingungen stabilisieren, können profilbildende Maßnahmen auf Einrichtungsebene ergänzend wirken

7.2.4 Personalentwicklung und Fachkräftesicherung

Die Personalentwicklung und Fachkräftesicherung gewinnen vor dem Hintergrund sinkender Kinderzahlen und eines regionalen Fachkräfteüberschusses zunehmend an strategischer Bedeutung. Ziel ist es, qualifizierte Fachkräfte trotz rückläufiger Nachfrage und begrenzter finanzieller Ressourcen langfristig im System zu halten. Die folgenden Steuerungsansätze zeigen auf, wie Beschäftigungsperspektiven gesichert und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten gestaltet werden können.

Ein Ansatz betrifft die **Weiterentwicklung der Qualifikations- und Zugangsregelungen**, insbesondere die Überarbeitung der SächsQualiVO. Die bestehenden Regelungen sollten so weiterentwickelt werden, dass sie den veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und den wachsenden Unterstützungsbedarfen von Familien entsprechen, mit denen pädagogische Fachkräfte bereits heute konfrontiert sind. Vor dem Hintergrund eines Fachkräfte-

überschusses wäre zudem zu prüfen, inwieweit der Zugang für Personen ohne einschlägige pädagogische Ausbildung stärker reguliert werden sollte.

Im Bereich der Ausbildung könnten Kombinationsmodelle entwickelt werden, die pädagogische Qualifikationen mit weiteren beruflichen Kompetenzen verbinden. Solche Modelle könnten dazu beitragen, Fachkräften auch in Zeiten sinkender Kinderzahlen alternative berufliche Einsatzmöglichkeiten zu eröffnen und Abwanderung zu vermeiden. Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass der klassische Erzieherberuf bereits jetzt vielfältige Einsatzfelder eröffnet, etwa in der Altenpflege oder der Jugendhilfe. Ergänzend wäre auch bei dieser Herausforderung eine Anpassung des Finanzierungsschlüssels förderlich, da mehr pädagogische Fachkräfte im Gruppendienst beschäftigt und damit Stellen gesichert werden könnten.

Auf der Ebene der Träger rückt die Gestaltung attraktiver Arbeitsbedingungen in den Fokus. Viele Träger haben auf sinkende Kinderzahlen bereits mit Stundenreduzierungen reagiert. Um Fachkräfte trotz geringerer Arbeitszeit und damit verbundener Einkommenseinbußen zu halten, kommt der Entwicklung einer wertschätzenden Führungs- und Unternehmenskultur besondere Bedeutung zu. Diese kann dazu beitragen, Fachkräfte langfristig an die Einrichtung zu binden und gutes Personal zu sichern.

Darüber hinaus gewinnen **flexible Beschäftigungsmodelle** an Relevanz. Neben bereits etablierten Jobsharing-Modellen könnten lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle eingeführt werden, die unterschiedliche familiäre und berufliche Lebenssituationen berücksichtigen. Denkbar sind Modelle, in denen jüngere Fachkräfte mit hoher zeitlicher Verfügbarkeit mehr Stunden übernehmen, während Fachkräfte mit familiären Verpflichtungen oder ältere Mitarbeitende reduzierte Arbeitszeiten wahrnehmen. Ergänzend könnte ein Fachkraft-auf-Ab-ruf-Modell etabliert werden, bei dem pädagogische Fachkräfte außerhalb des Gruppendienstes konzeptionelle Aufgaben, räumliche Gestaltung oder interne Fortbildungen übernehmen und bei Bedarf flexibel in den Gruppenalltag einsteigen. Auch die feste Verankerung zusätzlicher Professionen wie Sozialarbeit, insoweit erfahrene Fachkraft (InsoFa) oder Fachberatung in Kitas kann zur Entlastung beitragen und Beschäftigungsmöglichkeiten erweitern. Ergänzend könnten pädagogische Fachkräfte stärker in sozialräumliche Unterstützungsstrukturen eingebunden werden, etwa durch die Durchführung von Familienberatung als Zusatzangebot der Kita.

Ebenso wäre die Kombination zweier Tätigkeiten denkbar, bei der Fachkräfte an zwei Tagen pro Woche in einem anderen Berufsfeld arbeiten und an drei Tagen in der Kita eingesetzt werden. Dieses Modell wäre insbesondere bei kommunalen Trägern oder Trägerverbänden, die weitere soziale Dienstleistungen anbieten, vorteilhaft, da Verwaltungsaufgaben und Ar-

beitsverträge intern regelbar sind. Letztendlich könnten Träger auch regionale Partnerschaften aufbauen, um Fachkräften temporäre Beschäftigungsmöglichkeiten in Partnerkitas zu eröffnen und gleichzeitig von den dort gewonnenen Erfahrungen zu profitieren.

Ergänzend könnten Block-Arbeitsmodelle erprobt werden, bei denen Fachkräfte beispielsweise eine Woche voll arbeiten und in der darauffolgenden Woche vollständig freigestellt sind. Solche Modelle können insbesondere für Mitarbeitende mit hohen familiären Verpflichtungen oder langen Arbeitswegen attraktiv sein und gleichzeitig eine verlässliche Dienstplanung ermöglichen.

7.3 Grenzen der Steuerungsansätze

Die in Kapitel 7.2 dargestellten Steuerungsansätze zeigen vielfältige Möglichkeiten auf, den Auswirkungen des demografischen Wandels im Bereich der Kindertagesbetreuung zu begegnen. Im Folgenden werden übergreifende Grenzen der Ansätze verdeutlicht.

Grundsätzlich sind die demografischen Entwicklungen nicht steuerbar, sondern lediglich Gestaltungen der auslösenden und kausalen Faktoren. Geburtenrückgänge, Wanderungstendenzen und Alterungsprozesse folgen langfristigen gesellschaftlichen Trends, die durch Maßnahmen im Kita-System nicht umgekehrt werden können. Die vorgestellten Steuerungsansätze können jedoch dazu beitragen, negative Effekte abzufedern, Übergänge zu gestalten, Anreize zu schaffen und Strukturen anzupassen.

Die volle Wirksamkeit von Anpassungen bei Infrastruktur, Entwicklung neuer Angebotsformen, Etablierung von Kooperationen oder der Veränderungen in der Personalstruktur wird oftmals zeitlich verzögert erreicht, während demografische Tendenzen schneller eintreten. Diese zeitliche Asymmetrie begrenzt die unmittelbare Effizienz der Steuerungsansätze.

Eine weitere Grenze ergibt sich aus der geteilten Steuerungsverantwortung. Die Zuständigkeiten sind auf mehrere Ebenen verteilt, die jeweils über eigene Interessen, Prioritäten und Handlungsspielräume verfügen. Diese Mehrebenenstruktur führt dazu, dass kein Akteur allein über ausreichende Steuerungskapazität für die schnelle Umsetzung innovativer Ansätze verfügt.

Viele Maßnahmen sind zudem auf die freiwillige Kooperation der Beteiligten angewiesen und können daher nur eingeschränkt flächendeckend verbindlich umgesetzt werden. Dies betrifft beispielsweise trägerübergreifende Kooperationen, Clusterbildungen oder flexible Personalmodelle. Träger müssen Kooperationen eingehen wollen, Fachkräfte müssen flexiblen Arbeitszeitmodellen zustimmen und Eltern müssen niedrigschwellige Angebote tatsächlich nutzen. Diese Abhängigkeit von individuellen Entscheidungen begrenzt die reale Steu-

erbarkeit und führt dazu, dass selbst gut konzipierte Ansätze nicht zwingend zu den erwarteten Effekten führen.

Gesetzliche Vorgaben lassen sich nur begrenzt flexibilisieren und setzen damit klare Rahmenbedingungen für mögliche Anpassungen. Ergänzend ist zu beachten, dass alle Steuerungsansätze im Einklang mit dem Kindeswohl stehen müssen, was ihren Gestaltungsspielraum entsprechend begrenzt. Gleichzeitig stehen Kommunen und Träger unter erheblichen finanziellen Druck, sodass investive Maßnahmen wie Umbauten, Nachnutzungen oder mobile Konzepte nur eingeschränkt realisierbar sind. Selbst wenn innovative Lösungen vorhanden sind, können sie an haushälterischen Grenzen scheitern.

Darüber hinaus bestehen regionale Unterschiede, die eine Übertragbarkeit einzelner Ansätze limitieren. Während städtische Räume von einer höheren Angebotsdichte, besseren Erreichbarkeit und vielfältigeren Kooperationsmöglichkeiten profitieren, sind ländliche Regionen durch größere Entfernungen, geringere Nachfrage sowie weniger Infrastruktur bei zugleich vielfältiger Umgebung geprägt. Genannte Steuerungsansätze wie z. B. Kita-Cluster, Mehrfachnutzungen oder Familienzentren lassen sich daher nicht überall gleichermaßen realisieren.

Steuerungsansätze wie Customer Branding oder profilbildende Maßnahmen können den Wettbewerbsdruck zwischen Einrichtungen verstärken. Wettbewerb kann zwar Innovationsimpulse auslösen und qualitative Weiterentwicklungen anstoßen, birgt jedoch zugleich das Risiko, die Vielfalt der Trägerlandschaft zu verringern und sozialräumliche Ungleichgewichte zu verschärfen. Steuerungsansätze müssen daher so ausgestaltet werden, dass sie Profilbildung ermöglichen, ohne die strukturelle Vielfalt des Systems zu gefährden oder unerwünschte Verdrängungseffekte zu erzeugen.

Insgesamt zeigt sich, dass die Steuerungsansätze im Kontext des demografischen Wandels vor allem als Instrumente der Anpassung, Stabilisierung und Flexibilisierung wirksam werden können. Ihre Grenzen liegen in strukturellen Rahmenbedingungen, begrenzten Ressourcen und grundsätzlich nicht direkt steuerbaren demografischen Prozessen.

8. Fazit und Ausblick

8.1 Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse

Der demografische Wandel zeigt sich als fortlaufender, multidimensionaler Prozess, der die Struktur und Größe der Bevölkerung verändert. Er wird durch die drei zentralen demografischen Komponenten Fertilität, Mortalität und Migration bestimmt und zugleich von sozialen, ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen geprägt (Vgl. Destatis 2025a).

Aktuell dominiert eine zunehmend alternde Bevölkerung und ein anhaltender Rückgang der Geburtenzahlen, der den dritten markanten Geburteneinbruch seit 1990 markiert (ebd.). Seit Beginn des Betrachtungszeitraums sind wiederkehrende Muster, wie z. B. wirtschaftliche Unsicherheiten, Zukunftsskepsis, veränderte Lebensentwürfe oder begrenzte Wirksamkeit familienpolitischer Maßnahmen, erkennbar, die Entscheidungen zur Familiengründung beeinflussen (Vgl. Pötzsch 2025). Diese forcieren u. a. das aktuelle Wachstum des Fertility Gap (Vgl. BiB 2025).

Ein Anstieg der Geburtenzahlen kann eine Stabilisierung der Kinderzahlen bewirken. Sofern zusätzlich der Wanderungssaldo steigt, können die Kinderzahlen sogar ansteigen. (Vgl. Destatis 2025a). Für die Kindertagesbetreuung rückt aktuell vor allem die Geburtenentwicklung in den Fokus.

Die Entwicklung der Kinderzahlen zeigt bundesweit einen Rückgang im U3-Bereich, während der Ü3-Bereich stabiler ist, jedoch mit einem Trend zur Stagnation (Vgl. Meiner-Teubner, Tiedemann, Vreden 2025). Sachsen weist eine unterdurchschnittliche Geburtenrate auf und liegt deutlich unter dem Bestandserhaltungsniveau. (ebd.). Die Unterschiede zwischen städtischen und ländlichen Regionen nehmen zu.

