



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

Endbericht

 Bundesministerium
Bildung, Wissenschaft
und Forschung

 unicef
for every child



Finanziert von der
Europäischen Union



Zusammengestellt von **Matej Damborsky** für das UNICEF Regionalbüro für Europa und Zentralasien, mit Input aus der Steuerungsgruppe.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungen und Akronyme	2
Kurzer Überblick	3
Einführung	6
Methodik und Ansatz	8
Gestufte Methodik und Länderauswahl	8
Lange Liste	8
Auswahlmatrix	10
Kurze Liste	10
Verfeinerte Landesauswahl	12
Forschungsrahmen	12
Datenerfassung	16
Datenanalyse	17
Beschränkungen	17
Erkenntnisse	19
Allgemeine Erkenntnisse	19
Erkenntnisse nach Bereichen und Fallstudien	19
Systeme, Tools und Qualitätssicherung	19
Institutionelle Leitung	24
Aus-, Fort- und Weiterbildung	26
Vergütung und Leistungen	28
Kultur und Arbeitsbedingungen	30
Karrierewege	32
Organisatorischer Zweck	34
Wichtigste Erkenntnisse	37
Empfehlungen für Österreich	39
Schlussfolgerungen	41
Quellenangaben	42

Abkürzungen und Akronyme

AT	Österreich	IE	Irland
AU	Australien	IT	Italien
BE	Belgien	LT	Litauen
BG	Bulgarien	LU	Luxemburg
CH	Schweiz	LV	Lettland
FBW	Fortlaufende berufliche Weiterbildung, Fort- und Weiterbildung	MT	Malta
CY	Zypern	NL	Niederlande
CZ	Tschechien	NO	Norwegen
DE	Deutschland	NZ	Neuseeland
DK	Dänemark	PL	Polen
FBBE	Frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung	PT	Portugal
EE	Estland	RO	Rumänien
EL	Griechenland	SE	Schweden
ES	Spanien	SG	Singapur
ESF	Europäischer Sozialfonds	SI	Slowenien
EU	Europäische Union	SK	Slowakei
FI	Finnland	SVP	Qualitätsmodell für das Personal (englisch: Staff Value Proposition)
FR	Frankreich	TSI	Instrument für technische Unterstützung
HR	Kroatien	UK	Vereinigtes Königreich
HU	Ungarn	UNICEF	Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen

Kurzer Überblick

Die frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung (FBBE) in Österreich wird durch das Bundesverfassungsgesetz (B-VG) geregelt, wobei der Bund bzw. das BMBWF für die Ausbildung der Fachkräfte in der FBBE verantwortlich ist und die Bundesländer für die Bereitstellung und Organisation der Angebote, die Ausbildung der Assistenzkräfte, Fort- und Weiterbildung sowie die Aufsicht und Fachberatung der im FBBE-Bereich tätigen Organisationen zuständig sind. Aufgrund der geteilten Kompetenzen, gibt es österreichweit fragmentierte Beschäftigungsbedingungen, die ein unterschiedliches Niveau der Qualität des Angebots sowie der Assistenzkräfte, ein geringes Image der Qualifikationen und Berufe in der FBBE und einen zunehmenden Personalmangel bei gleichzeitig angestrebten höheren Besuchsquoten zur Folge haben. Es gibt Befürchtungen, dass diese Probleme auch zu der (im Vergleich mit dem EU-Durchschnitt) geringeren Besuchsquote von 0- bis 3-jährigen beitragen und sich negativ auf den Zugang zum elementaren Bildungsangebot für Kinder in diesem Alter auswirken.

Vor diesem Hintergrund unterstützen die EU-Kommission und UNICEF die österreichischen Behörden dabei, einige dieser Schwierigkeiten mithilfe des Instruments für technische Unterstützung zu bewältigen, indem Unterstützung mit dem Ziel einer systematischen Verbesserung der Qualität und der Bedingungen der Beschäftigten im Bereich der FBBE bereitgestellt wird. Diese Studie war ein Teil dieser umfangreicheren Unterstützung und zielt darauf ab, Beispiele guter Praxis (Good Practice) im Bereich des Managements der Beschäftigten in elementaren Bildungseinrichtungen mit Blick auf die Entwicklung einer Grundlage für potenzielle zukünftige Reformen in Österreich zu bestimmen. Die Erkenntnisse aus der Studie wurden in erster Linie mithilfe eines qualitativen Forschungsansatzes auf der Grundlage von (1) semistrukturierten Interviews und einer (2) sekundären Datenanalyse erhalten.

Deutschland, Italien, Dänemark und Finnland wurden als besonders geeignete Kandidaten für eine weitergehende Analyse auf der Grundlage der wahrgenommenen Systemleistung, des Innovationspotenzials und der (im Falle von Deutschland und Italien) dezentralisierten Verwaltung des FBBE-Systems ausgewählt; es wurden jedoch auch weitere Fallstudien aus anderen Ländern, u. a. England und Singapur aufgenommen, um die jüngsten Erkenntnisse, die sich aus aktuellen Forschungen und Good Practice-Beispielen in Bezug auf die Beschäftigten in der FBBE ergeben, weitergehend zu erläutern.

Obwohl Belege und Daten im FBBE-Sektor in Bezug auf das Personalmanagement und dessen Wirksamkeit im Allgemeinen relativ neu sind – und demzufolge die Bestimmung der besten Praxis schwierig ist –, hat das Untersuchungsteam eine Reihe von wichtigen Erkenntnissen ermittelt, die nach den unterschiedlichen Aspekten der sogenannten „Staff Value Proposition“ (SVP; deutsch: Qualitätsmodell für das Personal) gruppiert werden können. Nähere Informationen dazu finden sich im Bericht zu den Empfehlungen. Dieses Modell wurde eingesetzt, um gute Praktiken in den untersuchten Ländern umfassend zu analysieren.



Systeme, Tools und Qualitätssicherung

- **Verfolgung eines umfassenden, systematischen Ansatzes in Bezug auf eine Reform des Personalmanagements in der FBBE:** Personalmanagement ist ein komplexes Thema, das sich am besten durch umfassende Initiativen angehen lässt.
- **Verbesserung von Daten und Erarbeitung von evidenzbasierten Initiativen:** Gute Politik stützt sich auf Evidenz und kann nicht ohne aussagekräftige Daten formuliert werden. Der Aufbau von Modellen und Systemen für die Datenerhebung und -verwaltung trägt dazu bei, den Erfolg aller darauf begründeten politischen Maßnahmen sicherzustellen.

Relevante Fallstudien:

- Irland: Verwaltung und Qualitätssicherung in der FBBE, Tusla und Inspektorat für elementarpädagogische Einrichtungen (S. 22)
- Finnland: Verbesserungsorientierte Beurteilung (S. 22f.)
- Italien: Veränderte Philosophie der FBBE führt zu einer Systemintegration (S. 23)
- Irland: Anreize für die Qualität der Einrichtung durch Subventionen für die Gehälter der Beschäftigten (S. 29f.)



Institutionelle Leitung

- **Schaffen eines klaren Rahmens für einen beruflichen Aufstieg – Es kann nicht grundsätzlich vorausgesetzt werden, dass gute Pädagoginnen und Pädagogen auch gute Führungskräfte sind:** Leitung kann viele Formen annehmen, von der operativen zur pädagogischen Leitung – dies bedeutet, dass die für diese Rollen erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen variieren und sich in den verschiedenen Berufslaufbahnen widerspiegeln müssen.
- **Förderung der Autonomie zur Reduzierung der Personalabgänge:** Autonomie kann ein leistungsfähiges Tool bei der Verbesserung der Personalbindung und ein innovativer Ansatz beim Personalmanagement sein; wenn ein Vertrauen in die Einrichtungen und ihre Leitung besteht, die richtigen Entscheidungen für ihre Beschäftigten und die Kinder zu treffen, spiegelt sich dieses Vertrauen häufig in einem höheren Grad des Verantwortungsgefühls, der Motivation und dem Wunsch, Verbesserungen zu erzielen, wider.

Relevante Fallstudien:

- Finnland: Verbesserungsorientierte Beurteilung (S. 22f.)
- Irland: Entwicklung einer verteilten und geteilten Führung (S. 25)
- Dänemark: Leitung durch Schulung entmystifizieren (S. 25f.)
- Singapur: Mentoring-Programm für Pädagoginnen und Pädagogen (S. 26)
- Irland: Plan zur Förderung der Fähigkeiten von Beschäftigten (S. 33)



Aus-, Fort- und Weiterbildung

- **Schaffen von Anreizen für die berufliche Weiterentwicklung am Arbeitsplatz und Ermöglichung des Aufbaus von praxisbezogenen Gemeinschaften (Community of Practice):** Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen beeinflussen die Interaktion zwischen den Kindern und dem Personal, stehen in Zusammenhang mit besseren Ergebnissen der kindlichen Entwicklung sowie einer positiven Wahrnehmung der Karriere von Fachkräften, folglich sollten diese durch entsprechende Anreize gefördert werden; Praxisgemeinschaften tragen zur Schaffung eines Gefühls der beruflichen Weiterentwicklung und des beruflichen Ansehens bei – all dies sollte zu einem verbesserten Personalmanagement führen.
- **Erhöhung der praktischen Anteile der Ausbildung vor dem Dienstantritt:** Wenn die Ausbildung mehr Möglichkeiten für Praxis bietet, können an dieser Laufbahn interessierte Personen mehr praktische Erfahrungen im FBBE-Sektor sammeln, bevor sie sich für eine Karriere in diesem Bereich entschließen.

