



# Konsolidierter Bericht mit Empfehlungen

*Aus den im Rahmen des Projekts zur “Verbesserung der Rahmenbedingungen für das Personal zur Steigerung der Qualität in der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung in Österreich” gewonnenen Erkenntnissen*

 Bundesministerium  
Bildung, Wissenschaft  
und Forschung



Finanziert von der  
Europäischen Union



# Einleitung und Hintergrund

Der konsolidierte Empfehlungsbericht ist eines der Arbeitsergebnisse des Projekts „Verbesserung der Rahmenbedingungen für das Personal zur Steigerung der Qualität in der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung in Österreich“, womit die erste Projektphase mit dem Fokus auf die Evidenzgenerierung und die Konsolidierung von Informationen, welche in die Gestaltung des Rahmens für die Beschäftigungsbedingungen des FBBE-Personals und der damit verbundenen Strategie einfließen werden, abgeschlossen wurde.

Da Österreich im FBBE-Sektor vor großen Herausforderungen steht, darunter eine geringe Besuchsquote von Kindern unter drei Jahren und ein massiver Personalmangel, konzentriert sich das Projekt auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Beschäftigten im Bereich der FBBE, damit der Beruf für ambitionierte und gut qualifizierte Beschäftigte attraktiver wird, die ihrerseits zu einer besseren Qualität der FBBE in Österreich beitragen werden. Deshalb wurden die Arbeitsbedingungen und die damit verbundenen Rahmenbedingungen in der ersten Projektphase mithilfe diverser Methoden eingehend untersucht. Die Erkenntnisse wurden durch eine Desk Review über die Arbeitsbedingungen im Bereich der FBBE in Österreich, einen Bericht zu europäischen Beispielen guter Praxis zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Beschäftigten im Bereich der FBBE sowie eine Sektoranalyse der Situation der Arbeitskräfte im Bereich der FBBE in Österreich mit Hilfe des FBBE-Diagnosetools der UNICEF, die mit einer Multi-Stakeholder-Arbeitsgruppe<sup>1</sup> in einer Serie von Workshops durchgeführt wurde, gewonnen. Die Phase der Evidenzgenerierung zielte darauf ab, ein generelles Verständnis für die einschlägigen Probleme und die weniger effizienten Rahmenbedingungen zu bekommen und eine Basis in Form von politik- und praxisbezogenem Wissen zu erarbeiten, um Empfehlungen zu formulieren (und idealerweise zu realisieren).

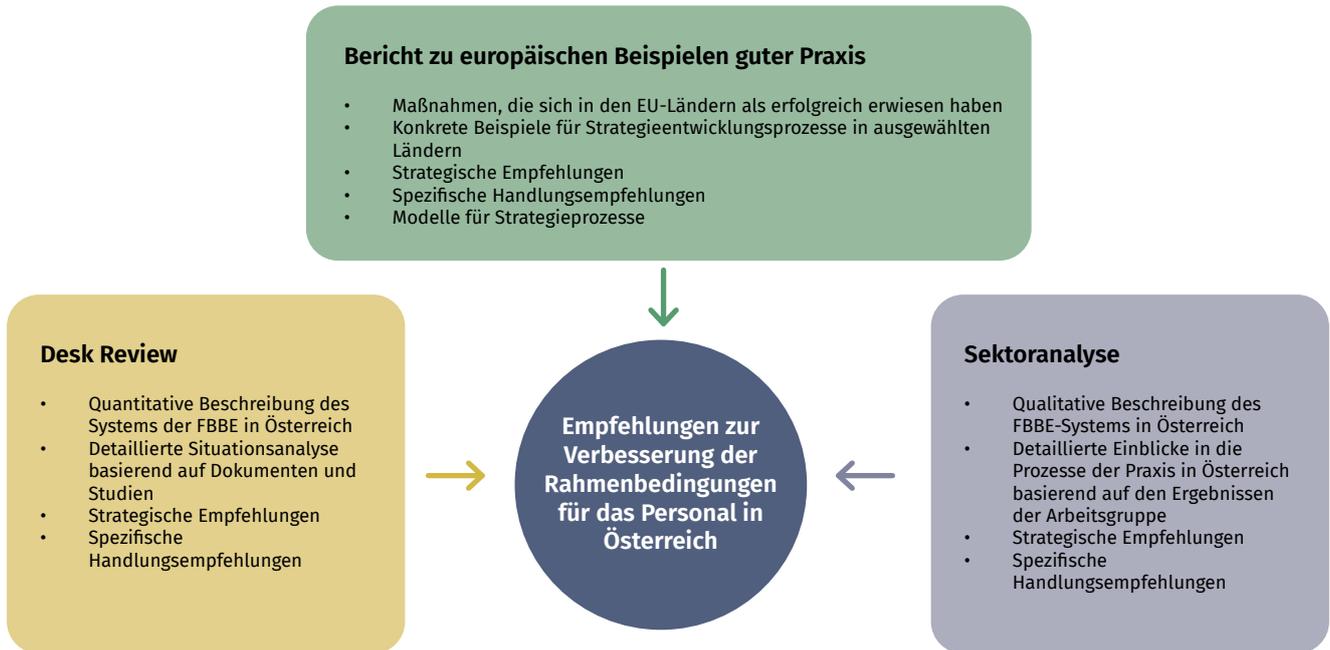
Mit diesem Bericht soll eine Brücke zwischen der Phase der Informationsbeschaffung und der Phase der Strategieentwicklung geschaffen werden, insbesondere:

- 1 um eine Synthese der in Phase 1 des Projekts durch verschiedene Methoden gewonnenen Erkenntnisse zu erstellen;**
- 2 um eine Liste mit konsolidierten Empfehlungen vorzulegen, die sich auf die in Phase 1 durchgeführten Analysen stützen;**
- 3 um die Empfehlungen für die nächste Phase des Strategieprozesses zu organisieren, die sich auf die Erarbeitung eines Rahmens für die Qualität und die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten konzentrieren wird, gefolgt von der Erarbeitung eines Qualitätsrahmens sowie der technischen und logistischen Untermauerung des Strategieprozesses durch einen gut konzipierten Rahmen für Monitoring und Evaluierung (M&E), sowie die Erstellung einer Umsetzungsstrategie inklusive nationalem Aktionsplan.**

Die Desk Review und die Sektoranalyse waren auf die Identifizierung einschlägiger Herausforderungen im österreichischen System ausgerichtet, die sich auf die Beschäftigten und die österreichische Personalpolitik und -praxis auswirken, wohingegen die vergleichende Analyse als Ergänzung zu diesen Untersuchungen diente, um bewährte internationale Praktiken in den Bereichen zu identifizieren, die in Österreich problematisch sind. In Abbildung 1 sind die Zusammenhänge und die einzelnen Bestandteile der drei Arbeitsdokumente für die Phase der Evidenzgenerierung des TSI-Projekts dargestellt. Allerdings ist anzumerken, dass diese drei Berichte die Phase der Strategieentwicklung nicht nur indirekt durch diesen Bericht beeinflussen werden, sondern auch direkt, da sie quantitative, qualitative und konzeptionelle Unterstützung für die zu entwickelnden Lösungen und Strategien liefern. Ein wichtiger weiterer Faktor in der Phase der Evidenzgenerierung sind die Zusammenarbeit und Synergien in der Arbeitsgruppe, die in Phase 1 des Projekts aufgebaut wurden.

<sup>1</sup> Im Zuge des TSI-Projekts wurde eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung damit betraut wurde, als Hauptberatungsgremium für die Sektoranalyse und die anschließende Erarbeitung des Qualitätsrahmens und der Strategieentwicklung zu dienen. An der Arbeitsgruppe waren Vertreterinnen und Vertreter der jeweiligen FBBE-Abteilungen der Bundesländer, von Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen, der Sozialpartner und anderer Partner, des Bundeskanzleramts, FBBE-Pädagoginnen und -Pädagogen, Interessenvertretungen, Vertreterinnen und Vertreter des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung, der UNICEF und der Europäischen Kommission sowie des Charlotte-Bühler-Instituts beteiligt.

Abbildung 1. Spezifische Aspekte der drei Ausgangsdokumente für die Phase der Evidenzgenerierung des TSI-Projekts.



## Zusammenfassung der Herausforderungen und Empfehlungen

Dieser Bericht wird alle Empfehlungen aus jedem der drei genannten Dokumente einbeziehen. Die Empfehlungen werden nach einem Qualitätsmodell für das Personal (*Staff Value Proposition (SVP)-Modell*) organisiert. Das SVP-Modell ist so konzipiert, dass es als Hauptleitfaden für den bevorstehenden politischen Prozess dient, insbesondere für den künftigen Qualitätsrahmen und die Beschäftigungsbedingungen der Fachkräfte. Es wird im nächsten Abschnitt ausführlicher beschrieben.