Träger sind zentrale Akteure der Kindertagesbetreuung, agieren jedoch in einem engen Abhängigkeitsverhältnis zu Bund, Land und Kommune (Vgl. Landesjugendamt 2020). Die Trägerlandschaft setzt sich in Sachsen mehrheitlich aus freien Trägern unterschiedlicher Größen und Strukturen zusammen (Vgl. Riedel et al. 2022). Im Rahmen des demografischen Wandels erweist sich die Orientierung an marktförmigen Elementen als förderlich, um wirtschaftliche Stabilität unabhängig von Förderstrukturen zu sichern. (ebd.).

Mit der rückläufigen Kinderzahl kommt es zu geringeren Bedarfen der Kindertagesbetreuung, sodass nun Rückbauprozesse und qualitative Weiterentwicklung in den Vordergrund rücken (Vgl. Meiner-Teubner, Tiedemann, Vreden 2025). Träger benötigen ein strategisches Kapazitäts- und Standortmanagement, sowie eine vertrauensvolle Kooperations- und Netz-

werkarbeit (Vgl. Bath, Wisotzky 2025; Stock-Homburg, Groß 2019). Dem Finanzierungsschlüssel in Sachsen geschuldet, ist die Personalausstattungsquote in Kitas vergleichsweise niedrig, obwohl auf dem Arbeitsmarkt aktuell genügend pädagogisches Personal zur Verfügung steht, dessen Einsatz zu einer qualitativen Verbesserung der Kindertagesbetreuung führen könnte (Vgl. Baierl, Kapella, Hornung 2026). Besonders unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Altersverteilung kommt dem Personalmanagement und einer aktiven Führungs- und Organisationskultur aktuell wie auch künftig eine bedeutende Rolle zu (Vgl. Bath, Wisotzky 2025; Stock-Homburg, Groß 2019).

Die zentralen Erkenntnisse der empirischen Erhebung bestätigen die theoretischen Ausarbeitungen. Das Meinungsbild der Träger verdeutlicht, dass ein Strukturwandel im Gange und unvermeidbar ist. Der demografische Wandel ist aktuell deutlich spürbar und setzt Träger unter Handlungsdruck. Träger wünschen sich dabei Unterstützung von Mittel- und Gesetzgebern und hoffen auf eine Stabilisierung der Geburtenzahlen. Grundsätzlich ist den Trägern die Notwendigkeit von Anpassung, Weiterentwicklung und Veränderung des Kita-Systems bewusst, es fehlt jedoch an tragfähigen Lösungen.

Auf Basis der theoretischen Ausarbeitungen und den empirischen Ergebnissen konnten vier Schwerpunkte identifiziert werden, für die zukunftsweisende Steuerungsansätze entwickelt wurden. Für den Schwerpunkt „Attraktivität der Familienbildung und demografische Balance“ zeigt sich, dass die Steuerungsansätze indirekt auf die Geburtenentwicklung wirken können. Es ist möglich, die Rahmenbedingungen zu verbessern und damit Familiengründungen und Wanderungen zu begünstigen, sowie letztendlich auf eine demografische Balance hinwirken. Sie beeinflussen (Planungs-)Sicherheit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Attraktivität des Lebensumfeldes. Im Schwerpunkt „Weiterentwicklung der Kita-Infrastruktur“ tragen die Steuerungsansätze dazu bei, ein zukunftsfähiges Kita-Netz zu etablieren, sowie bestehende Strukturen und Gebäude der Kindertagesbetreuung weiterzuentwickeln. Steuerungsansätze des damit eng verbundenen Schwerpunkts „Sicherung der Angebotsvielfalt unter marktförmigen Dynamiken“ sorgen für bedarfsgerechte, vielfältige und stabile Angebote der Kindertagesbetreuung. Im Schwerpunkt „Personalentwicklung und Fachkräftesicherung“ wirken Steuerungsansätze darauf hin, junge, qualifizierte pädagogische Fachkräfte zu halten und ihnen trotz rückläufiger Kinderzahlen eine Perspektive zu geben.

8.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Die vorliegende Arbeit untersucht, welche vorausschauenden Steuerungsansätze sich eignen, die negativen Effekte des demografischen Wandels auf Kindertageseinrichtungen zu minimieren und zukunftsfähige Strukturen zu schaffen. Auf Grundlage der theoretischen Analyse und der empirischen Ergebnisse konnten vier zentrale Schwerpunkte identifiziert werden, die die wesentlichen Handlungsfelder in denen Steuerungsansätze wirksam werden können, darlegen. Eine zusammenfassende Übersicht aller entwickelten Steuerungsansätze findet sich in Anlage 9.

Um die negativen Effekte des demografischen Wandels auf Kitas zu minimieren, eignen sich Steuerungsansätze, die verlässliche Betreuungsstrukturen sowie gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf bereitstellen, um Familiengründungen attraktiv und sicher zu gestalten, was zum Anstieg und einer künftigen Stabilisierung der Geburtenzahlen beiträgt. Gleichzeitig ist es wichtig, attraktive Bedingungen für Zuwanderungen schaffen, um neben höheren Geburtenzahlen auch einen Anstieg der Kinderzahlen zu erreichen. Steuerungsansätze sollte zukünftig also Strukturen fördern, die junge Menschen/Migranten animieren, Familien zu gründen bzw. sich in Deutschland/Sachsen anzusiedeln.

Die derzeit rückläufigen Geburten-/Kinderzahlen bewirken eine sinkende Nachfrage des Angebots der Kindertagesbetreuung. Steuerungsansätze können diese Variablen nicht beeinflussen, jedoch ist eine Beeinflussung des Kita-Netzes, der regionalen Organisation und der Kita-Objekte möglich. Ziel der Ansätze ist es, die Infrastruktur unter den Gegebenheiten niedriger Kinderzahlen effektiv zu organisieren.

Aufgrund zurückgehender Nachfrage, wirtschaftlicher Herausforderungen, regionaler Unterschiede und individueller Rahmenbedingungen der Träger entstehen zunehmend marktförmige Dynamiken, geprägt durch Wettbewerb, Profilierung und Kostendruck. Steuerungsansätzen können die Dynamiken nicht verhindert, aber sie können Bedingungen schaffen, um die Angebotsvielfalt und eine sozialräumliche Ausgewogenheit zu fördern.

Niedrige Kinderzahlen und Schließungen von Kindertageseinrichtungen führen zu einem Personalüberschuss pädagogischer Fachkräfte. Steuerungsansätze sichern die Qualität und unterstützen die Personalentwicklung. Ihre Wirkung bleibt jedoch an strukturelle Rahmenbedingungen wie Fachkräfteverfügbarkeit, Qualifikationsanforderungen und Finanzierung gebunden. Ziel ist es, gut ausgebildete pädagogische Fachkräfte zu halten, um zukünftig ausreichend Personalressourcen vorzuweisen.

Grundsätzlich nehmen Steuerungsansätze eine richtungsweisende Rolle ein. Da der demografische Wandel nicht verhindert werden kann und seine Ursachen außerhalb des Einfluss-

bereichs der Akteure liegen, wirken Steuerungsansätze vor allem indirekt. Sie können jedoch die negativen Effekte abfedern, Anpassungsprozesse strukturieren, Qualität sichern und die Weiterentwicklung des Systems unterstützen. Auf diese Weise tragen sie dazu bei, zukunftsfähige Strukturen zu gestalten und die Handlungsfähigkeit der Akteure auch unter veränderten Rahmenbedingungen zu erhalten.

8.3 Implikationen für Forschung und Praxis und Ausblick

Grundsätzlich bietet die Arbeit einen aktuellen Einblick in das Kita-System und in die Perspektiven zentraler Akteure der Kindertagesbetreuung. Sie zeigt die Herausforderungen des demografischen Wandels auf und offeriert Handlungsmöglichkeiten. Abschließend werden die Grenzen der Arbeit, der daraus resultierende Forschungsbedarf sowie die Implikationen für Praxis und zukünftige Entwicklungen dargestellt.

Die theoretische und die empirische Analyse verdeutlichen die demografischen Entwicklungen in Deutschland mit einem spezifischen Fokus auf den Freistaat Sachsen. Dies ermöglicht eine vertiefte Betrachtung, erlaubt jedoch angesichts der deutlichen Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland keine Repräsentativität für das gesamte Bundesgebiet. Die Ergebnisse sind analytisch generalisierbar und können Annahmen ableiten lassen, stellen jedoch keine statistisch fundierten Befunde dar. Daraus ergibt sich Forschungsbedarf hinsichtlich interregionaler Vergleiche, die durch anschließende quantitative Erhebungen vertieft werden könnten.

Die Ergebnisse der Arbeit spiegeln den aktuellen Datenstand wider. Da demografische Entwicklungen dynamisch verlaufen, sind unmittelbar über den Untersuchungszeitraum hinaus veränderte Befunde möglich. Längsschnittanalysen könnten Entwicklungen über mehrere Jahre hinweg nachvollziehen und Steuerungspotenziale präziser identifizieren. Die dafür erforderlichen zeitlichen Ressourcen standen bei der Bearbeitung dieser Arbeit nicht zur Verfügung.

Die Grenzen der Steuerungsansätze wurden bereits in Kapitel 7.3 dargestellt. Die Arbeit setzt voraus, dass Steuerung ein geeignetes Instrument ist. Ihre tatsächliche Wirksamkeit kann im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht bewertet werden. Auch hier könnten Längsschnittstudien weiterführende Erkenntnisse liefern.

Diese Arbeit konzentriert sich explizit auf das Kita-System. Eine erweiterte Betrachtung von Bereichen, die ebenfalls in komplexen Wechselwirkungen mit dem demografischen Wandel stehen, wäre möglich und sinnvoll.

Aussagen der Sprecher und des Experten zeigen individuelle Perspektiven und eröffnen ein aktuelles Meinungsbild zu Thema. Die Aussagen sind demnach zwar qualitativ tiefgreifend, jedoch nicht verallgemeinerbar. Eine quantitative Ergänzung könnte die empirische Basis erweitern. Es wurden zudem primär Sprecher gewählt, die in einer spezifischen institutionellen Rolle tätig sind. Für eine umfassendere Perspektive wäre eine Erweiterung um Sichtweisen von Eltern, pädagogischen Fachkräften, Kommunen oder der Landespolitik denkbar. Die Ergebnisse der Arbeit weisen mehrere praxisrelevante Konsequenzen für die zentralen Akteure aus. Sie zeigen, wie das Kita-System unter den Auswirkungen des demografischen Wandels handlungsfähig bleiben kann. Die Implikationen für die Praxis decken sich mit den in Kapitel 7.1 formulierten Schwerpunkten. Es sollten verlässliche Rahmenbedingungen geschaffen werden, um Familienbildung zu fördern. Weiterhin ist eine strategische Weiterentwicklung der Kita-Infrastruktur notwendig, ebenso wie die Sicherung der Angebotsvielfalt und der Fachkräfte. Deutlich wird, dass das Kita-System von der Kooperation und dem abgestimmten Handeln verschiedener Akteure lebt. Nur wenn alle Beteiligten ihre Handlungsspielräume zugunsten der gesamten Kindertagesbetreuung nutzen, können notwendige Veränderungs- und Anpassungsprozesse gelingen.

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass die Kinderzahlen weiterhin rückläufig sein werden und dies zunehmend auch Regionen betreffend wird, die diesem Trend bislang trotzen konnten. In der Folge dürfte die regionale Polarisierung zunehmen, sofern keine entsprechenden Steuerungsmaßnahmen eingeleitet werden. Ähnlich verhält es sich mit den Kita-Gebäuden, die ohne entsprechende Um-, Nach- und Mehrfachnutzung schließen werden müssen.