Relevante Fallstudien:

- Italien: Integrieren von FBBE-Systemen, -Normen und -Qualifikationen (S. 27)
- Dänemark: Praktika für die Ausbildung vor dem Dienstantritt (S. 27f.)
- England: Anpassen des Verhältnisses von Pädagoginnen und Pädagogen zu Kindern zur Förderung der Weiterqualifizierung und Vermeidung von Engpässen bei der Einstellung (S. 28)



Vergütung und Leistungen

- **Vermeiden eines Mangels an Bewerberinnen und Bewerbern durch zu hohe Qualifikationsanforderungen:** Bei einer pauschalen Einführung von zu hohen Qualifikationsanforderungen für Berufe in der FBBE entstehen möglicherweise Engpässe, da sich der Pool der potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten verringert. Stufenweise und auf Anreizen basierte Ansätze in Bezug auf Weiterqualifizierung erzielen in der Regel die gleichen, oder sogar bessere Ergebnisse im Laufe der Zeit, ohne die damit verbundenen Schwierigkeiten.
- **Bindung der sektorbezogenen Mittel an die Einhaltung von Vorschriften (Compliance) und strategischen Prioritäten:** Gezielte Nutzung bestehender (und neuer) sektorspezifischer Finanzierung zur Durchsetzung der Einhaltung der wichtigsten strategischen Prioritäten, darunter die Erhöhung der Vergütung von Pädagoginnen und Pädagogen auf ein Mindestniveau, Erreichen von Qualifikationen, Datenberichterstattung usw.

Relevante Fallstudien:

- Irland: Anreize für die Qualität der Einrichtung durch Subventionen für Gehälter von Beschäftigten (S. 29f.)
- Schweden: Höhere Gehälter für die besten Pädagoginnen und Pädagogen (S. 30)
- England: Ermöglichung einer Karriere in der FBBE durch das EYPP-Programm (S. 34)



Kultur und Arbeitsbedingungen

- **Die Entwicklung von Mentoring- und Onboarding-Programmen, insbesondere für neue Pädagoginnen und Pädagogen, kann die Professionalisierung im Laufe der Zeit verbessern:** Mentoring-Programme scheinen die pädagogischen Ergebnisse zu verbessern und wichtige alternative Führungslaufbahnen für gute Pädagoginnen und Pädagogen bereitzustellen. In Verbindung mit Onboarding-Programmen können diese zur Entwicklung einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung, einem stärkeren Zugehörigkeitsgefühl zur Einrichtung bzw. dem Träger sowie zu beruflicher Weiterentwicklung beitragen.

Relevante Fallstudien:

- Singapur: Mentoring-Programm für Pädagoginnen und Pädagogen (S. 26)
- Italien: Integrieren von FBBE-Systemen, -Normen und -Qualifikationen (S. 27)
- Deutschland: Gute-KiTa-Gesetz (S. 31)
- Deutschland: Mehr Männer in der FBBE (S. 31f.)
- Norwegen: Männer für die FBBE gewinnen (S. 32)



Karrierewege

- **Anbieten alternativer Einstiegsmöglichkeiten in Berufe im Bereich der FBBE, unter anderem über die berufliche Ausbildung:** Um den Pool an Bewerberinnen und Bewerbern im Bereich der FBBE zu vergrößern sollen alternative Karrierewege entwickelt und finanziert werden, z. B. über Maßnahmen der Berufsbildung (vocational training), oder durch die Entwicklung von Programmen zur Förderung der Beteiligung von Männern oder der Einstellung von Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern.

Relevante Fallstudien:

- Deutschland: Mehr Männer in der FBBE (S. 31f.)
- Irland: Plan zur Förderung der Fähigkeiten von Beschäftigten (S. 33)
- England: Ermöglichung einer Karriere in der FBBE durch das EYPP-Programm (S. 34)



Organisatorischer Zweck

- **Qualitätssicherung muss mit Unterstützung und Selbstreflexion einhergehen:** Bewertungen, die nicht beratend sind - d. h. Bewertungen ohne konkrete Hinweise zur Verbesserung - werden wahrscheinlich nicht im gleichen Maße zu positiven Veränderungen führen.

Relevante Fallstudien:

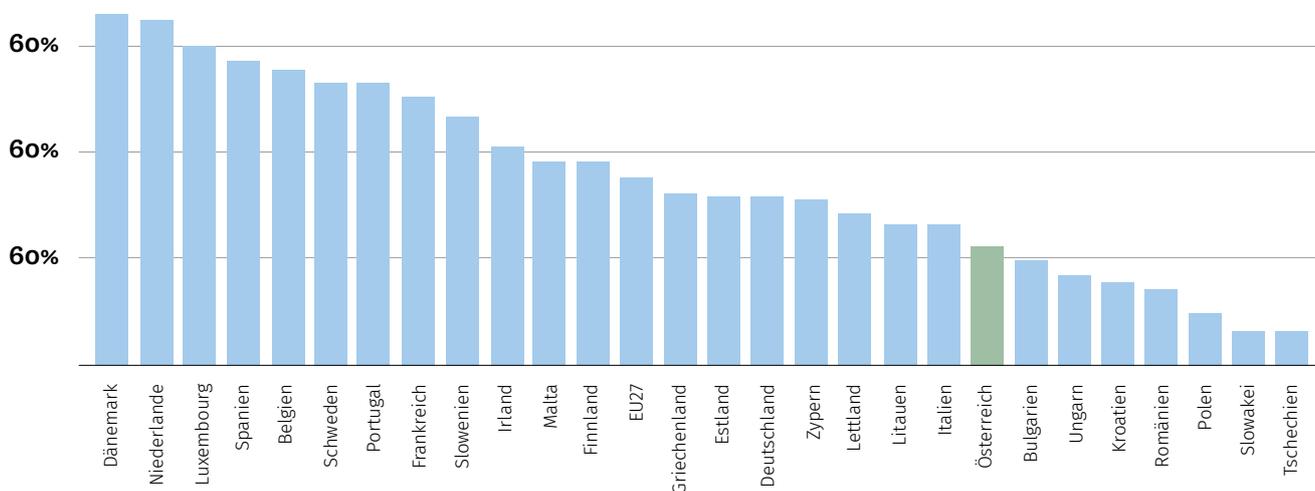
- Finnland: Verbesserungsorientierte Beurteilung (S. 22f.)
- Italien: Veränderte Philosophie der FBBE führt zu einer Systemintegration (S. 23)
- Finnland: Gemeinschaftsinitiativen tragen zum Aufbau des Vertrauens in den FBBE-Sektor bei (S. 35)

Einführung

Gemäß dem österreichischen Bundesverfassungsgesetz (B-VG) wird die Verantwortung für die frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung (FBBE) zwischen dem Bund und den Bundesländern und Gemeinden aufgeteilt. Während der Bund die standardisierte Ausbildung von Fachkräften im Bereich der FBBE verantwortet sowie Mittel für die FBBE bereitstellt, sind Bundesländer und Gemeinden in erster Linie für die Organisation der FBBE sowie die Festlegung der Rahmenbedingungen zuständig (Krenn-Wache, 2017).

In Österreich lagen die Besuchsquoten der FBBE für Kinder im Alter zwischen 3-6 Jahren um ca. 5 Prozentpunkte über dem Barcelona-Ziel von 90 %. Für Kinder unter 3 Jahren wurde das Ziel auf 33 % festgelegt (und später für Österreich auf 31,9 % verringert), wobei die Beteiligung in Österreich 2019 23 % (ECO Austria, 2021) und 2022 31,2 % betrug (Bundeskanzleramt, Republik Österreich, 2023). Obgleich bereits wesentliche Fortschritte erzielt wurden, liegt die Besuchsquote für die jüngere Altersstufe weiterhin unter dem Barcelona-Ziel und auch unter dem EU-Durchschnitt:

Abbildung 1: -Besuchsquoten für Kinder unter 3 Jahren in der FBBE für EU27 (2019)



Quelle: ECO Austria, 2021

Der erhebliche Anstieg der Anzahl an Kindern unter 3 Jahren, die das Angebot elementarer Bildungseinrichtungen nutzen, hat zudem den Personalmangel an in der FBBE verschärft und somit die Erfüllung des wachsenden Bedarfs erschwert. Dieser Mangel an Beschäftigten ist möglicherweise auf verschiedene Faktoren zurückzuführen, wie unter anderem unterschiedliche Einstellungs- und Beschäftigungsbedingungen in Bundesländern und Gemeinden, ein Ungleichgewicht zwischen den Geschlechtern in dem Sektor sowie die wahrgenommene mangelnde Attraktivität des Berufsbilds (Krenn-Wache, 2017).

Dieser Mangel wurde durch die COVID-19-Pandemie noch weiter verschärft, was einen Wettbewerb zwischen öffentlichen und privaten Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern und Nachteile für die Kinder zur Folge hatte (EC, 2022).