## Das Qualitätsmodell für das Personal (Staff Value Proposition (SVP) -Modell)

Das vorliegende Qualitätsmodell für das Personal (*Staff Value Proposition, SVP*), auch bekannt als Qualitätsmodell für die Angestellten (*Employee Value Proposition, EVP*), wurde von dem weiter gefassten Konzept des Qualitätsmodells im Marketing abgeleitet. Im Marketing bezieht sich der Begriff Qualitätsmodell auf die einzigartige Kombination von Vorteilen, die ein Produkt oder eine Dienstleistung seinen Zielkundinnen und -kunden bietet und dem Wert; der entsprechend beigemessen wird<sup>2</sup>. Es ist das Versprechen bzw. Angebot, dass ein Produkt oder eine Dienstleistung sich von der Konkurrenz abhebt und aufzeigt, warum sich Kundinnen und Kunden für dieses Produkt oder diese Dienstleistung entscheiden sollten.

Das Qualitätsmodell für das Personal (Staff Value Proposition) für den Bereich der Elementarpädagogik bezieht sich auf die einzigartige Kombination von Chancen, Leistungen und Unterstützungsangeboten, die Träger elementarer Bildungseinrichtungen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Gegenzug für ihre Fähigkeiten, ihr Fachwissen und ihr Engagement bieten<sup>3</sup>. Es soll talentierte Pädagoginnen und Pädagogen für das Berufsfeld begeistern und sie in diesem halten, indem ihnen eine wettbewerbsfähige Vergütung, berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten, ein unterstützendes Arbeitsumfeld, Anerkennung für ihre Leistungen, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Entwicklungs- und Aufstiegschancen sowie berufliche Erfüllung geboten wird<sup>4</sup>. Es hat sich herausgestellt, dass ein SVP zur Bindung und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beiträgt.

2 Pawar, A., & Charak, K. (2015). Essentials of Employee Value Proposition for operating talent management as a business strategy. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences*, 5(12), 168-181.

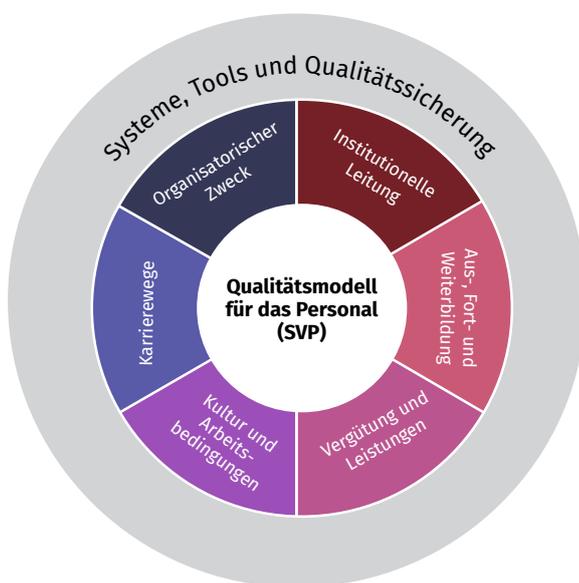
3 Raj, A. B. (2020). Impact of employee value proposition on employees' intention to stay: moderating role of psychological contract and social identity. *South Asian Journal of Business Studies*, 10(2), 203-226

4 Saurombe, M., Barkhuizen, N., & Schutte, N. (2017). Management perspectives on a talent value proposition for academic staff in a South African Higher Education Institution. *READINGS BOOK*, 886.

Das SVP-Modell integriert den FBBE-Qualitätsrahmen der EU sowie den UNICEF-Rahmen „Build to Last“ in Modelle, die in anderen Sektoren, einschließlich der Wirtschaft, verwendet werden, um hochqualifiziertes Personal zu gewinnen, zu halten und zu fördern. Es wurde im Rahmen der Studie zu bewährten Praktiken des TSI-Projekts von Damborsky<sup>5</sup> entwickelt und stützt sich zum Teil auf die Ausarbeitung von Modellen und Überlegungen zu Employee Value Propositions (z. B. von Pawar und Charak<sup>6</sup> oder Mortensen und Edmundson<sup>7</sup>), wurde aber an den Kontext der FBBE angepasst. Da die Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten für eine bessere Qualität in der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung im Mittelpunkt des TSI-Projekts steht, erscheint es als ein geeigneter und pragmatischer Ansatz, den Schwerpunkt auf politische Bereiche zu legen, die eine entscheidende Rolle bei der Gewinnung, Bindung und Weiterentwicklung von Beschäftigten im Bereich der FBBE spielen, ohne dabei die Entwicklung und das Wohlergehen der Kinder aus den Augen zu verlieren. Das gleiche Modell wird als Gerüst verwendet, um den Rahmen für die Qualität und die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten zu gestalten.

Das Modell besteht aus sieben Elementen und beschreibt die Qualität der Beschäftigten in holistischer Weise.