Aufgrund der angespannten Finanzierungsstrukturen ist zudem nicht davon auszugehen, dass sich die Personalsituation in Kitas kurzfristig verbessert. Unabhängig sinkender Kinderzahlen ist daher sowohl mit Fachkräftemangel in den Einrichtungen als auch mit einem möglichen Personalüberhang auf dem Fachkräftemarkt, gefolgt von beruflicher Umorientierung Betroffener zu rechnen. Zugleich können (sollten) rückläufige Kinderzahlen auch Chancen für qualitative Verbesserungen eröffnen.

Unverändert bleiben Kooperationen und Zusammenarbeit zwischen den Akteuren essenziell, um die Auswirkungen des demografischen Wandels gemeinsam zu bewältigen. Aus diesem Grund sind tragfähige Steuerungsansätze zentraler Schlüssel, um perspektivische Stabilität zu schaffen. Unstrittig ist, dass der demografische Wandel das Kita-System langfristig prägen wird. Ob sich diese Entwicklungen positiv oder negativ auswirken, hängt maßgeblich von einer wirksamen Steuerung der beeinflussbaren Rahmenbedingungen ab.

9. Literaturverzeichnis

- AWO Bundesverband e.V. (2025). *Klimaschutz und frühkindliche Bildung*. Abgerufen am 02. 02 2026 von www.awo.org.
- Baierl, A., Kapella, O., & Hornung, H. (2026). *Die Personalausstattungsquote in Kitas. Ein Indikator zur Messung der Personalausstattung auf Einrichtungsebene*. (Bertelsmann Stiftung, Hrsg.) Bielefeld. Abgerufen am 06. 02 2026
- Bath, J., & Wisotzky, H.-H. (2025). *Die perfekte Employee Journey und Experience. Mitarbeitende langfristig binden, Zufriedenheit erhöhen und Performance sichern*. Berlin: Springer Natur. Abgerufen am 15. 02 2026
- Birkel-Barmsen, J., Fuchs-Rechlin, K., Gessler, A., Hanssen, K., Hartwich, P., Kopp, K., . . . Tillmann, K. (2025). *Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2025*. (Deutsches Jugendinstitut e.V., Hrsg.) Bielefeld: Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF). Abgerufen am 31. 01 2026
- Borghorst, M., & Brilon, S. (2025). *Kita-Ausbau in Deutschland: Investitionsrückstand rückläufig, große regionale Unterschiede*. (KfW Bankengruppe Abteilung Volkswirtschaft, Hrsg.) Abgerufen am 02. 02 2026
- Börsch-Supan, A. (2025). Anpassung der Rentenpolitik an die Realitäten des demografischen Wandels. In *Die Zukunft der Altersvorsorge in Deutschland* (S. 16-21). München: Hans-Seidel-Stiftung. Abgerufen am 16. 02 2026
- Brackmann, T., Mosel, J., Sandforth, S., & Stohner, M. (2022, erschienen 2024). *Finanzen der Kindertagesbetreuungen in freier Trägerschaft. Bericht zur Erhebung nach § 7 Abs. 1 BStatG*. (Statistisches Bundesamt (Destatis), Hrsg.) Abgerufen am 14. 02 2026
- Bujard, & Martin. (21. 09 2015). Wirkt Familienpolitik auf die Geburtenrate? *Familienpolitik. Bundeszentrale für politische Bildung*. Abgerufen am 24. 01 2026
- Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB). (2022). *Demografischen Wandel neu entdecken*. Abgerufen am 20. 12 2025 von www.bib.bund.de.
- Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) (Hrsg.). (2025). *BiB.Aktuell. Stabile Kinderwünsche trotz Geburtenrückgang*. Wiesbaden. Abgerufen am 09. 01 2026
- Bundesministerium des Innern. (2012). *Jedes Alter zählt. Demografiestrategie der Bundesregierung*. Abgerufen am 2026. 01 25 von www.bundesregierung.de.
- Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (bmfsfj). (2011). *ESF-Modellprogramm "MEHR Männer in Kitas"*. Berlin: Publikationsverband der Bundesregierung. Abgerufen am 01. 02 2025
- Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (bmfsfj). (03. 12 2025). *Vor Inkrafttreten des Rechtsanspruchs: Ganztagsausbau geht kontinuierlich voran*. Abgerufen am 08. 02 2026 von www.bmbfsfj.bund.de.
- Dresing, T., & Pehl, T. (2015). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*. Marburg: audiotranskription. Abgerufen am 22. 02 2026

- Evangelischen Hochschule Dresden (ehs). (2026). *Bildungsplan*. Abgerufen am 08. 02 2026 von ehs-dresden.de: <https://ehs-dresden.de/bildungsplan>
- Fratzscher, M. (02. 01 2026). Mehr Gleichstellung - das ist auch gut für die Demografie. *Die Zeit*. Abgerufen am 24. 01 2016 von <https://www.zeit.de/wirtschaft/2026-01/geburtenrate-rueckgang-gleichstellung-familienpolitik-claudia-goldin>
- Freistaat Sachsen. (2025a). *Im Blickpunkt. Geburtenentwicklung im Freistaat Sachsen*. Abgerufen am 25. 01 2026
- Geis-Thöne, W. (2025). *Regionale Disparitäten bei den Entwicklungen der Platzbedarfe in Kitas und Schulen*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft (IW) . Abgerufen am 02. 02 2026
- GEW. (05. 02 2024). *Ein besserer Personalschlüssel sichert Kitas und Arbeitsplätze*. Abgerufen am 12. 02 2026 von www.gew-sachsen.de.
- Helfferrich, C. (2022). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur, & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 875-892). Wiesbaden: Springer Natur . Abgerufen am 21. 02 2026
- Jasilioniene, A., Jasilionis, D., Jdanov, D., & Myrskylä, M. (2025). Association between the COVID-19 vaccination campaign and fertility trends: a population-level time series analysis or 22 countries. *BMJ Public Health, Jahrgang 3*(1/2025). Abgerufen am 08. 01 2026
- Kalicki, B., & Kuger, S. (2026). Das Recht auf Ganzttag - vor dem Praxistest. (Deutsches Jugendinstitut (DJI), Hrsg.) *Ganzttag für alle. Der neue Rechtsanspruch auf ganztägige Betreuung für Grundschul Kinder - Chancen und Herausforderungen*, S. 4-9. Abgerufen am 19. 03 2026
- Kindt-Matuschek, B. (22. 01 2026). Kultusminister Clemens zu Gast im Erzgebirge: Wo es genügend Kitas gibt, aber immer weniger Kinder. *Freie Presse*. Abgerufen am 24. 01 2026 von <https://www.freiepresse.de/erzgebirge/schwarzenberg/kultusminister-clemens-zu-gast-im-erzgebirge-wo-es-genuegend-kitas-gibt-aber-immer-weniger-kinder-artikel14109347>
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2024). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Umsetzung mit Software und künstlicher Intelligenz* (Bd. 6). Bad Langensalza: Beltz Juventa. Abgerufen am 22. 02 2026
- Kunath, G. (2024). *Nachwehen der Ein-Kind-Politik: China im demografischen Wandel*. (Institut der deutschen Wirtschaft, Hrsg.) Abgerufen am 09. 01 2026
- Landesjugendamt. (2020). *Empfehlung des Landesjugendamtes Sachsen zur Leitung von Kindertageseinrichtungen*. (SMS, Hrsg.) Chemnitz. Abgerufen am 13. 02 2026
- Liga der Freien Wohlfahrtspflege Sachsen. (2026). *Liga der Freien Wohlfahrtspflege in Sachsen*. Abgerufen am 14. 02 2026 von liga-sachsen.de: <https://liga-sachsen.de/>
- Max-Planck-Institut (MPIDR). (2025). *Was ist Demografie?* Von www.demogr.mpg.de: https://www.demogr.mpg.de/de/ueber_uns_6113/was_ist_demografie_6674/ abgerufen

- Mayring, P., & Fenzl, T. (2022). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur, & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 691-706). Wiesbaden: Springer Natur. Abgerufen am 21. 02 2026
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill Book Co.
- Meiner-Teubner, C., Tiedemann, C., & Vreden, M. (12 2025). Kindertagesbetreuung 2025 - Ende des Ausbaus? (A. K.-u. Jugendhilfestatistik, Hrsg.) *KomDat. Kommentierte Daten der Kinder- & Jugendhilfe*, S. 1-8. Abgerufen am 25. 01 2026
- Moritz, T. (10. 03 2026). Führt der Geburtenrückgang zur Schließung von Kitas und Schulen in Sachsen, Herr Clemens? *FreiePresse*. Abgerufen am 13. 03 2026
- Nationales Zentrum Frühe Hilfen (NZFH). (2016). *Leitbild Frühe Hilfen. Beitrag des NZFH-Beirats*. Köln. Abgerufen am 23. 03 2026
- Petkovic, M. (2008). *Employer-Branding: ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl*. München: Hampp. Abgerufen am 14. 04 2026
- Pöttsch, O. (2025). *Der dritte Geburtenrückgang im vereinigten Deutschland - Analysen und Hintergründe*. Destatis.
- Riedel, B., Geiger, K., Otremba, K., & Dingfelder, J. (2022). *Elne neue Generation von Kita-Trägern. Herausforderungen und Chancen für Qualität und Qualitätssicherung in der frühkindlichen Bildung und Betreuung*. (Deutsches Jugendinstitut (DJI), Hrsg.) München. Abgerufen am 14. 02 2026
- Sächsischen Staatsministerium für Kultus (SMK) (Hrsg.). (2011). *Der Sächsischen Bildungsplan - ein Leitfaden für pädagogische Fachkräfte in Krippen, Kindergärten und Horten sowie für Kindertagespflege*. Weimar: verlag das netz. Abgerufen am 12. 02 2026
- Sächsischer Erziehverband im SLV (SEV). (25. 04 2024). *SEV fordert Verbesserung des Betreuungsschlüssels in sächsischen Kitas und Horten*. Abgerufen am 12. 02 2026 von www.sev-gewerkschaft.de.
- Sächsischer Städte- und Gemeindetag (Hrsg.). (24. 06 2025). *Geplante Personalschlüsselveränderungen in den Kitas sorgen für Ablehnung unter Sachsens Städten und Gemeinden*. Abgerufen am 12. 02 2026 von www.ssg-sachsen.de.
- Sander, T., & Zimmermann, M. (2021). *Organisationsentwicklung in der frühkindlichen Bildung*. Wiesbaden: Springer Nature. Abgerufen am 09. 02 2026
- Scheu, G. (07. 12 2025). *Neuer Staatsfeind: das Kondom*. Abgerufen am 09. 01 2026 von www.sueddeutsche.de: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/china-mehrwertsteuer-kondome-demografie-li.3348066>
- Schnuck, M. (2025). *Change-Management in der Kita*. Freiburg im Breisgau: Herder. Abgerufen am 16. 02 2026
- Schnurbein, G., & Schmuki, R. (2025). *Gutes tun von Anfang an. Tipps für Neu- und Quereinsteiger in Non-Profit-Organisationen*. Wiesbaden: Springer Natur. Abgerufen am 16. 02 2026