Um die Bemühungen der österreichischen Regierung bei der Bewältigung der Probleme, mit denen der Sektor der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung (FBBE) konfrontiert ist, zu unterstützen, insbesondere im Hinblick auf das Management, die Anwerbung und das Halten von Fachkräften für die elementaren Bildungseinrichtungen, wurde dieser vergleichende Bericht mit dem Ziel in Auftrag gegeben, bestehende gute Praktiken des Personalmanagements in der EU zu identifizieren. Diese Studie ist Bestandteil eines Projekts, das von der Europäischen Union über das Instrument für technische Unterstützung (TSI) finanziert und von UNICEF in Kooperation mit der Europäischen Kommission umgesetzt wird (MoERS Austria, UNICEF, EC, 2023). Die Studie hat sich speziell mit den folgenden Themen beschäftigt:



Bereitstellung von Informationen für den Prozess, den die österreichische Regierung umsetzen kann, um die Bedingungen, Rekrutierung und das Halten von Personal in der FBBE zu verbessern



Hervorhebung der Prozesse, die in Systemen unternommen werden/wurden, die ihr eigenes Rahmenwerk für die Qualität und Bedingungen des Personals oder für umfangreichere Reformen in Bezug auf die Beschäftigten im Bereich der FBBE entwickeln oder entwickelt haben



Aufzeigen guter Beispiele und eines geeigneten Ansatzes zum Monitoring und zur Evaluierung der Qualität des Angebots an FBBE, wobei schwerpunktmäßig Maßnahmen mit Auswirkung auf die Beschäftigten analysiert werden



Lernen von Ländern, die eine Vision und ein offizielles politisches Ziel oder möglicherweise ein Qualitätsziel oder Maßstäbe für die Qualität und die Bedingungen des Personals im Bereich der FBBE entwickelt haben oder entwickeln.

Dieser Bericht präsentiert die Erkenntnisse aus dieser Studie und liefert einige erste Empfehlungen für ein effektives Personalmanagement, die Österreich nutzen kann, um seine Ergebnisse in dem Sektor zu verbessern.

Methodik und Ansatz

Ziel dieser Studie war es, gute Praktiken im Bereich des Personalmanagements in erster Linie mithilfe eines qualitativen Forschungsansatzes auf der Grundlage von (1) semistrukturierten Interviews und einer (2) sekundären Datenanalyse zu identifizieren. Diese Studie ging nach einer bewussten Auswahl vor, um innerhalb der ausgewählten Länder Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu identifizieren, die direkte Erfahrungen mit dem Personalmanagement im Feld der FBBE hatten und Einblicke in gute Praktiken bereitstellen konnten.

Gestufte Methodik und Länderauswahl

Die Studie nutzte eine schrittweise Methodik, wobei der Forscher zunächst einen groben Überblick über die FBBE-Systeme in der EU sowie die FBBE-Systeme von sechs Nicht-EU-Ländern bereitstellte, um eine breite Taxonomie sowie einen Überblick über die wahrgenommene Leistung des Systems zu liefern. Aus dieser vorläufigen Auswahl wurde eine lange Liste ausgewählt, die anschließend auf eine endgültige Auswahl von Ländern weiter eingegrenzt wurde.

Der Prozess der Länderauswahl kann wie folgt beschrieben werden:



Nach der endgültigen Auswahl versuchte der Forscher formellen Kontakt mit einer Gruppe von ausgewählten Vertreterinnen und Vertretern aus den Ländern in der engeren Wahl herzustellen und semistrukturierte Interviews durchzuführen, um Einsichten in innovative und/oder gute Praktiken des Personalmanagements in dem jeweiligen Land zu erhalten.

Obwohl die anfängliche Auswahl der befragten Personen durch willkürliche Stichproben erfolgte, wobei in erster Linie Personen befragt wurden, die von der europäischen Arbeitsgruppe zu FBBE als relevant und/oder verfügbar identifiziert wurden, wurde anschließend nach jedem Interview anhand eines Schneeballsystems nach weiteren Interessenvertreterinnen und -vertretern gesucht.

Lange Liste

Auswahlkriterien

Mit Blick auf die Durchführung einer detaillierten Analyse und eines oder mehrerer anschließender Besuche vor Ort in Ländern mit den relevantesten Systemen, von denen Erkenntnisse abgeleitet werden könnten, wurde zu Beginn der Untersuchung eine „lange Liste“ von EU- (und einigen wenigen Nicht-EU-) Ländern erstellt, die eingehender untersucht werden sollten.

Die verwendeten Kriterien für die Auswahl der Länder waren Folgende:



EU-Mitgliedsstaat

Aufgrund der Art der Studie wurden Länder der EU priorisiert. Jedoch wurden auch sechs weitere Länder außerhalb der EU für einen internationalen Vergleich aufgenommen, wobei sich die anschließende Untersuchung allerdings schwerpunktmäßig mit den EU-Ländern beschäftigte.



Qualität des FBBE-Angebots¹

Obwohl keine übergreifenden Studien vorhanden sind, die die Qualität des FBBE-Angebots in den berücksichtigten Ländern vergleichen, nutzte das Untersuchungsteam einige qualitative Beurteilungen und den Verweis auf einen Drittindex, um Länder mit einer wahrgenommenen höheren Qualität des FBBE-Angebots zu identifizieren. Der Grund für den Einschluss dieser Kriterien ist auf deren Rolle als Proxy-Indikatoren für die „Gesundheit“ und Leistung des FBBE-Sektors als Ganzes begründet, darunter auch die Leistung der im Sektor Beschäftigten. Der Autor verwendete die von der Julius Raab Stiftung entwickelten Bewertungen des FBBE-Qualitätsindex (Performance-Ländervergleich von Kinderbetreuungssystemen) (Julius Raab Stiftung, 2021).



Dezentralisierte Systeme

Angesichts der zusätzlichen Herausforderungen aufgrund der dezentralen Verwaltung der FBBE in Österreich, wurde erachtet, dass Erkenntnisse einfacher von Staaten abgeleitet werden können, die ebenfalls auf die eine oder andere Weise eine geografisch dezentralisierte Verwaltung ihrer Beschäftigten praktizieren. Folglich wurden Länder mit derartigen Systemen für einen Einschluss priorisiert. Im Allgemeinen sind in Ländern mit dezentralisierten FBBE-Systemen diese entweder (1) geographisch – wobei Regionen/Bundesländer/Gemeinden die Systemverwaltung und die Verantwortlichkeiten teilweise oder ganz übernehmen, oder 2) funktional dezentralisiert – wobei unterschiedliche Teile des FBBE-Systems (normalerweise die Betreuung von Kindern im Alter von 0-3 und von 3-5 Jahren) oder Funktionen (z. B. Lehrplan, Schulung der Pädagoginnen und Pädagogen, Infrastruktur usw.) von unterschiedlichen Stellen verwaltet werden. Die anschließende Analyse priorisierte die geografisch dezentralisierten Systeme.



Potenzial als Qualitätsmodell für das Personal (SVP)

Angesichts der Tatsache, dass kein Land in der EU es schafft, alle Aspekte seiner Beschäftigten in einer Weise zu verwalten, die insgesamt als die beste (oder auch nur als gute) Praxis beschrieben werden könnte, konzentrierte sich der Auswahlprozess darauf, die Initiativen, politischen Maßnahmen oder Praktiken in wenigstens einem Bereich des Personalmanagements (siehe SVP-Rahmen unten) zu identifizieren, der als gute Praxis angesehen oder besonders innovative Ansätze für das Personalmanagement mit Relevanz für Österreich darstellen könnte. Die Bestimmung, ob Länder im Allgemeinen ein niedriges / mittleres / hohes SVP-Potenzial haben, erfolgte auf der Grundlage (1) der Anzahl der relevanten FBBE-Beschäftigteninitiativen, (2) einer hochwertigen Beurteilung der Auswirkung dieser Initiativen und (3) dem Ausmaß, in dem die Initiativen innovativ und/oder einzigartig für das Personalmanagement waren.²

¹ Da aktuell keine umfassenden Indikatoren oder Überprüfungen der FBBE-Systeme aller EU-Staaten verfügbar sind, um einen groß angelegten Qualitätsvergleich anzustellen, entwickelte die österreichische Julius Raab Stiftung kürzlich eine derartige Bewertung unter Verwendung eines zusammengesetzten Indexes mit 14 verschiedenen Indikatoren bezüglich der Qualität der FBBE-Systeme. Diese Indikatoren umfassten unter anderem (1) Besuchsquote von Kindern unter 3 Jahren, (2) Besuchsquote von Kindern unter 3 Jahren mit einem wöchentlichen Betreuungsumfang von 30 Stunden und mehr, (3) Erwerbsquote der Mütter von Kindern im Alter von 0 bis 2 Jahren, (4) die öffentlichen Ausgaben für die Kinderbetreuung, (5) die PISA-Ergebnisse, (6) die PIRLS-Ergebnisse usw. Da die Länder für diese Vergleichsstudie auf qualitativer Grundlage ausgewählt werden, wurde der FBBE-Qualitätsindex der Julius Raab Stiftung als ausreichend robust angesehen, um eine angemessene Unterscheidungsgranularität zwischen besser/schlechter abschneidenden FBBE-Systemen in der EU zu ermöglichen.

² Da es nicht im Umfang dieser Untersuchung lag, eine umfassende Meta-Untersuchung aller und jeder einzelnen der Initiativen in allen 27 Ländern vorzunehmen, ist zu beachten, dass sich die Forschung in erster Linie auf die Initiativen stützte, auf die sich in der jüngeren Forschung bezogen wird, die im öffentlichen Bereich einfach zu finden sind; diese sind Initiativen, die in den Bildungsprofilen des EG-Lands sowie in weiteren Hilfsreferenzen beschrieben sind. Die Einstufung als ein niedriges, mittleres oder hohes SVP-Potenzial war daher in erster Linie qualitativ und würde umfangreiche Validierung erfordern, um vollständig robust zu sein.