Abbildung 2.. Qualitätsmodell für das Personal (Staff Value Proposition (SVP) – Modell)



Quelle: Bericht zu europäischen Beispielen guter Praxis zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Beschäftigten im Bereich der FBBE

Der äußere Ring, *Systeme, Tools und Qualitätssicherung* beschreibt die Systeme auf zentraler Ebene, die sich auf die Tätigkeit und die Attraktivität des Sektors für die Beschäftigten insgesamt auswirken und als solche die Grenzen für die anderen sechs Elemente des SVP-Modells setzen. Dies schließt auch Qualitätsstandards, die Kontrolle der Einhaltung von Richtlinien und Kreisläufe zwischen Daten und Richtlinien ein. Die anderen sechs Elemente des Modells sind jeweils auf einen kritischen Bereich ausgerichtet. *Institutionelle Leitung* bezieht sich auf den Führungsstil der Einrichtung und auf die Art und Weise, in der die institutionelle Leitung die Leistungen, die Weiterentwicklung und die allgemeine Rekrutierungsstrategie von Beschäftigten verfolgt, sowie auf eine inspirierende Vision und Aufgabe für alle Beschäftigten. *Aus-, Fort- und Weiterbildung* befasst sich mit den Anforderungen an die Ausbildung, Fortbildung und Qualifikationen vor dem Amtsantritt sowie mit den Merkmalen der fortlaufenden beruflichen Weiterentwicklung. *Vergütung und Leistungen* enthält Orientierungswerte für die Gesamtvergütung und die Zusatzleistungen, vergleicht sie mit anderen Sektoren und analysiert die Zusammenhänge zwischen Leistung und Vergütung. Der Bereich *Kultur und Arbeitsbedingungen* beschäftigt sich mit den allgemeinen Arbeitserfahrungen der Beschäftigten und geht auf die sozialen und physischen Arbeitsbedingungen ein (z. B. den Personal-Kind-Schlüssel, die Gruppengröße, die Arbeitszeiten) und untersucht weitere Aspekte und Faktoren, die das Wohlbefinden der Beschäftigten beeinflussen und sich auf die Leistung auswirken. *Karrierewege* konzentriert sich auf berufliche Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten (vertikale, horizontale und diagonale Karrierewege), während der Bereich *Organisatorischer Zweck* die Beschäftigten mit dem Zweck des Sektors und der FBBE-Einrichtung in Verbindung bringt und aufzeigt, wie ein

5 Damborsky, M. (2023). Bericht zu europäischen Beispielen guter Praxis zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Beschäftigten im Bereich der FBBE

6 Pawar, A., & Charak, K. S. (2014). A Study and Review of Employee Value Proposition: A Tool of Human Resource Management

7 Mortensen, M., & Edmundson, A. C. (2023). Rethink Your Employee Value Proposition: Offer Your People More Than Just Flexibility. *Harvard Business Review* 101(1), 45-49.

Gefühl der Zugehörigkeit und Zweckbestimmung vermittelt werden kann.

Die Empfehlungen, die sich aus den drei analytischen Studien ergeben haben, sind in dem nachfolgenden SVP-Modell dargestellt.



### **Empfehlungen für den Bereich „Systeme, Tools und Qualitätssicherung“**

**Um gut funktionierende und hilfreiche Systeme, Richtlinien und Verfahren auf zentraler Ebene zu gewährleisten, die sich auf das Funktionieren und die Attraktivität des gesamten FBBE-Sektors auswirken, sind eine Reihe wesentlicher Änderungen notwendig:**

- Es ist eine umfassende Gestaltung der Rahmenbedingungen für die Beschäftigten im Bereich der FBBE erforderlich, die sich auf die Arbeitsbedingungen, die Vergütung, die Ausbildungsanforderungen, die Karrierewege, die Fort- und Weiterbildung, die unerlässlichen Support-Systeme für die Beschäftigten und ein umfangreiches Qualitätssicherungssystem erstreckt. Damit dies im fragmentierten System zwischen den Ländern und zwischen diversen Anbietern entwickelt und umgesetzt werden kann, müssen mehrere Grundvoraussetzungen und Synergien sichergestellt werden:
  - die Entwicklung von Forschungskapazitäten in Bereichen, in denen die Beschäftigten Unterstützung benötigen
  - die Vertretung von Interessengruppen (mit besonderem Schwerpunkt auf Pädagoginnen und Pädagogen, Eltern/Erziehungsberechtigte/Familien und Anbieter) und Konsensbildungsprozesse müssen verstärkt werden
  - die Koordinierung über die Länder und Anbieter hinweg sowie zwischen den Ländern muss verbessert werden
  - es müssen Kapazitäten für die Datenerfassung und die Kontrolle sowie Kanäle für die Informationsverarbeitung eingerichtet werden
- Es muss ein vollwertiges Qualitätssicherungssystem eingerichtet werden, das die folgenden Punkte umfasst:
  - gemeinsam vereinbarte und empirisch fundierte Qualitätsindikatoren für die strukturelle Qualität wie auch die Prozessqualität, die bundesweit angewendet werden
  - Instrumente, die einerseits zur Selbstevaluierung und andererseits zur Evidenzgenerierung auf Landes- wie auf Bundesebene eingesetzt werden können
  - Datenerfassungs- und Berichtsverfahren, wie z. B. regelmäßige Berichte zur Qualität der FBBE auf Bundesebene und entsprechende Mechanismen, um die Ergebnisse in die weitere Qualitätsentwicklung einzubringen