- Statistisches Bundesamt (Destatis). (2015). *Allgemeine Sterbetafel. Methodische Erläuterungen und Ergebnisse*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Abgerufen am 23. 12 2025
- Statistisches Bundesamt (Destatis). (2025a). *Bevölkerungsvorausberechnung. 16. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Annahmen und Ergebnisse*. Abgerufen am 21. 12 2025 von [www.destatis.de](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/annahmen_ergebnisse_16te_kBv.html):
https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/annahmen_ergebnisse_16te_kBv.html
- Statistisches Bundesamt (Destatis). (2025b). *Demografische Aspekte. Demografischer Wandel und Bevölkerungszahl*. Abgerufen am 23. 12 2025 von [www.destatis.de](https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/Aspekte/demografie-bevoelkerungszahl.html):
<https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/Aspekte/demografie-bevoelkerungszahl.html>
- Statistisches Bundesamt (Destatis). (2025c). *Bevölkerungsstand. Geburten*. Abgerufen am 21. 12 2025 von [www.destatis.de](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Geburten/_inhalt.html):
https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Geburten/_inhalt.html
- Statistisches Bundesamt (Destatis). (2025d). *Bevölkerung im 3. Quartal 2025 konstant geblieben*. Abgerufen am 08. 01 2025 von [www.destatis.de](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/aktuell-quartale.html):
<https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/aktuell-quartale.html>
- Statistisches Bundesamt (Destatis). (2026). *GENESIS-Online. Die Datenbank des Statistischen Bundesamtes*. Abgerufen am 03. 04 2026 von [www-genesis.destatis.de](https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/): <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/>
- Statistisches Bundesamt (Destatis), Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZ) & Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) (Hrsg.). (2024). *Sozialbericht 2024. Ein Datenreport für Deutschland*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung (bpb). Abgerufen am 09. 01 2026
- Statistisches Landesamt. (2025). *Kindertageseinrichtungen im Freistaat Sachsen*. Kamenz. Abgerufen am 23. 11 2025
- Stenografisches Protokoll (unveröffentlichte Quelle). (2025). *Anhörung zur Finanzierung der frühkindlichen Bildung und Betreuung neu ausrichten und zukunftssicher gestalten – Einberufung eines Kita-Gipfels unter Beteiligung aller Akteure*. (Ausschuss für Schule und Bildung, Hrsg.) Dresden. Abgerufen am 04. 12 2025
- Sulak, H., Jung, F., & Klüsener, S. (2025). Wie kann demografiebedingtem Arbeitskraftmangel begegnet werden? (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB), Hrsg.) *BiB Aktuell*, S. 4-8. Abgerufen am 02. 02 2026
- Vahs, D., & Weiland, A. (2020). *Workbook Change-Management. Methoden und Techniken*. Schäffer-Poeschel.

10. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Diagramm zur demografischen Entwicklung von 1990 bis 2025	9
--	---

**TUCed – An-Institut für Transfer und Weiterbildung
der TU Chemnitz**

Anlagen (Band II)

zum Thema

**Auswirkung des demografischen Wandels auf die Entwicklung
von Kindertagesstätten und Überlegungen zur Sicherung der
Fachkräfte und Infrastruktur**

**Welche vorausschauenden Steuerungsansätze eignen sich, die negativen
Effekte des demografischen Wandels auf Kindertagesstätten zu minimieren
und zukunftsfähige Strukturen zu schaffen?**

Eingereicht von:

Lydia Rechenberger

03.10.2001

am 27.04.2026

Studiengang: General Management / 5. DG

Matrikelnummer: GM V/04

Semester: 5. Semester

Betreuer: Herr Prof. Dr. Wald

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Trägerlandschaft in Deutschland und Sachsen	1
Grafik 1: Freie und öffentliche Träger in Deutschland.....	1
Grafik 2: Freie Träger in Deutschland	2
Grafik 3: Trägerlandschaft in Sachsen in Prozent	2
Anlage 2: Employee Journey	3
Anlage 3: Frageleitfaden für die Interviews	4
Leitfaden 1: Interviews mit den Sprechern 1 bis 7	4
Leitfaden 2: Experteninterview	6
Anlage 4: Transkriptionen der Interviews	8
Anlage 5: Transkription Experteninterview Landesjugendamt am 17.03.2026	51
Anlage 6: Auswertungstabelle der Interviews	56
Anlage 7: Grafiken zur Auswertung	58
Grafik 1: Absolute Häufigkeit der angebrachten Themen.....	58
Grafik 2: Aktuelle Auswirkungen des demografischen Wandels	58
Grafik 3: Überlegungen zur Entwicklung der Einrichtungen.....	59
Grafik 4: Überlegungen zur Entwicklung der Personalsituation.....	59
Grafik 5: Zukunftsüberlegungen und zukünftige Herausforderungen	60
Anlage 8: Voraussetzungen für Um-, Nach- und Mehrfachnutzungen von Kitas	61
Anlage 9: Übersicht der Steuerungsansätze	63

Anlage 1: Trägerlandschaft in Deutschland und Sachsen

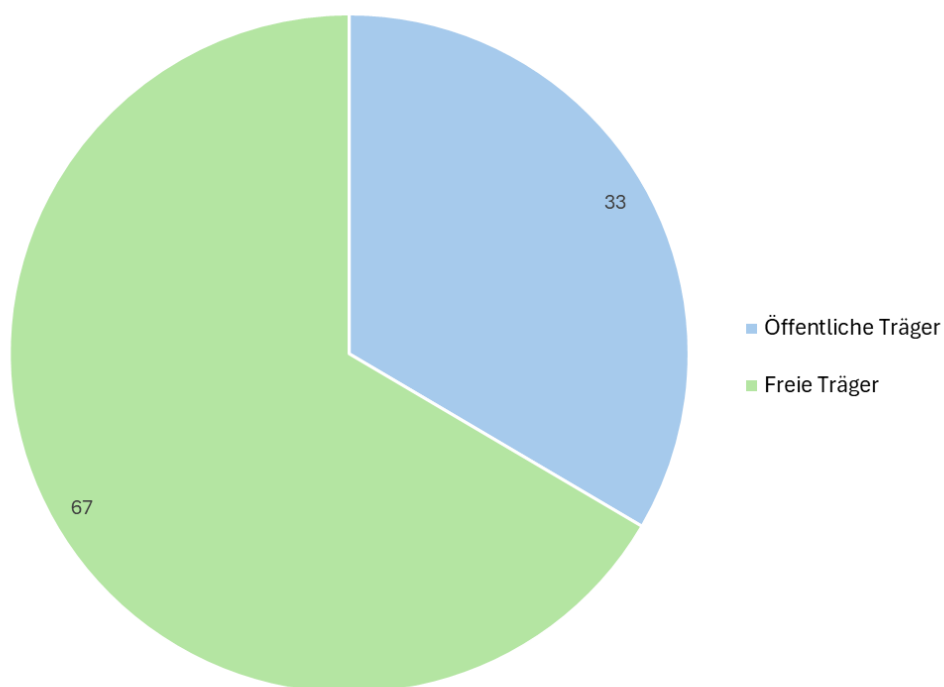
Die folgenden Grafiken wurden auf Basis der erhobenen Daten des Statistischen Bundesamtes (Destatis) erstellt. Die Daten sind in der GENESIS-Datenbank öffentlich verfügbar. Die Erstellung erfolgte mit Hilfe von Microsoft Excel.

Für Grafik 1 und 2 wurde die Tabelle zum Stichtag 1. März 2025, Tabellencode: 22541-0002, Titel: „Tageseinrichtungen, Pädagogisches Personal, Kinder, Genehmigte Plätze: Deutschland, Stichtag, Art des Trägers“ verwendet. Abgerufen am: 17.02.2026.

Für die Grafik 3 wurde die Tabelle zum Stichtag 31. Dezember 2020, Tabellencode: 22542-0004, Titel: „Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe: Bundesländer, Stichtag (bis 31.12.2020), Art der Einrichtung“ verwendet. Abgerufen am 29.03.2026.

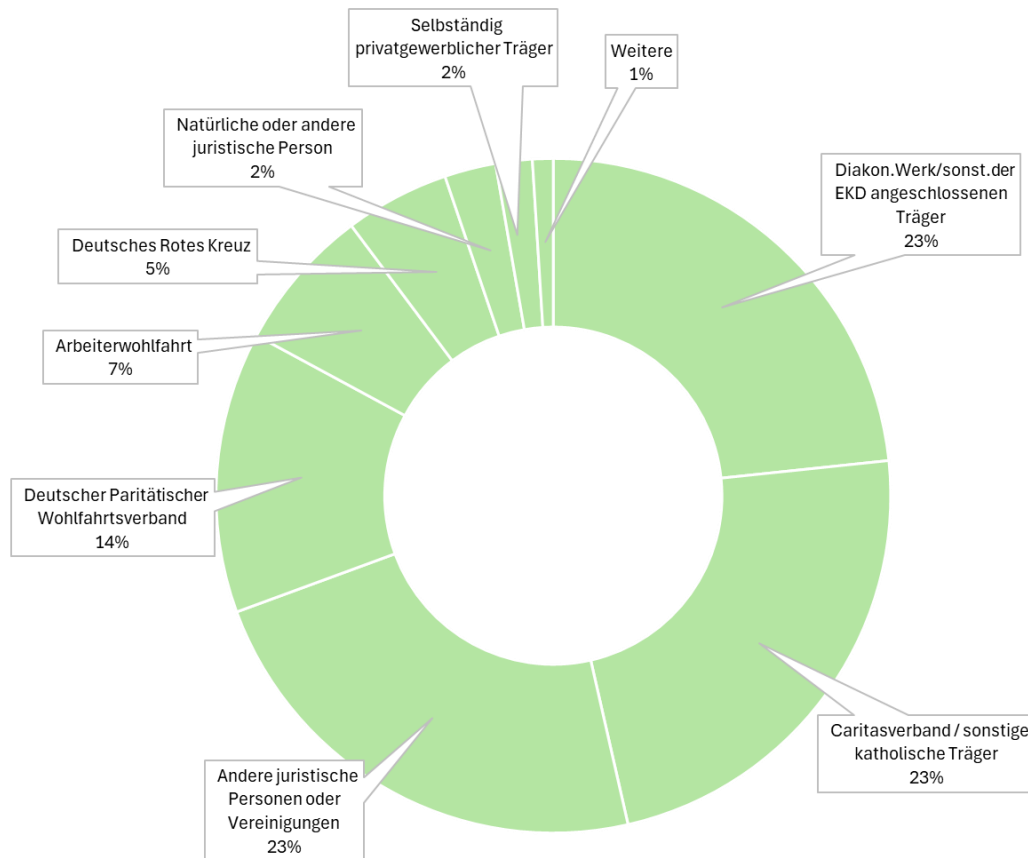
Grafik 1: Freie und öffentliche Träger in Deutschland