Auswahlmatrix

Nach der anfänglichen Einstufung wurden die Länder weitergehend in die folgende Matrix unterteilt, wobei die Systeme nach Verwaltung gegenüber SVP-Potenzial unterteilt und anschließend nach einer Qualitätsbewertung geordnet wurden.

Wie aus der folgenden Matrix ersichtlich ist, schnitten Länder, für die ein niedriges SVP-Potenzial bestimmt wurde, auch im Allgemeinen schlechter bezüglich der Qualitätsbewertung der FBBE ab, was die Beziehung zwischen gut funktionierenden, innovativen, und dynamischen Systemen und der Qualität und den Ergebnissen des FBBE-Systems insgesamt untermauert.

Tabelle 1: Matrix der Kategorisierungsergebnisse für die lange Liste (Qualitätsindex nach Julius Raab in Klammern)

VerwaltungSVP-Potenzial	Dezentralisiert (geographisch)	Dezentralisiert (funktional)	Integriert
Hoch	DE (0,63)	-	DK (0,83) SE (0,81) FI (0,69) IT (0,36)
Mittel	-	PT (0,65) IE (0,58) HU (0,43)	SI (0,74) EE (0,61) NL (0,60) LU (0,58) LT (0,56) MT (0,45)
Niedrig	BE (0,63) ES ³ (0,39) EL ³ (0,30)	PO (0,55) FR (0,53) CZ (0,50) ES ³ (0,39) CY (0,37) SK (0,35) BG (0,34) RO (0,33) EL ³ (0,30)	LV (0,54) HR (0,51)

Auf der Grundlage dieser Matrix wurden mehrere Länder (fettgedruckt) ausgewählt, da sie sich besser als andere für den Vergleich eigneten, weil sie entweder dezentralisiert sind, bessere Ergebnisse und/oder ein besseres SVP-Potenzial erzielen.

Von den Nicht-EU-Ländern hat das Untersuchungsteam auf der Grundlage ähnlicher Kriterien von im Allgemeinen als gut wahrgenommenen Ergebnissen im Bereich der FBBE und SVP-Potenzial und mit dezentralisierter Verwaltungsstruktur 3 als repräsentativ ausgewählt. Obgleich eine umfassende Untersuchung aller anderen Systeme nicht möglich war, nutzte das Untersuchungsteam seine eigene Erfahrung, um Länderkandidaten zu bestimmen, die wahrscheinlich weiter berücksichtigt werden sollten, und zwar:

- Australien
- Singapur und
- das Vereinigte Königreich.

Kurze Liste

Die lange Liste wurde der Steuerungsgruppe zur weiteren Berücksichtigung und Besprechung vorgelegt; anschließend wählte die Steuerungsgruppe die folgenden 5 EU-Länder und 1 Nicht-EU-Land für die endgültige Einbeziehung in die Vergleichsstudie aus. Die folgende Liste führt die einzelnen Länder sowie eine qualitative Begründung für die endgültige Auswahl auf:

³ Es ist zu beachten, dass Spanien und Griechenland die beiden Länder mit einer sowohl geographisch als auch funktional dezentralisierten Verwaltung waren.

EU-Land	Begründung für die Auswahl
<p>Deutschland</p> 	<p>Deutschlands FBBE-System wurde als sehr ähnlich wie jenes von Österreich angesehen, sowohl in Bezug auf die Struktur und den Fokus als auch von einem kulturellen Gesichtspunkt aus. Es ist geographisch dezentralisiert, wobei mehrere erfolgreiche Initiativen auf Bundesebene unternommen wurden, die interessante Erkenntnisse erbracht haben. Die Tatsache, dass die gleiche Sprache wie in Österreich gesprochen wird, ist ein weiterer Vorteil für Austauschprogramme zwischen gleichrangigen Entscheidungsträgerinnen und -trägern, wobei einige Regionen, die von den deutschen FBBE-Interessenvertreterinnen und -vertretern als leistungsstark angesehen wurden (z. B. Bayern), direkt an Österreich angrenzen.</p>
<p>Irland</p> 	<p>Irland hat eine Reihe wichtiger Verpflichtungen, die die Bedingungen und die Struktur des Personals im Bereich der FBBE verbessern sollen, (und die damit verbundenen politischen Maßnahmen) eingeführt, darunter den nationalen Qualifikationsrahmen von Irland, der zur Schaffung von Karrierewegen und nicht-linearen Karriereaufstiegsmöglichkeiten für Fachkräfte elementarer Bildungseinrichtungen geführt hat, was möglicherweise für Österreich relevant sein kann.</p>
<p>Dänemark</p> 	<p>Das Abschneiden von Dänemark in Bezug auf die Qualität wurde als von besonderem Interesse festgehalten, ebenso der Erfolg des Landes bei der Integration von Männern in der FBBE. Trotz der Tatsache, dass das System integriert ist, gibt es eine Reihe von potenziellen Fallstudien und abzuleitenden Erkenntnissen, die für Österreich relevant sein können.</p>
<p>Finnland</p> 	<p>Ähnlich wie in Dänemark ist Finnlands FBBE-System sehr leistungsstark und liegt insgesamt auf dem vierten Platz des Julius Raab-Indexes. Des Weiteren erzielt das Land die niedrigsten Abgangsquoten für Fachkräfte in der EU, da 90 % der in der FBBE ausgebildeten Beschäftigten über ihre gesamte berufliche Laufbahn in dem Sektor bleiben (EPI, 2017). Folglich ist es als Quelle potenzieller Erkenntnisse zur Verbesserung der Situation in Österreich besonders relevant.</p>
<p>Italien</p> 	<p>Italien war das letzte für den finalen Vergleich ausgewählte Land; hierfür gab es vor allem zwei Gründe. Erstens ist es ein Land, in dem viele einzigartige und innovative Ansätze hinsichtlich FBBE (und der darin Beschäftigten) ihren Ursprung haben (z. B. Reggio Emilia und Montessori). Zweitens hat sich das FBBE-System vor Kurzem von einem funktional dezentralisierten zu einem integrierten gewandelt und bietet eine Reihe potenziell einzigartiger Erkenntnisse, die für eine vorgeschlagene vollständige oder weitere Integration der FBBE-Systeme abgeleitet werden können.</p>
Nicht-EU-Land	Begründung für die Auswahl
<p>Singapur</p> 	<p>Von den Nicht-EU-Ländern wurde schließlich Singapur aufgrund seines besonderen Verwaltungsansatzes ausgewählt, der die Schaffung eines interministeriellen Gremiums zwischen dem Ministerium für Bildung und dem Ministerium für Soziales und Familienentwicklung vorsah, sowie auch aufgrund seines umfangreichen und strukturierten Ansatzes hinsichtlich der FBBE-Entwicklung unter Nutzung der Transformierungskarte für die Branche (ECE Industry Transformation Map) und der Entwicklung klar definierter Karrierewege für Fachkräfte im Bereich der FBBE.</p>

Verfeinerte Landesauswahl

Schließlich hat das Untersuchungsteam nach der Auswahl versucht, Kontakte mit den betreffenden Vertreterinnen und Vertretern in jedem der Länder der engeren Auswahl herzustellen. Dies war im Allgemeinen erfolgreich, obwohl manche Länder mehr Perspektiven als andere anboten. Allerdings erteilte Dänemark einer Teilnahme eine Absage und die Vertreterinnen und Vertreter von Singapur antworteten nicht auf Interview-Anfragen.

Entsprechend stützte sich der Autor für die Analyse in Bezug auf Dänemark und Singapur ausschließlich auf öffentlich zugängliche Daten, Berichte und andere sekundäre Ressourcen. Vor diesem Hintergrund musste der Erkenntnisabschnitt zwangsläufig einige weitere Verweise auf bedeutende Initiativen des Personalmanagements in Ländern, die nicht in der engeren Auswahl waren, beinhalten, um den vorhandenen Beispielen guter Praxis und den endgültigen Empfehlungen mehr Gewicht zu verleihen.

Forschungsrahmen

Um einen aussagekräftigen Vergleich zwischen den ausgewählten Ländern und Regionen aufzustellen und die Bestimmung von guten Praktiken zu erleichtern, nutzte die Forschung ein Rahmenwerk zur Lenkung der Analyse.

Qualitätsmodell für das Personal (*Staff Value Proposition*)

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 Zielkunden bietet und dem Wert der entsprechend beigemessen wird (Pawar und Charak, 2015, Rounak und MISRA, 2020). Es ist das Versprechen bzw. Angebot, dass ein Produkt oder eine Dienstleistung sich von der Konkurrenz abhebt und aufzeigt, warum sich Kund/inn/en 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 Mitarbeiter/inn/en im Gegenzug für ihre Fähigkeiten, ihr Fachwissen und ihr Engagement bieten (Raj, 2020). Es soll talentierte Pädagog/inn/en 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 (Saurombe, et. Al. 2017). Es hat sich herausgestellt, dass ein SVP zur Bindung und Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen beiträgt.