Dieses Qualitätssicherungssystem bedarf einer institutionellen Unterstützung, möglicherweise durch die Schaffung einer neuen Koordinierungsstruktur, sowie der Weiterentwicklung der Kapazitäten der Beschäftigten, die an der Qualitätssicherung und der Berichterstattung beteiligt sind.

- Um den politischen Entwicklungs-, Implementierungs- und Kontrollprozess zu unterstützen, wird es sinnvoll sein, dass sich Österreich an internationalen Vergleichsstudien wie der „International Early Learning and Child Well-being Study“<sup>8</sup> oder TALIS<sup>9</sup> für FBBE beteiligt.



### **Empfehlungen für den Bereich „Institutionelle Leitung“**

**Die institutionelle Führung ist ein Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Umsetzung, einschließlich der Verantwortung, die Beschäftigten auszuwählen und sie zu halten, dafür zu sorgen, dass sie Feedback, Hilfe und Entwicklungsmöglichkeiten erhalten, und sich um ihr Wohlbefinden zu sorgen. Bestehende FBBE-Führungsmodelle in Österreich sollen überprüft und gegebenenfalls umstrukturiert werden.** Es sollte eine vielseitige, partizipative und effektive Führungsstruktur geschaffen werden. Dies betrifft mehrere Bereiche, sodass für zufriedenstellende Ergebnisse diverse Schritte notwendig sein werden. Die wichtigsten Schritte lauten wie folgt:

- Entwicklung von Modellen verteilter und geteilter Führung, welche
  - die verschiedenen Führungsfunktionen differenzieren und als Karriereschritte für Elementarpädagoginnen und -pädagogen dienen können

<sup>8</sup> <https://www.oecd.org/education/school/the-international-early-learning-and-child-well-being-study-the-study.htm>

<sup>9</sup> <https://www.oecd.org/education/school/oecd-starting-strong-teaching-and-learning-international-survey.htm>

- die derzeitige starke Belastung von Führungskräften reduzieren
- Führungskräfteentwicklung durch bundesweit anerkannte und akkreditierte Hochschulprogramme, Unterstützungsmaßnahmen beim Berufseinstieg und gezielte fortlaufende berufliche Weiterbildung für die unterschiedlichen Funktionen, einschließlich pädagogischer Betreuung, pädagogischer Beratung, Qualitätssicherung, Kooperation mit der Gemeinschaft, Zusammenarbeit mit Eltern/Erziehungsberechtigten/Familien, usw.
- Angemessene Vergütungen für Führungskräfte
- Festlegung von schrittweisen Zielen für die Entwicklung von Führungskräften in elementaren Bildungseinrichtungen



### Empfehlungen für den Bereich „Aus-, Fort- und Weiterbildung“

**Die Qualifikationen der Beschäftigten in Österreich entsprechen nicht den zeitgemäßen Erwartungen an qualitativ hochwertige FBBE, die Kindern reichhaltige Lernmöglichkeiten in allen wichtigen Bereichen bietet, einschließlich der kognitiven, emotionalen und affektiven Entwicklung.** Diese soll entsprechend dem neuesten Stand der Forschung, ihres Wohlbefindens für alle Kinder, unabhängig von ihrem sozialen, ethnischen und sprachlichen Hintergrund und unabhängig von ihren gesundheitlichen Umständen, erfolgen. Um die Qualifikationen und Kompetenzen des Personals zu verbessern, müssen mittel- und langfristige Prioritäten gesetzt werden - nicht nur, weil Bildungsprozesse viel Zeit in Anspruch nehmen - sondern auch, weil umfassende Veränderungen notwendig sind. Die wichtigsten Schritte auf diesem Weg sehen wie folgt aus:

- Ausarbeitung eines Kompetenzrahmens für Qualifikationen, Wissen und Werte für Beschäftigte im Bereich der FBBE und schrittweise Ausrichtung sämtlicher Kriterien der Grundausbildung, Fort- und Weiterbildung und Laufbahnentwicklung auf diesen Kompetenzrahmen
- Festlegung von Zielen für die stufenweise Verbesserung der Qualifikationen von Beschäftigten:
  - Prozentualer Anteil von Elementarpädagoginnen und -pädagogen mit Bachelor-/Masterabschluss in elementaren Bildungseinrichtungen
  - Erhöhung des prozentualen Anteils von Assistentinnen und Assistenten mit ISCED-Stufe 3
- Schaffung von ausreichenden und gut strukturierten Möglichkeiten für Beschäftigte, sich neben dem Beruf weiter zu qualifizieren und Arbeit und Studium zu kombinieren
- Schaffung institutioneller Verbindungen/Strukturen/Netzwerke zwischen den Bildungsanstalten für Elementarpädagogik (BAfEP) und den Hochschulen, um einerseits die Lehrpläne der BAfEP und die Qualität der Lehrenden zu verbessern und andererseits die Erfahrungen der BAfEP im Bereich der Organisation der praktischen Ausbildung von Pädagoginnen und Pädagogen an den Hochschulen zu nutzen
- Förderung der Beschäftigten auf Hochschulebene, einschließlich neuer Promotionen und Professuren
- Überprüfung und Verbesserung der Qualifikationen von Elementarpädagoginnen und -pädagogen und anderen Beschäftigten im Bereich der FBBE
- Überprüfung des Angebots für die Fort- und Weiterbildung, einschließlich der Finanzierung, Teilnahme und Auswahlkriterien sowie Entwicklung folgender neuer Mechanismen:
  - Überprüfung der Teilnahme an Angeboten
  - Durchführung von regelmäßigen Bedarfsanalysen und Gestaltung von fortlaufenden beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen entsprechend den Bedürfnissen der Beschäftigten
  - Reflexion über die Implementierung von neuen Kompetenzen in der Praxis
  - Evaluierung der Effektivität und Auswirkungen
  - Einrichtung einer Feedback-Schleife zur evidenzbasierten Verbesserung des Systems der Fort- und Weiterbildung
  - Verknüpfung der Fort- und Weiterbildung mit Aufstiegsmöglichkeiten
  - Schwerpunktsetzung auf interne und Peer-Learning-Möglichkeiten und deren Verknüpfung mit der Entwicklung elementarer Bildungseinrichtungen

- Entwicklung von Mentoring-Systemen für Schülerinnen- und Schüler- sowie Studierendenpraktika in elementaren Bildungseinrichtungen, zur Eingliederung von angehenden Pädagoginnen und Pädagogen und als Unterstützung für die reflexive Praxis der Beschäftigten, einschließlich der Konzeption und Implementierung von Schulungen für potenzielle Mentorinnen und Mentoren



### Empfehlungen für den Bereich „Vergütung und Leistungen“

**Die Finanzierung des Sektors liegt im Vergleich zu anderen EU-Ländern unter dem Durchschnitt, was wesentlich zu den schwierigen Beschäftigungsbedingungen beiträgt.** Die finanziellen Beschränkungen spiegeln sich beispielsweise in den Gruppengrößen, den vergleichsweise geringen Gehältern, den Ausbildungsvoraussetzungen und -niveaus, den fehlenden Aufstiegsmöglichkeiten und dem Mangel an unterstützenden Maßnahmen wie Mentoring und Coaching wider. Diese Faktoren schwächen die Attraktivität des Berufsfelds, was zu einer erhöhten Fluktuation der Beschäftigten beiträgt und den Mangel an Fachkräften verstärkt. Die Maßnahmen in diesem Bereich erfordern umfangreiche Verhandlungen zwischen den Vertreterinnen und Vertretern der unterschiedlichen Finanzierungsquellen, was einige Zeit dauern kann. Aber:

- Die Finanzmittel für die FBBE sollen ausgeweitet werden, um Gehaltserhöhungen, Leistungen für die berufliche Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten und höhere Qualifikationen zu ermöglichen sowie zusätzliche Unterstützungsmaßnahmen zu gewährleisten, die im System fehlen. Dies kann realisiert werden durch:
  - die progressive Setzung periodischer bzw. Jahresziele auf Bundes-, Landes- und Gemeindeebene
  - Erschließung zusätzlicher innovativer Finanzierungsmöglichkeiten (z. B. durch Unternehmen für die Kinder ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter),

dazu zählen:

- eine detaillierte Analyse der Finanzierungsströme
- Bezugswerte für regelmäßige Gehaltserhöhungen
- Zielsetzungen für die Personalaufstockung, mit Kostenszenarien
- Zielsetzungen für die Finanzierung von unterstützenden Leistungen
- Zielsetzungen für finanzielle Vorteile für die berufliche Weiterentwicklung