Relative Häufigkeit der Trägeranzahl in Prozent



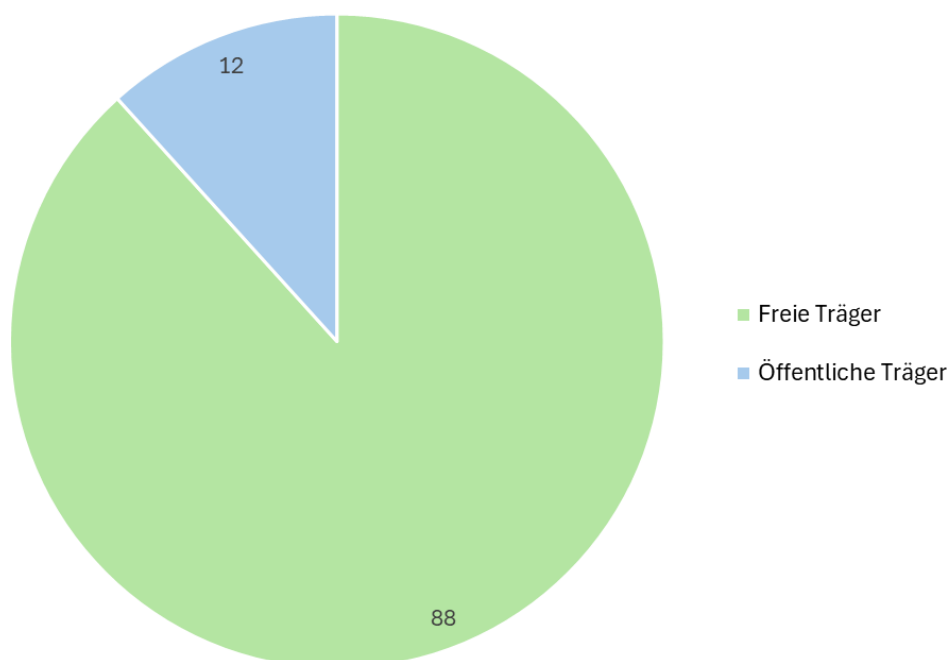
Grafik 2: Freie Träger in Deutschland

Relative Häufigkeit der freien Träger in Prozent



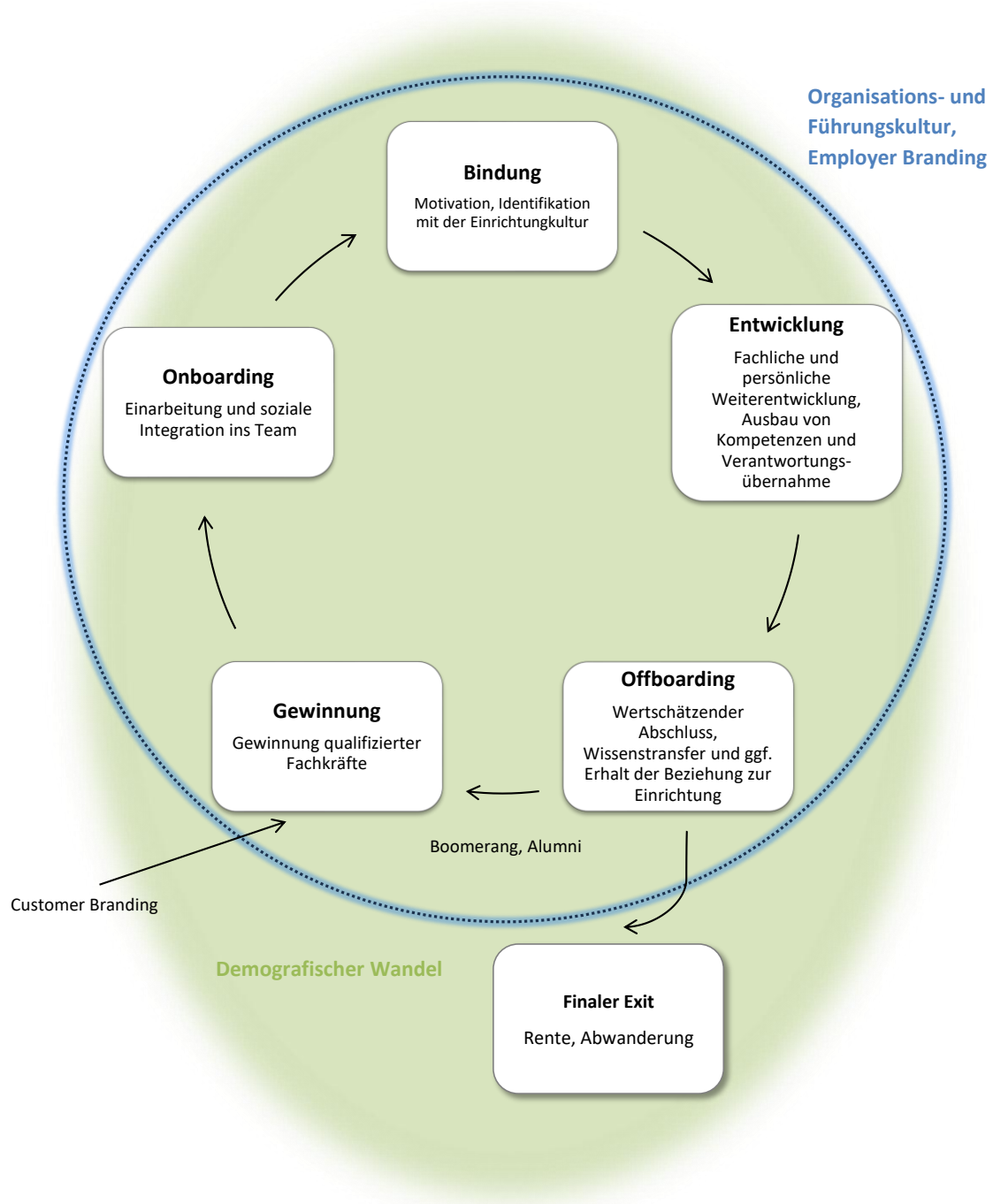
Grafik 3: Trägerlandschaft in Sachsen in Prozent

Relative Häufigkeit der Trägeranzahl in Prozent



Anlage 2: Employee Journey

Die folgende eigene Darstellung lehnt sich an die Ausführungen von Bath und Wisotzky (2025) an.



Anlage 3: Frageleitfaden für die Interviews

Leitfaden 1: Interviews mit den Sprechern 1 bis 7

Auswirkung des demografischen Wandels auf die Entwicklung von Kindertagesstätten und Überlegungen zur Sicherung der Fachkräfte und Infrastruktur

Welche zukunftsweisenden Steuerungsansätze sind geeignet, negative Effekte des demografischen Wandels bei Kindertagesstätten zu minimieren und zukunftsfähige Strukturen zu schaffen?

Fragenleitfaden

Allgemeine Fakten zum Träger

1. Wie viele (Kindertages-) Einrichtungen verwalten sie?
 - 1.1. Bei mehreren: Gibt es besondere Merkmale, die die Einrichtungen vereinen?
2. Mit welchem Personalbestand arbeiten Sie - Schwerpunkt Kindertageseinrichtungen?
3. Was sind ihre mittel-/langfristigen (verwaltungs)organisatorischen Ziele? (Prozessoptimierung o.ä.)
 - 3.1. Wie gestalten und implementieren Sie strategische Planung in Ihrer Trägerarbeit, und welche konkreten Beispiele aus Ihrer Praxis können Sie nennen?

Demografischer Wandel (kurz zur Themeneinleitung / Allgemein):

4. Wie nehmen Sie den demografischen Wandel wahr?
 - 4.1. Wie würden Sie die aktuelle Situation Ihrer Einrichtung(en) im Hinblick auf Auslastung und Nachfrage beschreiben?
 - 4.2. Wie schätzen Sie die zukünftige Entwicklung ein – welche Trends erwarten Sie in den nächsten Jahren?
 - 4.3. Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen im Umgang mit dem demografischen Wandel?
5. Welche Unterstützung wünschen Sie sich von Politik, Verwaltung oder Wissenschaft für die Realisierung vorausschauender Steuerungsmaßnahmen / Koordinierungsmaßnahmen?
6. Stehen Sie bei dieser Frage im Austausch mit anderen Einrichtungen Ihres Regionalbereichs oder über diesen hinaus?
 - 6.1. Welche konkreten Auswirkungen beobachten Sie bereits in Ihren Einrichtungen (z. B. Fachkräftemangel, rückläufige Kinderzahlen, veränderte Bedarfe)?

Entwicklung in den Einrichtungen

7. Gibt es Überlegungen zur Veränderung der Infrastruktur Ihrer Einrichtung?

- 7.1. Wie flexibel sind Ihre Einrichtungen hinsichtlich Kapazitätsanpassungen (z. B. Rückbau, Erweiterung, multifunktionale Nutzung)?
- 7.2. Passen Sie Ihre Angebotsstruktur bereits jetzt an demografische Veränderungen an? Ist dies geplant? (z. B. Öffnungszeiten, Gruppengrößen, Betreuungsformen)
- 7.3. Steht Ihre Organisation neuen Konzepten offen gegenüber (ggf. Meinung zu Thekiz (vernetzte Kitas))?

8. Wie wurde mit ähnlichen Zuständen in der Vergangenheit umgegangen?

9. Binden Sie andere Institutionen/Fachbehörden in Ihre Planungen ein? Wie?

Fachkräftesicherung

10. Wie gehen Sie aktuell vor, um pädagogisches Personal zu gewinnen und langfristig zu halten?

Ist dies grundsätzlich überhaupt Ihre Absicht?

- 10.1. Wie schätzen Sie die Wirksamkeit bisher getroffener Maßnahmen ein?
- 10.2. Gibt es interne Maßnahmen zur Qualifizierung oder Umschulung von Fachkräften vor dem Hintergrund des demografischen Wandels?

11. Nutzen Sie Datenbanken oder Prognosen zur Personalbedarfsplanung? Wenn ja, welche?

12. Inwiefern haben Sie sich mit alternativen Beschäftigungsprojekten beschäftigt? (z.B. Personalsharing, Zeitarbeit, einrichtungsübergreifender Einsatz oder anderweitigen Modellen?)

Zukunft abseits der sinkenden Kinderzahlen:

13. Vor welchen weiteren Herausforderungen steht der Träger aktuell?

14. Wie sieht die Zukunft der Einrichtungen aus?

Leitfaden 2: Experteninterview

Auswirkung des demografischen Wandels auf die Entwicklung von Kindertagesstätten und Überlegungen zur Sicherung der Fachkräfte und Infrastruktur

Welche zukunftsweisenden Steuerungsansätze sind geeignet, negative Effekte des demografischen Wandels bei Kindertagesstätten zu minimieren und zukunftsfähige Strukturen zu schaffen?

Fragenleitfaden

Demografische Entwicklung und aktuelle Lage

1. Wie schätzt das Landesjugendamt die aktuelle demografische Entwicklung in Sachsen im Hinblick auf die Kindertagesbetreuung ein?
2. Welche Tendenzen oder Veränderungen sind im LJA spürbar?

Handlungsdruck und Herausforderungen

3. Welche Entwicklungen bereiten aus Sicht des Landesjugendamts derzeit den größten Handlungsdruck?
4. Welche dieser Entwicklungen sind kurzfristig besonders kritisch?

Strukturelle Voraussetzungen und notwendige Veränderungen

5. Welche strukturellen Veränderungen wären notwendig, um langfristig das Kitanetz (Nachfrage, Trägervielfalt, Qualität) zu sichern?
6. Welche Rolle spielen dabei Trägerstrukturen, Finanzierungssystematik und gesetzliche Vorgaben?

Reaktionen auf demografische Veränderungen

7. Welche Ansätze nutzt das Landesjugendamt aktuell, um im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben auf demografische Veränderungen zu reagieren? (*hier Um- und Nachnutzung*)
8. Wie bewertet das LJA die Wirksamkeit dieser Maßnahmen

Steuerung und Hemmnisse

9. Wo siehst du die größten Steuerungshemmnisse im aktuellen System der Kindertagesbetreuung? (*Was hemmt, blockiert oder verlangsamt Prozesse, das Ziel zu erreichen?*)
10. Welche Änderungen wären notwendig, um diese Hemmnisse zu reduzieren?

Kleine Träger und ländliche Region

11. Welche Empfehlungen würdest du Trägern geben, die besonders stark vom demografischen Wandel betroffen sind (z. B. Träger in ländlichen Regionen)?

Politische Relevanz und öffentliche Diskussion

12. Wie schätzt du die künftige politische Relevanz der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland ein?
13. Welche Aspekte werden in der öffentlichen Diskussion unterschätzt?
14. Einige Träger betonen, dass der Personalschlüssel weiter verbessert werden sollten. Wie bewertest du diese Forderung im aktuellen Kontext?

Arbeitsmarkt und Fachkräfteentwicklung

15. Wie bewertest du die Aussage, dass künftig gut ausgebildetes, junges Personal möglicherweise keine Anstellung mehr findet und abwandert?

Zukunftsszenarien

16. Wie könnte das System der Kindertagesbetreuung in Sachsen im Jahr 2035 aussehen, wenn wir erfolgreich steuern?
17. Welche Risiken siehst du, wenn keine wirksamen Maßnahmen ergriffen werden?