SVP im Kontext der FBBE

In den letzten Jahren hat der FBBE-Sektor die entscheidende Rolle von qualifiziertem und engagiertem Personal für das Erzielen positiver Ergebnisse bei Kleinkindern erkannt. Folglich hat die Entwicklung des Qualitätsmodells für das Personal (*Staff Value Proposition*) als strategischer Ansatz zur effektiven Einstellung und Bindung von hochwertigen Pädagog/inn/en in der FBBE an Bedeutung gewonnen. Durch Schaffung eines attraktiven Qualitätsmodells für das Personal (*Staff Value Proposition*) (oder eine Reaktion auf die Schlüsselkomponenten eines SVP) können Ministerien, Länder und Gemeinden sowie private Arbeitgeber/innen und FBBE-Einrichtungen ein motiviertes und engagiertes Personal kultivieren, was zu besseren Ergebnissen bei den Kindern und einer insgesamt verbesserten Qualität der FBBE führt (Thorpe et al. 2020). Das Qualitätsmodell für das Personal (*Staff Value Proposition*), das als Struktur für Projektempfehlungen und als Grundlage für Strategien zur FBBE in Bezug auf Arbeitskräfte dient, zielt darauf ab, die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter/innen zu erhöhen sowie auch deren allgemeines Wohlbefinden, was letztlich zur Bereitstellung optimaler Lernumgebungen und Resultate für Kleinkinder beiträgt.

In diesem Zusammenhang umfasst das SVP die folgenden Komponenten, die das Gerüst für die konsolidierten Empfehlungen für das österreichische FBBE-System mit Schwerpunkt auf das Personal bilden: Eine vergleichende Analyse europäischer Beispiele guter Praxis in der Beschäftigungspolitik der FBBE und eine Sektoranalyse über die Personalentwicklung in der FBBE, die mit einer Multi-Stakeholder-Arbeitsgruppe im Rahmen einer Reihe von Workshops durchgeführt wurde.

Dasselbe Rahmenwerk wurde zur Beurteilung des SVP-Potenzials der Länder in Bezug auf verschiedene eigenständige Bereiche des Personalmanagements genutzt:



Durch die kombinierten Elemente des Rahmenwerks soll ein umfassender Ansatz erarbeitet werden, um Beschäftigte effizient zu gewinnen, zu halten und zu verwalten; es stellt folglich für sich genommen einen sinnvollen Ansatz zur Verbesserung der Personalsituation in Österreich dar.

Die Elemente stellen Hebelmechanismen dar, mit denen Organisationen innerhalb des Sektors die Attraktivität des Sektors optimieren, die Effizienz des Personalmanagements verbessern und die Wettbewerbsfähigkeit des FBBE-Arbeitsmarkts beeinflussen können.

Die Elemente können wie folgt näher beschrieben werden:

- Systeme, Tools und Qualitätssicherung**
- Definiert Systeme, politische Maßnahmen und Verfahren auf zentraler Ebene, die sich auf die Funktion und Attraktivität des Sektors als Ganzes auswirken
 - Definiert politische Maßnahmen und Verfahren, die die Abgrenzungen für die anderen 6 Elemente des SVP-Rahmenwerks bestimmen
 - Entwickelt und liefert Tools für die Implementierung und das Monitoring der Einhaltung der politischen Maßnahmen, Bereitstellung hochwertiger FBBE-Dienstleistungen und Hindernisse für den Zugang
 - Definiert Qualitätsnormen und überwacht deren Implementierung
 - Verfolgt und analysiert Daten und bestimmt auf deren Grundlage Interventionen seitens der Politik.

- Institutionelle Leitung**
- Definiert den Managementstil der Einrichtung
 - Trifft Entscheidungen
 - Legt eine Vision und Werte fest, mit denen sich die Beschäftigten identifizieren können
 - Steuert die Leistung und Weiterentwicklung der Beschäftigten sowie die allgemeine Rekrutierungsstrategie.

- Aus-, Fort- und Weiterbildung**
- Legt Anforderungen für die Ausbildung vor dem Dienstantritt und die Qualifikationen fest
 - Bestimmt und definiert das Angebot für eine fortlaufende berufliche Fort- und Weiterbildung (Fortbildung am Arbeitsplatz)
 - Liefert einen zusätzlichen Nutzen für die Beschäftigten in der Form von beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Sektors und eines höheren zukünftigen Verdienstes.



Vergütung und Leistungen

- Legt Richtwerte für das Gesamtgehalt und die Gesamtleistungen im Vergleich zu anderen Sektoren, Karrierewegen und/oder Einrichtungen fest
- Schafft eine wichtige Verbindung zwischen Leistung und persönlicher Belohnung.



Kultur und Arbeitsbedingungen

- Definiert die allgemeine Arbeitserfahrung der Beschäftigten in dem Sektor, den Karriereweg und/oder die Organisation
- Legt Richtlinien und Rahmenbedingungen bezüglich der sozialen und physischen Arbeitsbedingungen fest (z. B. Personal-Kind-Schlüssel, Raumzuordnung, Arbeitszeiten)
- Beeinflusst das Wohlbefinden, die Loyalität, Integrität und viele andere „weiche“ Aspekte der Personalleistung und des Personalmanagements.



Karrierewege

- Definieren berufliche Entwicklungs- und gleichermaßen zugängliche Beförderungsmöglichkeiten, die wiederum die Wettbewerbsfähigkeit des Sektors oder der Einrichtung definieren
- Definieren, wie Fähigkeiten weiterentwickelt und innerhalb des breiteren Sektors genutzt werden.

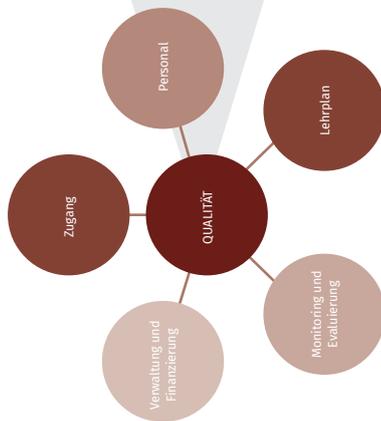


Organisatorischer Zweck

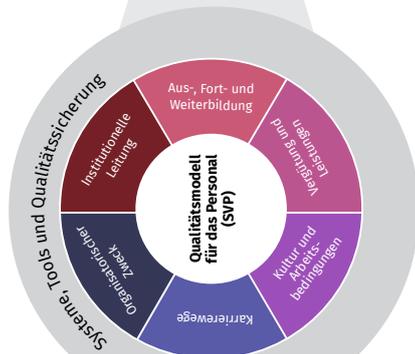
- Verbindet die Beschäftigten mit dem übergeordneten Zweck und den Zielsetzungen ihrer Organisation
- Gibt dem Personal ein allgemeines Gefühl der Sinnhaftigkeit des Berufs
- Schafft ein Gefühl der Zugehörigkeit zu dem Sektor, dem Karriereweg oder einer bestimmten Organisation.

Das Rahmenwerk, das spezifisch auf diese Forschung angewendet wurde, wurde nicht mit der Absicht entwickelt, andere von der EU und von UNICEF genutzte Rahmenwerke zu ersetzen, sondern vielmehr dazu, um (1) eine tiefergehende Betrachtung des Personalmanagements in den jeweiligen FBBE-Rahmenwerken bereitzustellen und (2) um eine gemeinsame, verbindende Struktur mit den zwei Rahmenwerken zu schaffen.

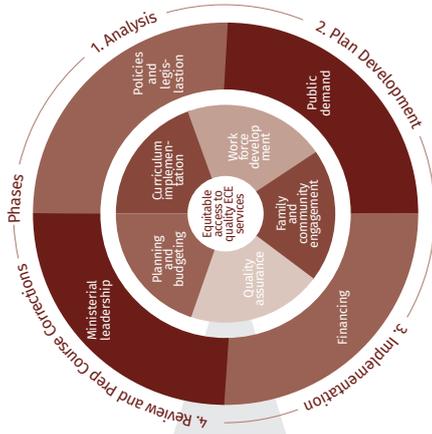
EU-Qualitätsrahmen für FBBE



Vorgeschlagener SVP-Rahmen Qualitätsmodell für das Personal



UNICEF-Rahmen „Build to Last“



Vorgeschlagener Forschungsrahmen erweitert die eigenen Rahmen der EU und von UNICEF

Der Forschungsrahmen des Qualitätsmodells für das Personal für das Projekt erweitert die Personalelemente der jeweiligen Rahmen der EU und von UNICEF

Qualitätsaussagen des EU-Rahmens	Verbindungen SVP	Ziele des BtL-Rahmens
Gut qualifizierte Beschäftigte, deren Aus- und Weiterbildung sie befähigt, ihren Beruf professionell auszuüben.	Aus-, Fort- und Weiterbildung	Implementieren effektiver und flexibler Ausbildungsprogramme, einschließlich alternativer Wege zur Qualifizierung und Einschulung.
Fördernde Arbeitsbedingungen einschließlich einer professionellen Leitung, die Gelegenheiten für die Beobachtung, Reflexion, Planung, Teamarbeit und Zusammenarbeit mit den Eltern schaffen.	Institutionelle Leitung Kultur und Arbeitsbedingungen Systeme, Tools und Qualitätssicherung	Förderung einer kontinuierlichen Verbesserung und Bindung des Personals. Es wird regelmäßig in Bewertungen und Verbesserung der Weiterentwicklungsprogramme für Beschäftigte investiert.
	Aus-, Fort- und Weiterbildung Karrerewege	Implementieren von evidenzbasierten Programmen für die fortlaufende berufliche Weiterbildung, einschließlich der Einrichtung von Karrierewegen für den Teilssektor.
	Aus-, Fort- und Weiterbildung	Festlegen einer Strategie für die Rekrutierung des Personals für den elementaren Bildungsbereich auf der Grundlage klar definierter Qualifikationsanforderungen und Kompetenzprofile.