### Empfehlungen für den Bereich „Kultur und Arbeitsbedingungen“

**Sämtliche Analyseberichte sowie die Stellungnahmen und Ansichten der Expertinnen und Experten sind darauf ausgerichtet, die herausfordernden Arbeitsbedingungen der Beschäftigten im Bereich der FBBE aufzuzeigen.** Die Rahmenbedingungen wirken sich auf Wohlbefinden, Loyalität, Integrität und viele andere „weiche“ Leistungsfaktoren der Beschäftigten und Leitenden aus. Dadurch wird die Qualität von Interaktionen zwischen Pädagoginnen und Pädagogen und Kindern sowie zwischen Kolleginnen und Kollegen eingeschränkt, wodurch wiederum die Qualität der Bildung und Entwicklung in den FBBE-Einrichtungen in allen Aspekten gefährdet wird, womit letztlich der potenzielle Nutzen des gesamten Sektors in Frage gestellt wird. Deshalb ist es das Ziel dieses Projekts, die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten (und damit auch die Bedingungen für die Kinder) in den elementaren Bildungseinrichtungen zu verbessern.

- Setzung von Jahreszielen und Mindeststandards für die Arbeitsbedingungen, um:
  - kleinere Gruppengrößen zu erzielen
  - den Personal-Kind-Schlüssel zu verbessern
  - die Arbeitszeiten so zu strukturieren, dass sie auf die reflexive Praxis der den Beschäftigten abgestimmt sind, d. h. Zeit für Vor- und Nachbereitung, kinderfreie Stunden usw. einräumen
- Umstrukturierung der gesamten subjektiven Arbeitserfahrungen und Arbeitsbedingungen im Sektor (Karrierewege, Feedback, Unterstützung, administrative Aufgaben, Teamarbeit, Mentoring neuer Beschäftigter und Praktikantinnen und Praktikanten usw.) auf eine Weise, die die Entwicklung und das Wohlergehen der Kinder berücksichtigt und fördert
- Stärkung und Ausbau des bundesweiten Datenerfassungssystems. Daten sollten leicht abrufbar und transparent sein und mit regelmäßigen Kontrollen verbunden werden
- Stärkung funktioneller und unabhängiger Mechanismen für die Meldung, Bearbeitung und Beilegung von Beschwerden sowohl von Beschäftigten als auch von Eltern/Erziehungsberechtigten/Familien



### Empfehlungen für den Bereich „Karrierewege“

**Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten sind ein wichtiger Anreiz, um ehrgeizige und engagierte Beschäftigte, die daran interessiert sind, ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln und qualitativ gute Leistungen zu erbringen, zu gewinnen und zu halten.** Diese sind aktuell in Österreich nicht ausreichend klar aufgezeigt. Momentan führt der Karriereweg von Elementarpädagoginnen und -pädagogen meist nur zur Leitung einer Einrichtung, in manchen Fällen auch weg von der Praxis, hin zur Fachaufsicht und -beratung oder zur Ausbildung von Pädagoginnen und Pädagogen. Zudem existieren keine bundesweiten Vergütungen oder andere Leistungen für Spitzenleistungen und fortlaufende berufliche Weiterbildung. Die Bundesländer und einzelne Anbieter gewähren unterschiedliche, manchmal ad hoc erbrachte Leistungen, ohne ein klares Schema für die Karriereentwicklung, um diese Lücke zu schließen. Da dadurch das Arbeiten in der FBBE unattraktiver wird und die Personalfluktuaton zunimmt, wird die Einführung eines beruflichen Förderprogramms empfohlen. Die Schritte sollten Folgendes umfassen:

- Definieren klarer Karrierewege und gleichermaßen zugängliche Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, die wiederum die Wettbewerbsfähigkeit des Sektors bzw. der Einrichtung definieren
- Aushandeln von Vergütungen und anderen Leistungen, die mit dem beruflichen Aufstieg verbunden sind
- Definieren, wie die Kompetenzen der Beschäftigten im gesamten Sektor genutzt werden können (bei Inspektionen, im Rahmen der fortlaufenden beruflichen Weiterbildung, usw.)



### Empfehlungen für den Bereich „Organisatorischer Zweck“

**Die öffentliche Wahrnehmung der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung ist oftmals noch von traditionellen Auffassungen geprägt und spiegelt nicht wider, wie wichtig diese als Basis für die kognitive, emotionale und soziale Entwicklung aller Kinder ist.** Die FBBE wird häufig nur als Kinderbetreuungsangebot für berufstätige Eltern/Erziehungsberechtigte gesehen. Oftmals wird der Fokus auf die Vermittlung von schulvorbereitenden Fähigkeiten gelegt und betont, wie wichtig die FBBE ist, um einen guten Schuleintritt zu gewährleisten, ohne das große Ausmaß der Entwicklung, die dem letzten Vorschuljahr vorausgeht, zu berücksichtigen. Dementsprechend wird auch die Rolle der Eltern/Erziehungsberechtigten/Familien in der FBBE nicht in ihrem vollen partnerschaftlichen Potenzial begriffen. Obwohl diese in die Kommunikation über das Kind einbezogen werden, sind sie weder an der Beurteilung der Einrichtung noch an der Entscheidungsfindung über notwendige Entwicklungen beteiligt. Es wird ein langwieriger Prozess sein, die öffentliche Meinung hinsichtlich der Bedeutung der FBBE zu ändern, und auf diesem Weg wird eine offenere Partnerschaft mit Eltern/Erziehungsberechtigten/Familien und Elternverbänden erforderlich sein.