Prioritäten

18. Welche Weichen müssten aus deiner Sicht kurzfristig gestellt werden, um das System zukunftsfähig auszurichten?

Anlage 4: Transkriptionen der Interviews

Von einer Weitergabe der Transkriptionen der Interviews (Seite 8 bis Seite 50) wird abgesehen.

Anlage 5: Transkription Experteninterview Landesjugendamt am 17.03.2026

Von einer Weitergabe der Transkription des Experteninterviews (Seite 51 bis Seite 55) wird
abgesehen.

Anlage 6: Auswertungstabelle der Interviews

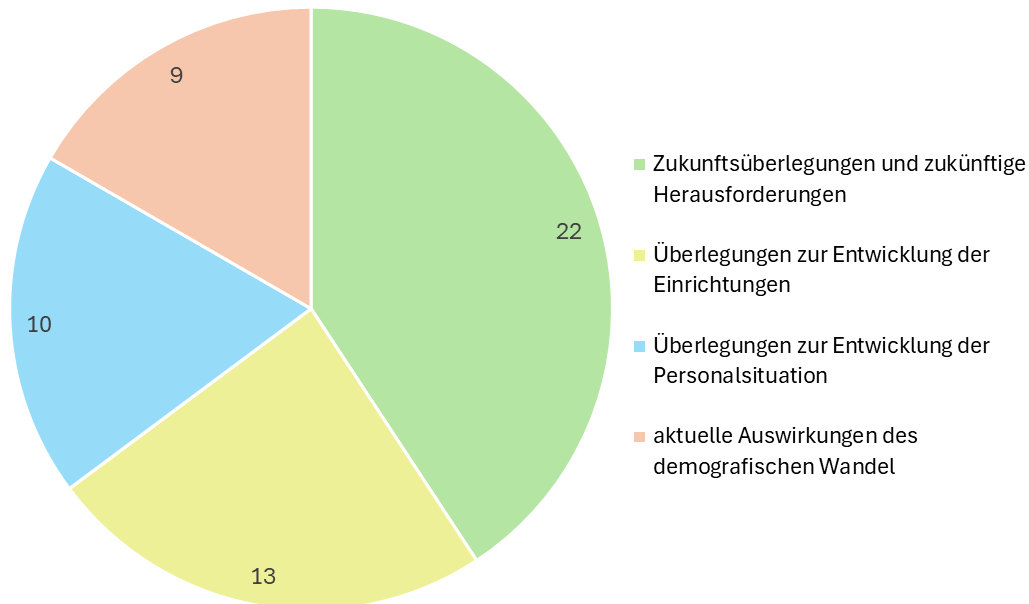
Kategorien	angesprochene Themen	Sprecher 1	Sprecher 2	Sprecher 3	Sprecher 4	Sprecher 5	Sprecher 6	Sprecher 7	relative Häufigkeit in Prozent
Allgemeine Daten zum Träger	Organisation	Von einer Weitergabe organisatorischer Angaben wird aus datenschutzrechtlichen Gründen abgesehen.							
	Kitaanzahl, päd. Konzept, Schwerpunkt								
aktuelle Auswirkungen des demografischen Wandel	Rückgang Kinderzahlen/Geburten	Rückgang der Kinderzahlen offensichtlich	sinkende Kinderzahlen; trotzdem frühe Anmeldungen (teilweise bereits während der Schwangerschaft)	Sinkende Geburtenzahlen seit 2017; steigender Anteil älterer Bevölkerung	Sinkende Kinderzahlen; zeitliche Verzögerung durch ukrainische Geflüchtete; deutliche Rückgänge ab Einschulung im kommenden August erwartet	Rückgang der Geburten seit 2017; ca. –800 Kinder bis 2025; sinkende Kinderzahlen in Krippe, Kita und Hort	Stark rückläufige Anmeldezahlen (von ca. 100 auf ca. 10)	Stark rückläufige Geburtenzahlen; Geburtenrückgang von ca. 40 auf 18 Kinder pro Jahr; Corona-Knick	100
	Auslastung in den Kitas	Unbesetzte Kitaplätze; Belegung in evangelischen Kitas ca. 80 von 100 Plätzen	nicht ausgeschöpfte Betriebsurlaubnis trotz hoher Nachfrage	Überkapazitäten in Kitas (zu viele freie Plätze)		Unterauslastung einzelner Einrichtungen (z. B. 75 %); Abbau von Kitaplätzen (1.080 Plätze beschlossen); weiterer Abbau von ca. 1.000 Plätzen bis 2030	bisher noch vollständige Kapazitätsauslastung	Deutlich sinkende Auslastung in Kitas; Wegfall früherer Ausbaupläne; Hort weiterhin gut ausgelastet	86
	Wettbewerb		verschärfter Wettbewerb zwischen Einrichtungen		Konkurrenz zwischen Kitas um Kinder		Wettbewerb zwischen Einrichtungen nimmt zu		43
	Kitaschließungen			drohende Schließungen von Einrichtungen	Gefahr von Schließungen	ursprünglich geplante Schließung von 10 Kitas, reduziert auf 4 bis 2026/27			43
	wirtschaftlicher Druck			betriebswirtschaftlicher Druck auf Träger	stärkere Bedeutung von Elternbeiträgen; wirtschaftlicher Druck auf kleine Einrichtungen	wirtschaftliche Mindestgröße: ca. 50 Kinder pro Einrichtung			43
	Einfluss Kommunen	Anpassung der Rahmenverträge durch Kommunen				Anpassung der Rahmenvereinbarung mit freien Trägern			29
	Personalentlassungen	Gefahr von Personalüberhang und möglichen Kündigungen		mögliche Personalentlassungen bzw. Stundenreduzierungen; künftig Verschärfung des Fachkräftemangels da weniger junge Menschen nachkommen					29
	Trägerübergreifende Organisation						Einführung eines städtischen Kita-Portals mit kommunalen und freien Trägern als Reaktion auf frühere Schwankungen	Kooperation mit anderen Gemeinden nicht sinnvoll, "ein Kranker holt sich auch keine Hilfe bei einem anderen Kranken"	29
	Stadt/Land				Stadt und Land gleichermaßen betroffen				14
Überlegungen zur Entwicklung der Einrichtungen	Um- und Nachnutzungen	Nutzung freier Flächen für andere Zwecke z. B. Krabbelgruppen		Umbau bzw. Umnutzung von Kitas (z. B. Familienzentren, Mehrgenerationenhäuser); Kombination Kita & Co Working Space	flexiblere Nutzung von Gebäuden	Nachnutzung geschlossener Gebäude (soziale Träger, Gebäudemanagement); Suche nach kleineren, flexibleren Objekten	mögliche Umstrukturierung der Krippe (Trennung nach Altersgruppen 1–2 / 2–3 Jahre)	Kaum konkrete Nachnutzungskonzepte; Skepsis gegenüber Mehrgenerationenhäusern	86
	Lage und Verteilung von Kitas			Erhalt des Kita-Netzes trotz sinkender Kinderzahlen; nicht jeder Standort dauerhaft haltbar; Bedeutung wohnortnaher Infrastruktur; Vermeidung „weißer Flecken"	Erhalt kleiner Kitas im ländlichen Raum	gezielter statt flächendeckender Platzabbau; trägerübergreifende Gespräche in Stadtteilen; besondere Herausforderungen in Randgebieten; Ziel: flächendeckendes, qualitatives und quantitatives Angebot; max. 30 Minuten Wegzeit zur Kita (ÖPNV)	Lage am Wald als Standortvorteil	langfristig nur noch eine Kita für das Stadtgebiet und die umliegenden Dörfer; Entscheidung städtische vs. freie Trägerschaft	71
	Öffentlichkeitsarbeit	Öffentlichkeitsarbeit zur Gewinnung neuer Familien (Tage der offenen Tür, Adventsmärkte)	Social Media Präsenz anderer Kitas beobachtbar		Werbung und aktive Elternansprache				43
	Profilierung	Schärfung des Profils evangelischer Kitas	klare Profilbildung (Natur, Sauna, Kneipp, Mehrsprachigkeit)		Profilbildung und Schwerpunktsetzung der Kitas				43
	Qualitätsmanagement	Professionalisierung des Qualitätsmanagements	Wettbewerb über Qualität und Konzeption				Erhalt und Pflege der räumlichen Qualität		43
	Konzepte, päd. Ansätze	Religionssensible und offene Einrichtungen	Rückgang offener Konzepte				Kontinuierliche Weiterentwicklung des pädagogischen Konzepts; Fokus auf Bewegungskonzept		43
	Kooperationen	Zusammenschlüsse kleiner Kitas möglich	Ausbau von Kooperationen (Schule, Ärzte); Netzwerk mit anderen Leitungen						29
	Bildungs- und Erziehungspartnerschaft				stärkere Elternarbeit		intensive Elternarbeit		29
	Betriebserlaubnis	Bedarfsplanung muss angepasst werden			Anpassung der Betriebserlaubnis (Flexibilisierung)				29
	Sicherung Wirtschaftlichkeit					Sicherung der Betriebskosten		Fördermittelabhängigkeit bei Umnutzung	29
	vielfältige Kitalandschaft				Sicherung des Wunsch- und Wahlrechts der Eltern				14
	Öffnungszeiten				flexible Öffnungszeiten				14
	Arbeit an Übergängen				Besonderheit Übergang Kita–Grundschule				14