Der Qualitätsrahmen der EU für die frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung umfasst 5 Qualitätsbereiche in der FBBE. Einer der Bereiche bezieht sich auf die Beschäftigten und ist mit den zwei folgenden Qualitätsaussagen verbunden:

Qualitätsaussagen des EU-Rahmens	Verbindungen zum SVP-Rahmen
Gut qualifizierte Beschäftigte, deren Aus-, Fort- und Weiterbildung sie befähigt, ihren Beruf professionell auszuüben.	Aus-, Fort- und Weiterbildung Karrierewege
Fördernde Arbeitsbedingungen einschließlich einer professionellen Leitung, die Gelegenheiten für die Beobachtung, Reflexion, Planung, Teamarbeit und Zusammenarbeit mit den Eltern schaffen.	Institutionelle Leitung Kultur und Arbeitsbedingungen Systeme, Tools und Qualitätssicherung

Auf ähnliche Weise betrachtet der Rahmen „Build to Last“ von UNICEF den FBBE-Bereich durch eine weitaus breitere Linse, wobei die Entwicklung der Beschäftigten nur eines von mehreren Elementen ist (obgleich einige Aspekte, die sich auf die Beschäftigten beziehen, auch in anderen Elementen beinhaltet sind).

Bezüglich der Entwicklung des Personals legt der Rahmen 4 Hauptziele fest:

Ziele des „Build to Last“-Rahmens	Verbindungen zum SVP-Rahmen
Festlegen einer Strategie für die Rekrutierung des Personals für den elementaren Bildungsbereich auf der Grundlage klar definierter Qualitätsanforderungen und Kompetenzprofile.	Aus-, Fort- und Weiterbildung
Implementieren effektiver und flexibler Ausbildungsprogramme, einschließlich alternativer Wege zur Qualifizierung und Einschulung.	Aus-, Fort- und Weiterbildung Karrierewege
Implementieren von evidenzbasierten Programmen für die fortlaufende berufliche Weiterbildung, einschließlich der Schaffung von Karrierewegen für den Teilssektor.	Aus-, Fort- und Weiterbildung Karrierewege
Förderung einer kontinuierlichen Verbesserung und Bindung des Personals. Es wird regelmäßig in Bewertungen und Verbesserung der Weiterentwicklungsprogramme für Beschäftigte investiert.	Aus-, Fort- und Weiterbildung Karrierewege Systeme, Instrumente und Qualitätssicherung

Entsprechend stellt der SVP-Rahmen zusätzliche Tiefe und Struktur für die Analyse bereit, wobei die anderen beiden formellen Rahmen ergänzt und Erkenntnisse geliefert werden, die sich leicht anpassen lassen, um Informationen für wichtige Fragen, Ziele und Indikatoren sowohl des EU- als auch des UNICEF-Rahmens bereitzustellen.

Datenerfassung

Im Rahmen der ersten Überprüfung sowie auch während der eingehenden Forschungsphase nutzte der Autor mehrere qualitative und quantitative Studien, akademische Literatur, Regierungsberichte und Branchenveröffentlichungen, um Beispiele guter Praxis sowie spezifische Initiativen für eine weitergehende Berücksichtigung zu identifizieren.

Dies wurde anschließend durch qualitative primäre Daten ergänzt, die im Rahmen von semistrukturierten Interviews erfasst wurden. Die Interviewfragen wurden für jedes Element des SVP-Rahmenwerks erarbeitet und konzentrierten sich auf die Erfahrung und die Perspektiven zu guten Praktiken im Personalmanagement der Teilnehmenden in ihren jeweiligen Ländern. Die Interviews wurden hauptsächlich per Videokonferenz geführt.

Die Teilnehmenden waren:

Land	Bezeichnung der/des Teilnehmenden
DE	Abteilungsleitung im Niedersächsischen Kultusministerium, verantwortlich für frühkindliche Bildung, Qualitätsentwicklung und Qualifikation
DE	Vertretung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
FI	Vertretung des finnischen Beurteilungszentrums
IT	2 technische Führungskräfte (Inspektor/innen), für das italienische Ministerium für Bildung und Verdienste
IT	Vertretung der regionalen Schulbehörde Veneto
IT	7 Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Abteilungen mit FBBE-Bezug des Ministeriums für Bildung und Verdienste
IE	Leitender Verantwortlicher der Abteilung für Kinder

Es ist anzumerken, dass weitere Interviews mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern der entsprechenden Ministerien, Behörden sowie mit Beschäftigten im Bereich der FBBE und relevanten Interessenvertreterinnen und -vertretern angefragt wurden. Diese antworteten entweder trotz wiederholter Nachfragen nicht, lehnten eine Teilnahme ab oder standen während des Projektzeitrahmens nicht zur Verfügung.

Datenanalyse

Die Antworten der Interviews wurden aufgezeichnet und mittels thematischer Analyse ausgewertet. Die Daten wurden zunächst nach übergreifenden Themen kodiert, anschließend wurden für eine genauere Analyse Unterthemen identifiziert. Der Codierungsprozess war iterativ und die Themen wurden auf der Grundlage des Feedbacks aufbereitet. Die sekundären Daten wurden mithilfe einer Inhaltsanalyse ausgewertet, wobei die wichtigsten Themen und Muster für die verschiedenen Quellen identifiziert wurden.

Beschränkungen

Die primäre Beschränkung der Studie bestand in der begrenzten Stichprobengröße und der bewussten bzw. systematischen Stichprobenauswahl angesichts des enggefassten Fokus der Studie und der generellen Schwierigkeiten der Verfügbarkeit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an der Studie. Entsprechend ist es möglich, dass die Erkenntnisse sich nicht vollständig auf andere Zusammenhänge und Populationen verallgemeinern lassen, obwohl sehr sorgfältig darauf geachtet wurde, nur solche Initiativen zu präsentieren, die mit den in der allgemeinen Literatur als gute Praktiken identifizierten übereinstimmen. Leserinnen und Leser, die die Erkenntnisse auf den österreichischen (oder einen anderen) Kontext anwenden möchten, sollten daher die Empfehlungen und ihre Anwendbarkeit unter Berücksichtigung der spezifischen lokalen Bedingungen und Schwierigkeiten betrachten. Vor einer allgemeinen Einführung wird die Durchführung einer Pilotphase in kleinerem Umfang empfohlen, um es Entscheidungsträgerinnen und -trägern zu ermöglichen, die Eignung der im Folgenden beschriebenen Initiativen und Empfehlungen in Bezug auf ihre spezifischen FBBE-Systeme zu prüfen.

Die zweite inhärente Einschränkung bezog sich auf die im Allgemeinen fehlenden hochwertigen quantitativen Daten über den FBBE-Sektor in der EU. Viele Länder in der EU erheben immer noch keine Daten über das Angebot an FBBE in einem umfassenden Ausmaß, und diejenigen, die es tun, konzentrieren sich häufig nur auf die grundlegendsten Indikatoren, wie die Teilnahme oder Schulreife. Daten in Bezug auf Beschäftigte, die über die Gesamtanzahl, Geschlecht und Qualifikationen hinausgehen, sind in der gesamten EU praktisch nicht vorhanden. Somit ist jede Analyse oder die Erarbeitung von evidenzbasierten Richtlinien äußerst schwierig. Zudem ist es fast unmöglich, die in diesem Kontext eingeführten Initiativen zu bewerten, wodurch es schwierig ist, zu beurteilen, ob diese tatsächlich eine gute Praxis darstellen oder nicht.



Erkenntnisse

Allgemeine Erkenntnisse

Das Personalmanagement und einige seiner relevantesten Aspekte, wie Anwerbung, Ausbildung und das Halten von Beschäftigten mit geeigneten Qualifikationen, stellen weiterhin eine Herausforderung in der gesamten EU dar. Viele der Befragten wiesen auf die Schwierigkeiten beim Finden, Einstellen, Ausbilden und Motivieren von geeigneten Beschäftigten und die Auswirkung, die dies auf die Gesamtqualität des FBBE-Angebots in ihren jeweiligen Ländern hat, hin. Dies traf sowohl auf dezentralisierte als auch auf integrierte Systeme zu.

Laut eigenen Erkenntnissen der Europäischen Kommission (2009) sind Schulung und Ausbildung des Personals sowie die allgemeinen Arbeitsbedingungen im FBBE-Sektor wesentlich, um eine sichere, gesunde und hochwertige Umgebung für Kinder bereitzustellen. Nichtsdestotrotz wird das Berufsfeld weiterhin mit relativ schlechten Arbeitsbedingungen und einer schlechten Bezahlung assoziiert, was historisch zu einer hohen Personalfluktuation geführt hat, die mittlerweile mehr als 40 % beträgt (Moon & Burbank, 2004), was wiederum die Fähigkeit der Beschäftigten, den Bedürfnissen der Kinder gerecht zu werden, beeinträchtigt (Shonkoff & Philips, 2000).