Die bereits genannten Empfehlungen (vor allem bessere Gehälter, Arbeitsbedingungen und Karrieremöglichkeiten) werden ebenfalls dazu beitragen, dass das Berufsfeld attraktiver wird und der Zweck und die Bedeutung des FBBE-Sektors sichtbar werden. Darüber hinaus soll auch innerhalb der Einrichtungen sowie zwischen den verschiedenen Bereichen des Sektors eine stärkere Vernetzung geschaffen werden. Daher wird empfohlen:

- Eine Informations- und Imagekampagne zum besseren Verständnis der Rolle und des Nutzens der FBBE in der Gesellschaft und zur Verbesserung der öffentlichen Wahrnehmung von Beschäftigten in diesem Bereich ins Leben zu rufen
- Kooperationen mit Kommunen sowie mit Kultur-, Kunst- und Musikveranstaltungen aufzubauen
- Die Partnerschaft mit den Eltern/Erziehungsberechtigten/Familien zu bewerten und zu stärken
- Regelmäßig die Haltung von Eltern/Erziehungsberechtigten/Familien gegenüber der FBBE zu erheben
- Teamwork und Peer-Learning sowohl innerhalb der Einrichtung als auch mit anderen Einrichtungen zu verstärken



## Von Empfehlungen zu Maßnahmen

Das Formulieren von Empfehlungen ist nur ein erster Schritt in einem Prozess, und der Weg von Empfehlungen zu Maßnahmen ist ein langer und komplexer. Wichtige Meilensteine, die auch durch das TSI-Projekt angestrebt werden, sind die Entwicklung eines Rahmens für die Qualität und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten, in dem die Empfehlungen in Statements umgewandelt werden, die das angestrebte Zukunftssystem beschreiben, gefolgt von der Entwicklung eines Monitoring- und Evaluierungsrahmens, um die Einhaltung und Umsetzung der Maßnahmen zu verfolgen sowie einer Strategie, welche die konkreten Schritte, die Verantwortlichen, den Zeitrahmen und die Erfolgsindikatoren beschreibt, verbunden mit einem nationalen Aktionsplan zur Umsetzung der Änderungen.

Auch wenn dies nach einer geradlinigen Vorgehensweise aussieht, ist ein sozialer Wandel kein linearer Prozess, auch wenn er auf nur einen Sektor beschränkt ist. An der Planung und Implementierung von Veränderungen im Bildungswesen sind stets zahlreiche Vertreterinnen und Vertreter mit verschiedenen Perspektiven beteiligt, und der Prozess ist immer ein schrittweises Unterfangen. Ein wichtiger Bestandteil der Strategieentwicklung sind zwangsläufig Überlegungen zu alternativen Szenarien, Prognosen zu möglichen positiven und negativen Auswirkungen des Bildungswandels sowie Analysen der Auswirkungen alter und etwaiger neuer Hürden, die sich daraus ergeben. Dieser komplexe Prozess kann durch den Einsatz unterschiedlicher Instrumente unterstützt werden. Es können analytische oder strategische Planungsinstrumente, wie beispielsweise die SWOT-Analyse, die Szenario-Planung oder die Lückenplanung, hilfreich sein und in nachfolgenden Prozessen während, nach und über den vorliegenden Bericht hinaus eingesetzt werden.

Aufgrund der Tiefe und Breite der Herausforderungen, die durch die drei analytischen Studien identifiziert wurden und der zahlreichen komplexen Empfehlungen für Änderungen, wird ein spannender, wahrscheinlich auch anstrengender, aber zufriedenstellender Prozess der Ausgestaltung der erforderlichen Änderungen folgen, von denen alle Beschäftigten im Bereich der FBBE in Österreich und somit auch alle Kinder vom ersten bis zum sechsten Lebensjahr profitieren werden. Das TSI-Projekt hat für diesen Prozess einen partizipativen, ergebnisoffenen, multiperspektivischen und inklusiven Ansatz gewählt, der sicherlich dazu beitragen wird, dieses Ziel zu erreichen.