Überlegungen zur Entwicklung der Personalsituation	Personalschlüssel	Verbesserung des Personalschlüssels gefordert	Belastung durch Krankheitsausfälle			Einhaltung gesetzlicher Personalschlüssel	Gesetzlicher Personalschlüssel erfüllt	Schlüsselvorgaben als Planungsgrundlage	71
	Personalabbau durch Rente	Altersstruktur des Personals (viele gehen bald in Rente)			Nutzung von Verrentungen zur Abfederung	Steuerung über Fluktuation (Rente, Kündigung)	gemischte Altersstruktur im Team; gezielte Nachwuchsgewinnung über Praktikantinnen; geplante Nachfolgeregelung bei Renteneintritt der Leitung	Personalabbau über Renteneintritt	71
	Alternative Einsatzmöglichkeiten	Schwierigkeit des flexiblen Personaleinsatzes wegen eigenständiger Trägerstrukturen	flexible Dienstplanung	Verschiebung von Personal in Jugendhilfe oder Teilhabebereiche	begrenzte Wechselmöglichkeiten in andere Arbeitsfelder; regionale Personalverschiebungen zwischen Einrichtungen			Kein gemeindeübergreifender Personalaustausch	71
	Arbeitsverträge		unbefristete Arbeitsverträge	Reduzierung von Arbeitsstunden	Fokus auf befristete Verträge		Ablehnung von dauerhafter Zeitarbeit	Befristete Arbeitsverträge (meist 1 Jahr); Überwiegend Teilzeitsstellen (ca. 30–32 Std.)	71
	Ausbildung und Qualifikationen	Eigene Fachschulen für evangelische Kitas gegründet	multiprofessionelles Team; Zusatzqualifikationen (Rettungsschwimmer, Naturpädagogik, Schutzbeauftragte)			Bedarf an heilpädagogischen Zusatzqualifikationen; kaum Einsatz von Zeitarbeit	alle Fachkräfte staatlich anerkannt; zusätzliche heilpädagogische Qualifikationen; regelmäßige Fort- und Weiterbildungen		57
	Personalplanung		Personalplanung aktuell nur einjährig bis 2026	pädagogische Kontinuität wichtig; Personalbindung grundsätzlich sinnvoll			Hospitationen in anderen Einrichtungen um in andere Organisation reinschauen	Hohe Planungsunsicherheit; Personalplanung anhand Kinderzahlen	57
	sinkender Personalbedarf				Sinkender Personalbedarf	Stellenabbau von 40 Erzieherstellen geplant; geringerer Personalbedarf im Hort (Schlüssel 1:20); derzeit kein Fachkräftemangel			29
	Kündigungen				betriebsbedingte Kündigungen ab 2026			Keine betriebsbedingten Kündigungen bisher	29
	Neueinstellungen				verbesserte Auswahl bei Bewerbungen	ausgebildete Erzieher ohne Beschäftigung; aktuell keine Neueinstellungen; punktueller Einsatz als Aushilfe möglich			29
	Unsicherer Arbeitsplatz, Abwanderung			ökonomische Unsicherheit für Fachkräfte; Abwanderungsrisiko in andere Bundesländer					14
Zukunftsüberlegungen und zukünftige Herausforderungen	Qualitätssteigerung	Qualitätsentwicklung	Verkleinerung von Einrichtungen bei gleichzeitiger Qualitätssteigerung	Qualitätsentwicklung bei begrenzten Ressourcen	Qualitätssteigerung trotz geringerer Mittel				57
	Sicherung der Finanzierung		Wunsch nach beitragsfreier Kita; gesicherte Finanzierung als Voraussetzung für Qualität	Sicherung der Finanzierung trotz knapper Kassen; steigende Elternbeiträge als Risiko		offene Fragen zur Finanzierung und Umsetzung; Haushaltskonsolidierung; 5 % Haushaltssperre (auch 2026)		Finanzielle Belastung der Kommune; Abhängigkeit von Förderprogrammen	57
	weiterer Geburtenrückgang / Stabilität		weiterer Rückgang der Kinderzahlen erwartet			Hoffnung auf Stabilisierung der Geburtenzahlen; Einfluss externer Krisen (z. B. Ukraine Krieg); Wunsch nach Stabilität und Frieden		Langfristige Unsicherheit der Geburtenentwicklung	43
	vorausschauende Planung		vorausschauendere politische Planung (5–10 Jahres Horizont)	Notwendigkeit vorausschauender Planung				Fehlende wirksame Steuerungsinstrumente	43
	Strukturwandel			Scheideweg zwischen Strukturwandel und Rückbau wie in den 1990er Jahren	Spannungsfeld Wirtschaftlichkeit vs. Versorgungsauftrag	strukturelle Neuordnung			43
	flächendeckender Erhalt von Kitas			dezentrale Strukturen zur Stärkung ländlicher Räume	Erhalt wohnortnaher Angebote			Emotionale Konflikte in Ortsteilen wenn Kitas dort geschlossen werden	43
	Konzeptanpassung	religiöse Inhalte transparent machen	Anpassung von Konzepten notwendig						29
	sonstige Herausforderungen bleiben	Herausforderungen: Integration, Inklusion, Diversität, Digitalisierung, Zusammenarbeit mit Eltern, Armut, Teilhabe	Balance zwischen Elternnähe und professioneller Distanz						29
	Fachkräftesicherung	Gewinnung und Bindung von Fachkräften bleibt wichtig	Fachkräftesicherung						29
	zunehmender Wettbewerb	Wettbewerbsfähigkeit im Fokus	zunehmender Wettbewerbsdruck						29
	geringere Anzahl evangelischer Kitas	Weniger evangelische Kitas							14
	starke Profilierung	Aber stärkere Profilierung							14
	Fortschreibung Bildungsplan			Fortschreibung des Sächsischen Bildungsplans					14
	zunehmende alte Gesellschaft				Sachsen als eines der ältesten Bundesländer ab 2030/2035				14
	Politische Relevanz				Sicherung der Kinder und Jugendhilfe als politische Stimme				14
	Stärkung Kindertagespflege				Stärkung der Kindertagespflege				14
	Entbürokratisierung der Verwaltung				Entbürokratisierung durch Landesjugendamt; mehr Flexibilität bei Auflagen				14
	Digitalisierung					Digitalisierung als zentraler Entwicklungsbaustein; Einführung der E-Akte (Ziel: Jugendamt vollständig digital bis Ende 2026); Digitalisierung in Kitas (Zeiterfassung); fehlender Digitalpakt für Kitas; unzureichende technische Infrastruktur (WLAN)			14
	Rechtsanspruch Ganztagsbetreuung Hort					Rechtsanspruch auf Ganztagsbetreuung ab Sommer 2026 ungeklärt			14
	Schwierigkeiten bei nötigen Kündigungen							Arbeitsrechtliche Hürden im öffentlichen Dienst bei Kündigungen	14
	Leerstand von Gebäuden und Verfall							Gefahr dauerhaften Leerstands	14
	Verwaltung des Mangels							Verwaltung des Mangels als Zukunftsszenario	14

Anlage 7: Grafiken zur Auswertung

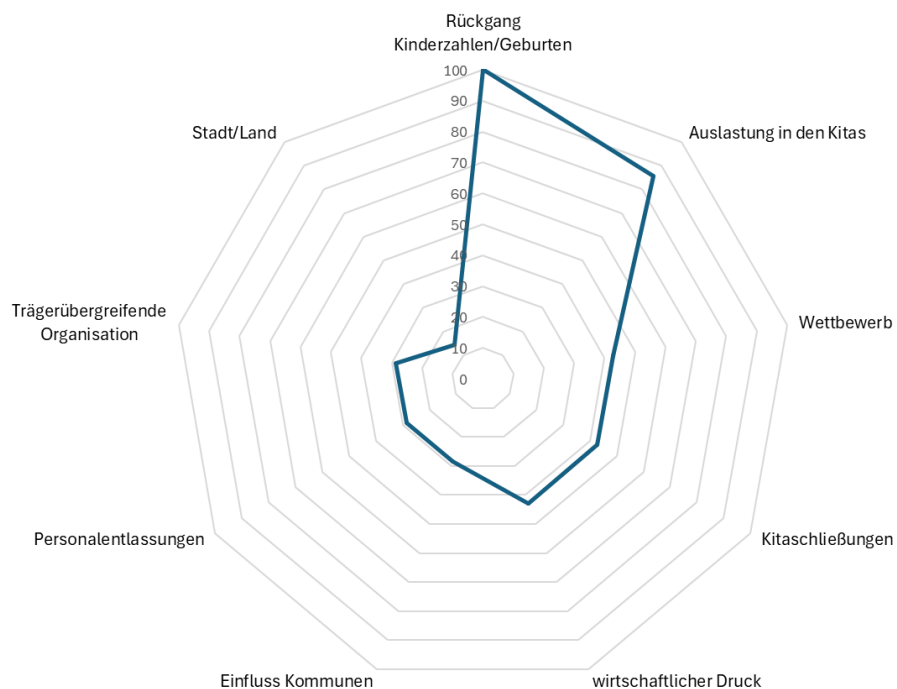
Grundlage der folgenden Grafiken bildet die Tabelle in Anlage 6. Für die Erstellung wurde Microsoft Excel verwendet.

Grafik 1: Absolute Häufigkeit der angebrachten Themen



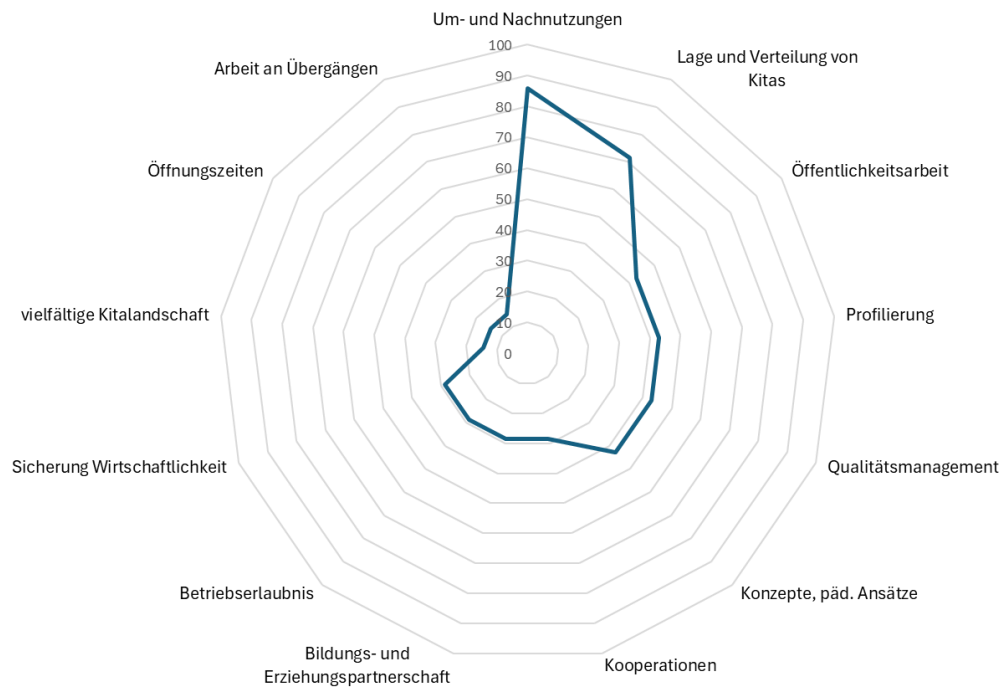
Grafik 2: Aktuelle Auswirkungen des demografischen Wandels

Relative Häufigkeit der angesprochenen Themen in Prozent



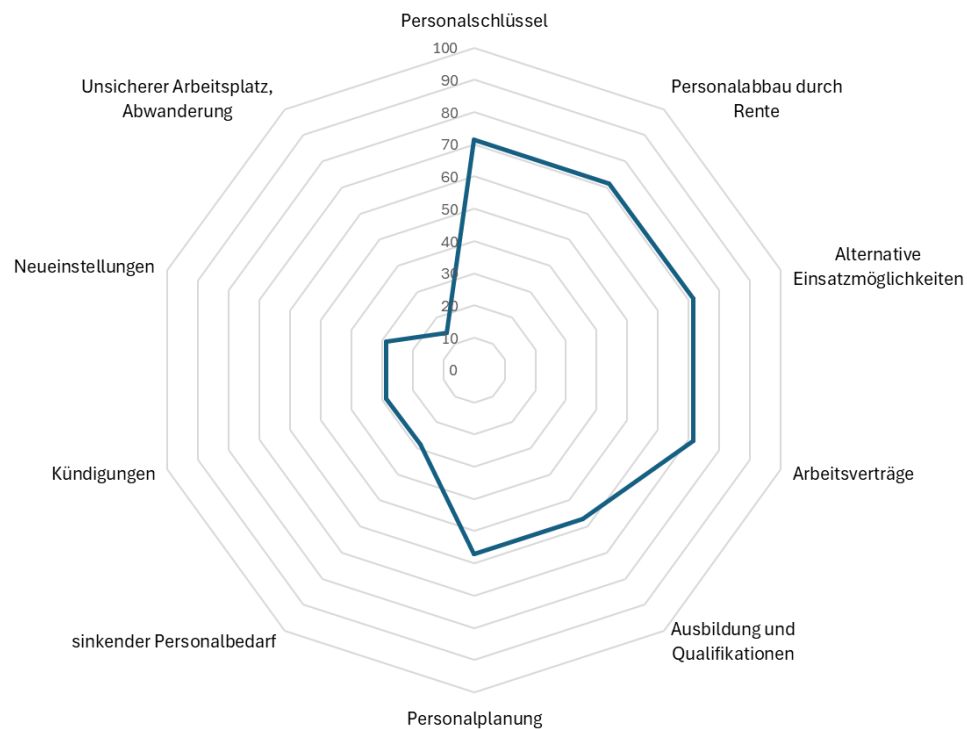
Grafik 3: Überlegungen zur Entwicklung der Einrichtungen