Kinder profitieren von stimulierenden Interaktionen, die in stabilen Umgebungen stattfinden sollten, in denen Kinder und Pädagoginnen und Pädagogen die Zeit haben, um sinnvolle, fördernde und sensible Beziehungen aufzubauen. Dies wird natürlich in Situationen erschwert, in denen die Pädagoginnen und Pädagogen ständig wechseln (Canadian Council on Learning, 2006) oder in denen diese sich aufgrund von externen, durch die Arbeitsbedingungen verursachten Schwierigkeiten nicht voll ihrer Rolle widmen können. Eine Studie (Huntsman, 2008) kam sogar zu dem Schluss, dass sich eine niedrige Vergütung (1) nachteilig auf die Interaktionen zwischen Kindern und Beschäftigten auswirkt (2) und mit einer höheren Personalfluktuation verbunden ist.

Insgesamt ist die Forschung zu den Auswirkungen der Arbeitsbedingungen und in Folge zum Qualitätsmodell für das Personal weiterhin begrenzt und die diesbezüglichen Erkenntnisse sind nicht immer kongruent (OECD, 2020). Dies ist naheliegend, weil die Auswirkungen der Arbeitsbedingungen für Beschäftigte, ein effektives Personalmanagement und das Qualitätsmodell für das Personal komplex und miteinander verflochten sind und ihre Auswirkungen auf die Ergebnisse für die Kinder und die Qualität des FBBE-Angebots häufig nicht im Einzelnen bestimmt werden können (Sammons, 2010).

Die qualitative Forschung, die im Rahmen dieser Studie durchgeführt wurde, untermauert diese Erkenntnisse. Die Politik und Entscheidungsträger bemerkten sowohl (1) die bestehenden Herausforderungen des Status Quo und (2) die vermutet positiven Auswirkungen von verbesserten Arbeitsbedingungen im FBBE-Sektor.

Insgesamt hat keines der im Rahmen dieser Forschung untersuchten Länder die Meinung zum Ausdruck gebracht, dass sein eigenes Qualitätsmodell für das Personal ein umfassendes Beispiel für gute Praktiken im Personalmanagement sei, obwohl die meisten von ihnen der Ansicht waren, dass andere Länder zumindest einige Elemente innerhalb des breiteren Ansatzes als Vorbild nehmen oder zumindest davon lernen könnten. Eine sekundäre Untersuchung innerhalb der gesamten EU hat bestätigt, dass alle Mitgliedstaaten mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert sind. Anders ausgedrückt: obwohl nicht ein einziges Land als umfassendes Beispiel für gute Praktiken im FBBE-Personalmanagement angesehen werden kann, gibt es gewisse Bereiche von guten (oder sogar besten) Praktiken über unterschiedliche Aspekte des Personalmanagements hinweg, welche im Folgenden dargestellt werden und die gut als Modell für Österreich (und auch für andere Länder) herangezogen werden können. Diese sind im Einzelnen im folgenden Abschnitt beschrieben:

Erkenntnisse nach Bereichen und Fallstudien

Die folgenden Erkenntnisse sind nach den Bereichen des SVP-Rahmens aufgeführt, um eine Bestimmung von relevanten guten Praktiken über verschiedene Aspekte des Personalmanagements auf umfassende Weise mit dem Ziel einer einfacheren Beurteilung und Replikation zu ermöglichen.

Systeme, Tools und Qualitätssicherung

Diese erste Achse der Analyse gemäß dem SVP-Untersuchungsrahmen konzentrierte sich darauf, gute Praktiken in Bezug auf Systeme, politische Maßnahmen und Verfahren auf zentraler Ebene zu identifizieren, welche die Funktion und Attraktivität



des Sektors als Ganzes beeinflussen können, sowie die Bereitstellung von Tools, Leitlinien und einer Methodik, um Anbieter von FBBE bei der Einhaltung der Richtlinien, der allgemeinen Verbesserung des Angebots sowie der Datenverfolgung zu unterstützen.

In ihrem jüngsten Kurzdossier bemerkte die OECD (2022), dass eine Reihe von politischen Maßnahmen auf zentraler Ebene, insbesondere solche, die auf die Prozessqualität gerichtet sind, wie beispielsweise „das Verhältnis von Pädagoginnen und Pädagogen zu Kindern, Gruppengrößen, die physische Größe der Einrichtungen, die Bildungspläne und Mindestqualifikationen der Beschäftigten“, Bedingungen für das Liefern einer guten Prozessqualität schaffen und insgesamt die Kontakte zwischen Pädagoginnen und Pädagogen, Kindern und ihrer Umgebung im Umfeld der FBBE verbessern können.

Obwohl das unterschiedliche Ausmaß der Auswirkung von integrierten im Gegensatz zu dezentralisierten FBBE-Systemen nicht auf systematische Weise untersucht wurde, sodass eine Empfehlung für eines der beiden Systeme gegeben werden könnte, scheint es eine Reihe von auf der Hand liegenden Vorteilen (sowie auch Herausforderungen) für jede Systemart zu geben. Dies könnte darauf hinweisen, dass die Effektivität eines Systems in Bezug auf das Personalmanagement (und ebenfalls die Ergebnisse für die Kinder) durch die Prozessqualität und nicht durch die Systemstruktur bestimmt wird. So kann zum Beispiel angemerkt werden, dass integrierte FBBE-Systeme (zumindest in den für diese Studie untersuchten Ländern) mit einem einfacheren zentralen und einheitlichen Management verbunden waren, was jedoch manchmal auf Kosten der Autonomie erfolgte und die Verschiedenheit der Wahlmöglichkeiten für Eltern einschränkte. Geographisch und funktional dezentralisierte Systeme boten eine größere Auswahl und Verschiedenheit in Bezug auf die Anbieter, im Allgemeinen allerdings mit größeren Unterschieden bei der Qualität des Angebots und mit veränderlichen Ergebnissen.

Insgesamt ließ sich auch ein merklich positiver Trend beim SVP-Potenzial feststellen, d. h., dem Ausmaß, in dem Länder neue Initiativen und Reformen einführten, sowie bei der Verfügbarkeit von Daten, der Wahrnehmung der Personalmanagement-Qualität und verbesserten Ergebnissen. Trotz der sehr kleinen Probengröße und des Umstands, dass die Methodik in Bezug auf das SVP-Potenzial nicht ganz streng angewendet wurde, lässt sich Folgendes verallgemeinert ableiten: Es besteht eine Verbindung zwischen Behörden, die eine kontinuierliche Verbesserung anstreben (was allerdings unter Umständen zu zusätzlicher Komplexität und Verwirrung in einem System führen kann), und langfristig besseren pädagogischen Ergebnissen. Die Voraussetzung ist allerdings, dass ausreichende Mechanismen vorhanden sind, um Initiativen und Reformen zu analysieren, sodass diejenigen, die gut funktionieren, ausgeweitet bzw. diejenigen, die nicht funktionieren, beendet werden.

Der allgemeine Mangel an Daten im Bereich der FBBE, insbesondere an solchen, die sich auf die Beschäftigten und den Erfolg des Personalmanagements beziehen, ist ebenfalls eine wesentliche Erkenntnis. In vielen Ländern wurde die FBBE historisch als eine Verlängerung der elterlichen Obsorge mit dem Ziel, den Eltern eine Rückkehr in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen, verstanden. Der Nutzen und die Auswirkung der FBBE wurden daher an den Ergebnissen für die Eltern gemessen. Erst seit relativ kurzer Zeit wird auch der Nutzen von FBBE für die Kinder systematisch erkannt – und daher gemessen. Aus diesem Grund wurden die *Inputs* der verschiedenen FBBE-Angebote, beispielsweise in der Form von qualifizierten, effektiven und hochwertigen Beschäftigten, im Wesentlichen nicht gemessen oder es wird erst jetzt damit begonnen, diese kontinuierlich und systematisch zu messen. Der Mangel an Daten zu den *Inputs* und Auswirkungen der unterschiedlichen Ansätze beim Personalmanagement in der FBBE hat die Beurteilung von guten Praktiken in der EU erheblich erschwert, und es ist praktisch unmöglich, mit einem Ausmaß objektiver Sicherheit festzustellen, ob bestimmte Initiativen die gewünschten Veränderungen entweder beim Personal oder im Sektor insgesamt mit sich bringen und wie solche Initiativen im Vergleich mit anderen in unterschiedlichen Teilen des Landes, in Europa oder global abschneiden. Eine verbesserte Datenberichterstattung und -sammlung kann daher sicherlich als eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Einführung von neuartigen und potenziell erfolgreichen Personalmanagement-Initiativen in allen Ländern eingestuft werden.