Relative Häufigkeit der angesprochenen Themen in Prozent



Grafik 4: Überlegungen zur Entwicklung der Personalsituation

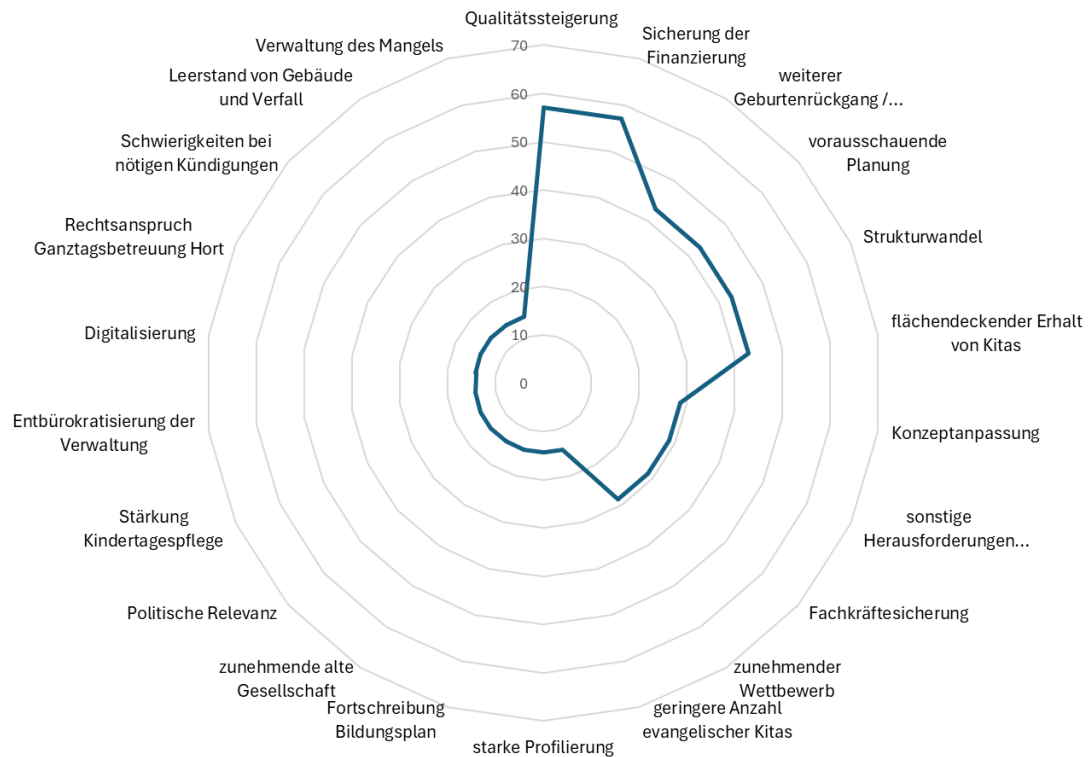
Relative Häufigkeit der angesprochenen Themen in Prozent



Grafik 5: Zukunftsüberlegungen und zukünftige Herausforderungen

Relative Häufigkeit der angesprochenen Themen in Prozent

Zur besseren Visualisierung wurde das Maximum der Achsenbeschriftung auf 70 Prozent skaliert. Es ist zu beachten, dass kein Thema von mehr als Sprechern genannt wurde.



Anlage 8: Voraussetzungen für Um-, Nach- und Mehrfachnutzungen von Kitas

Die folgenden Ausführungen wurden als Ergänzung zum Experteninterview überreicht.

Wenn an einem Standort aufgrund der demografischen Entwicklung ein Überschuss an Räumen entsteht, kommen aus Sicht des Landesjugendamtes unter strikter Beachtung des Kinderschutzes und unter frühzeitiger Einbindung des Landesjugendamtes verschiedene Umnutzungen in Betracht, z. B.:

- Kindertagespflegen
- Generationenübergreifende Angebote:
Mehrgenerationenhäuser: Integration eines Teils der Kita-Räume in ein Konzept, das unterschiedliche Generationen zusammenbringt (z. B. mit Senioren-Tagespflege, Begegnungsstätten).
Alten- oder Jugendwohngruppen: Umbau von ungenutzten Bereichen zu Wohnraum für ältere Menschen oder Jugendliche.
- Frühförderstellen oder Beratungszentren: Einrichtung von Räumen für therapeutische oder pädagogische Beratungsdienste (z. B. Logopädie, Ergotherapie, Erziehungsberatung).
- Familienzentren: Umwandlung der Kita in ein Familienzentrum, das über die Kernbetreuung hinaus Kurse, Treffpunkte und Beratungen für die ganze Familie anbietet.
- Bürgertreffpunkte oder Stadtteilzentren: Schaffung von Räumen für Vereine, Bürgerversammlungen oder lokale Initiativen.
- Bibliotheks- oder Kulturangebote: Nutzung für kleinere Stadtteilbibliotheken, Musikschulen oder Werkstätten.

Der Kinderschutz bei der Umnutzung von Kita-Räumen wird aus gesetzlichen Vorgaben, der Etablierung institutioneller Schutzkonzepte und der baulichen Anpassung gewährleistet. Wenn ein Teil der Kita-Räume weiterhin für die Kinderbetreuung genutzt wird (z. B. als Familienzentrum), bleiben die strengen Auflagen des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (SGB VIII) für diesen Bereich gültig.

Unabhängig von der genauen Umnutzung sind folgende Punkte für den Kinderschutz zentral:

1. Gesetzlicher Schutzauftrag (§ 45 SGB VIII)

- Betriebserlaubnis: Für den verbleibenden Kita-Teil muss die Betriebserlaubnis vom Landesjugendamt angepasst und neu erteilt werden. Dabei wird geprüft, ob das Wohl der Kinder in den neu zugeschnittenen Räumen und in der neuen Umgebung gewährleistet ist.
- Erweitertes Führungszeugnis: Alle Personen, die beruflich oder ehrenamtlich in direktem Kontakt mit den verbleibenden betreuten Kindern stehen (auch das Personal der neuen Einrichtung oder die Betreuer der Mehrgenerationen-Angebote), müssen ein Erweitertes Führungszeugnis vorlegen (§ 72a SGB VIII).

2. Obligatorische Schutzkonzepte

- Einrichtungsspezifische Konzepte: Jede Einrichtung, die Kinder betreut – auch der neu entstandene Träger in den umgenutzten Räumen – muss ein Schutzkonzept entwickeln, anwenden und regelmäßig überprüfen (§ 45 Abs. 2 Nr. 4 SGB VIII).
- Kernpunkte des Schutzkonzepts: Das Konzept muss darlegen, wie die Prävention vor allen Formen von Gewalt (seelisch, körperlich, sexuell) gewährleistet wird. Dies beinhaltet: Verhaltenskodex für das Personal, Klare Interventionspläne im Verdachtsfall (nach § 8a SGB VIII), Verfahren zur Beteiligung und zum Beschwerdemanagement für Kinder.

3. Trennung der Verantwortlichkeiten

- Klare Zuständigkeiten: Bei der Umnutzung als Mehrgenerationenhaus oder Familientreffpunkt ist eine klare räumliche und organisatorische Trennung der Bereiche für die Kinderbetreuung und die anderen Nutzungen essenziell.
- Interne Regelwerke: Es müssen Hausordnungen und Nutzungsverträge erstellt werden, die den Schutz und die Sicherheit der Kinder explizit festlegen (z. B. wer wann Zutritt zu den Kita-Bereichen hat).

4. Bauliche und Organisatorische Maßnahmen

Auch die physische Gestaltung der Räume spielt eine große Rolle für den Kinderschutz:

- Überschaubarkeit und Sichtlinien: Die Räume der Kita müssen so gestaltet sein, dass sie überschaubar sind, um den Fachkräften eine gute Aufsichtspflicht zu ermöglichen und keine "Dunkelräume" für Übergriffe entstehen zu lassen.
- Sicherer Zugang: Die Zugänge zu den Räumen der Kita und des Außengeländes müssen kontrollierbar sein, insbesondere wenn das Gebäude nun auch von anderen Gruppen genutzt wird (z. B. getrennte Eingänge, verschließbare Türen, gesicherte Außenbereiche).
- Barrierefreiheit und Standards: Die Kita-Räume müssen weiterhin kindgerecht und barrierefrei gestaltet sein und die baurechtlichen Vorschriften für Kindertageseinrichtungen (z. B. Brandschutz, Hygiene) erfüllen.

Anlage 9: Übersicht der Steuerungsansätze

Attraktivität der Familienbildung und demografische Balance Schaffung förderlicher und attraktiver Rahmenbedingungen für Familien	
Universelle präventive Familienbegleitung	- Unterstützungsformate für zugewanderte Familien - Netzwerkbildung - Beratungsangebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf - Wohnraumberatung - Kitas als Familienzentrum
Vereinbarkeit von Familie und Beruf	- Egalitäres Elternarbeitszeitmodell (vollzeitnahe Beschäftigung ohne Karriereeinbußen) - Nach Elternzeit Rückkehr in gleichwertige Position - Karrieregespräche vor und nach der Elternzeit - Betreuungsangebot für Familien mit atypischen Arbeitszeiten - Work-Life-Balance - Familienfreundliche Bildungswege
Finanzielle Unterstützung für Familien	- Kostenloser Kitaplatz/beitragsfreie Kita - Startkonto für jedes Kind - Vergünstigte Wohnangebote/familienfreundliche Wohn- und Infrastruktur
Attraktivität für zugewanderte Familien	- Beschleunigtes und digitalisiertes Anerkennungsverfahren für ausländische Abschlüsse
Weiterentwicklung der Kita-Infrastruktur Schaffung einer flexible und bedarfsgerechten Infrastruktur	
Sicherung des Kita-Netzes	- Demografiestresstest - Sicherung der Mindestversorgung in einem best. Gebiet - Kitafahrdienste
Einrichtungsübergreifende Nutzungskonzepte	- Kita-Cluster und Trägerzusammenschlüsse - Kreislaufartige Nutzung der Einrichtungen
Weiterentwicklung der Kita-Objekte	- Um-, Nach- oder Mehrfachnutzungen - Vorausschauende Planung bei Neubau und Sanierung - Schließung und Rückbau als Qualitätsentscheidung - Mobile Kita-Konzepte und flexible Betriebserlaubnis
Sicherung der Angebotsvielfalt unter marktförmigen Dynamiken Sicherung einer vielfältigen Trägerlandschaft unter Marktdynamiken	
Gestaltung finanzielle Rahmenbedingungen	- Grundbeträge pro Einrichtung sowie Qualitäts- und Sozialraumzuschläge - Anpassung des Finanzierungsschlüssels - Punktesystem nach Qualität - Betriebskindertageseinrichtung
Institutionalisierung der Kindertagesbetreuung	- Verpflichtendes Vorschuljahr / verpflichtender Kitabesuch ab drei Jahren
Steuerung der Nachfrage	- Customer Branding - Profilierung / Spezialisierung - Angebotserweiterung

Personalentwicklung und Fachkräftesicherung Sicherung qualifizierte Fachkräfte trotz rückläufiger Nachfrage und begrenzter finanzieller Ressourcen	
Weiterentwicklung von Qualifikations- und Zugangsregelungen	- Überarbeitung der SächsQualiVO - Kombinierte Ausbildungen - Anpassung des Finanzierungsschlüssels
Förderung einer wertschätzenden Führungs- und Unternehmenskultur	- Employee Journey - Gestaltung attraktiver Arbeitsbedingungen
Flexible Beschäftigungsmodelle	- lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle - Fachkraft-auf-Abruf-Modell - Kombination von zwei Tätigkeiten - Austausch zwischen regionalen Partnerkitas - Block-Arbeitsmodelle