In Bezug darauf, *welche* Daten erhoben werden sollten, wurden bereits eine Reihe von Indikatoren für eine allgemeine Überwachung der FBBE durch verschiedene Rahmenwerke und Richtlinien, wie beispielsweise den Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen, definiert. Allerdings konzentrieren sich diese Indikatoren normalerweise eher auf die „Outputs“ der FBBE und nicht auf die „Inputs“. Fachpersonen, die Datenindikatoren (und Ziele) für das Personalmanagement im FBBE-Sektor definieren möchten, sollten daher vorzugsweise die Daten erheben, die sich auf Schlüsselaspekte jedes Bereichs des SVP-Rahmens beziehen. Hierzu gehören unter anderem die Folgenden:

Systeme, Tools und Qualitätssicherung (QS)

- Lernergebnisse für die Kinder
- Anzahl der registrierten elementaren Bildungseinrichtungen
- Bewertungen der elementaren Bildungseinrichtungen auf der Grundlage des QS-Rahmens
- Selbstbeurteilungen und Verbesserungspläne der elementaren Bildungseinrichtungen

Institutionelle Leitung

- Qualifikationen der Leitung
- Daten in Bezug auf Halten, Beförderung und Aufstieg von Leiterinnen und Leitern
- Fortlaufende berufliche Weiterbildung von Leiterinnen und Leitern
- Beurteilung der Leistung von Leiterinnen und Leitern

Aus-, Fort- und Weiterbildung

- Fortlaufende berufliche Weiterbildung für Pädagoginnen und Pädagogen, Art, Länge und Häufigkeit
- Ausbildung vor dem Dienstantritt und Compliance
- Ausbildung vor dem Dienstantritt: Beantragung, Aufnahme und Abschlussquoten

Vergütung und Leistungen

- Gehaltsstufen
- Beschäftigtenbindung
- Finanzielle Leistungen und Sachbezüge für Beschäftigte

Kultur und Arbeitsbedingungen

- Verhältnis zwischen Pädagoginnen und Pädagogen und Kindern
- Qualität der Lernumgebung
- Anzahl der unmittelbaren und mittelbaren pädagogischen Arbeitszeit
- Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen
- Abwesenheiten von Pädagoginnen und Pädagogen und deren Ursachen

Karrierewege

- Versetzungen von Beschäftigten
- Leistung der Beschäftigten
- Berufliche Weiterentwicklung

Organisatorischer Zweck

- Zufriedenheit der Beschäftigten
- Wahrnehmung des Karrierewegs seitens der Beschäftigten
- Ursachen für Kündigungen
- Wohlbefinden der Beschäftigten

Es ist ebenfalls anzumerken, dass die Vorteile einer intensivierten Datenerhebung mit der Einheitlichkeit und Allgemeingültigkeit der Erhebung steigen. Das heißt, dass in einem idealen Szenario alle oder die meisten Indikatoren auf einheitliche Weise nicht nur in einem Land, sondern in der gesamten EU erhoben werden, um Maßstäbe und Vergleiche vereinfachen und positive Ausreißer und beste Praktiken identifizieren zu können.

Zudem bestehen Unterelemente von landesweiten FBBE-Systemen und -Tools, wie Zugang zu hochwertigen beruflichen Weiterbildungsmöglichkeiten (Neuman & Appelbaum, 2020) förderliche Arbeitsumgebungen, und angemessene Vergütungsleistungen und Leitung (McLean, et al., 2021), (Bassok, et al., 2021), die erwiesenermaßen zu einer erhöhten Arbeitszufriedenheit und zu einer höheren Beschäftigtenbindung geführt haben, was ebenfalls für Mentoring- und Coaching-Programme zutrifft (Ambrosetti, et al., 2014). Diese werden unter den entsprechenden Unterüberschriften separat behandelt, da sie sich auf spezifische Aspekte des Personalmanagements gemäß dem SVP-Rahmen beziehen.

In Bezug auf übergeordnete Erkenntnisse zu Systemen, Tools und politischen Maßnahmen gibt es ein paar nennenswerte Trends:

- **Finanzierung der FBBE:** Viele Länder haben in den letzten zehn Jahren Reformen und Richtlinien eingeführt, durch die die Struktur und Höhe der Finanzierung des FBBE-Sektors erhöht und/oder geändert werden soll. Neuregelungen bei der Vergütung beruhen auf einer Reihe von Faktoren: vom Wunsch, das im Allgemeinen niedrige Niveau der Bezahlung zu verbessern, bis hin zur Verbesserung des Angebots an Pädagoginnen und Pädagogen, dem Erreichen der Besuchsquoten sowie umfassenderen strukturellen Reformen in dem Sektor.
- **Einführung von Technologie:** viele Forschungsstudien und -initiativen haben die Rolle der Technologie bei der Verbesserung der Ergebnisse in der FBBE und in einem geringeren Ausmaß ihre Nutzung für ein effektiveres Personalmanagement untersucht. Insbesondere aufgrund der COVID-19-Pandemie und des anschließenden verbreiteten Einsatzes von digitaler Fort- und Weiterbildung und der Notwendigkeit, mit den Beschäftigten aus der Ferne zu kommunizieren, Kontakte zu haben und diese zu verwalten (und auch für die Begleitung der Kinder), haben viele Anbieter neue technologiegestützte Lösungen eingeführt. In den meisten Fällen beschränkten sich diese auf Remote-Kommunikationsplattformen, einige haben allerdings auch technische Tools für die Schulung, Begleitung der Kinder und Bewertung.
- **Professionalisierung des Personals:** Einige Länder haben ebenfalls Initiativen eingeführt, um ihre Beschäftigten weiter zu professionalisieren, insbesondere diejenigen, die zuvor keine oder nur begrenzte Anforderungen an das Personal hatten. Der Ansatz hin zu einer *Professionalisierung* umfasste normalerweise eine Kombination aus einer

Erhöhung der Einstellungsanforderungen (Qualifikationen), einer Verbesserung und Steigerung der Ausbildung vor dem Dienstantritt und der beruflichen Weiterentwicklung am Arbeitsplatz und angepasster Rollenbezeichnungen und Verantwortlichkeiten, um verbesserte Aufstiegsmöglichkeiten sicherzustellen.

Zur Veranschaulichung der besonders interessanten Initiativen in diesem Bereich zeigt der folgende Abschnitt ausgewählte Fallstudien auf:



Irland: Verwaltung und Qualitätssicherung in der FBBE

Irland ist schon seit 1996, als zum ersten Mal formelle Regelungen formuliert wurden, auf dem Weg, die Systematisierung und Regulierung seines FBBE-Sektors zu verbessern. 2014 wurde eine gesetzliche Registrierung eingeführt und die Verantwortung für die Verwaltung und Pflege des nationalen Verzeichnisses einer speziell dafür eingerichteten staatlichen Behörde namens Tusla übertragen.

Im Jahre 2016 führte Tusla eine Reihe von Standards für Anbieter ein, die erfüllt werden müssen, um eine Registrierung zu bekommen und aufrechtzuerhalten. Die Standards konzentrieren sich im Allgemeinen auf die Sicherstellung der Gesundheit, Sicherheit und des Wohlbefindens der Kinder sowie die Förderung ihrer Entwicklung. (Irische Regierung, 2016).

Zur Überwachung der Einhaltung der Vorschriften (Compliance) richtete Tusla ein Inspektorat für elementarpädagogische Einrichtungen (Early Years Inspectorate; Tusla EYI) ein, das die strukturellen Anforderungen in den FBBE-Zentren überwacht, und beantragte später beim Inspektorat des Bildungsministeriums (Department of Education Inspectorate; DE Inspectorate) eine Erweiterung seiner Operationen auf zentral finanzierte FBBE-Einrichtungen, wobei insbesondere die Prozessqualitätsstandards im Fokus standen.

Die Praktik, Verantwortlichkeiten auf regulatorische, strukturelle Compliance-Inspektionen und Prozessqualitätsinspektionen aufzuteilen, wurde auch in verschiedenen anderen EU-Ländern eingeführt (EC/EACEA/Eurydice, 2021). In bestimmten Ländern, wie den Niederlanden, Deutschland und anderen, sind weiterhin die Lokalregierungen (Gemeinden) für die regulatorische Inspektion verantwortlich.

Die Trennung von Verantwortlichkeiten hat es Irland ermöglicht, die Qualitätssicherung in dem Sektor voranzubringen und die Compliance zu verbessern, wodurch klar definierte Verantwortlichkeiten und Rechenschaftspflichten sowohl über die grundlegende Compliance als auch die Prozessqualität geschaffen wurden.

Dies hat zudem zur Stärkung der Aufsicht sowie zur Verringerung des Widerstands seitens der Anbieter gegen Qualitätssicherung generell beigetragen, da die strukturellen „Mindeststandards“ (häufig binäres Bestehen/Nichtbestehen) deutlich von eher qualitativen Prozessstandards abgrenzt sind, die häufig auf einer kontinuierlichen Skala gemessen werden.



Finnland: Verbesserungsorientierte Beurteilung

Obwohl das finnische FBBE-System sowohl funktional und geographisch als integriert angesehen wird, legt es großen Wert auf die Autonomie von FBBE-Anbietern und die Pluralität der Stimmen, die bei der Bestimmung, wie Qualität in dem Sektor definiert werden sollte, berücksichtigt werden müssen.

Seit 1. März 2023 ist Finnland mit der Pilotphase eines neuen Beurteilungssystems beschäftigt, da es zuvor noch keine formellen Inspektionen im FBBE-Sektor implementiert hatte; das System ist auf dem Grundsatz der verbesserungsorientierten Beurteilung (Enhancement-Led Evaluation; ELE) aufgebaut.

„[ELE] betont die Tatsache, dass die Beurteilung durchgeführt wird, um die eigenen Aktivitäten der Organisation weiterzuentwickeln, und nicht zum Nutzen eines externen Beurteilers oder eines anderen Akteurs. Die verbesserungsorientierte Beurteilung ist durch ein Vertrauensverhältnis zwischen den Akteuren gekennzeichnet. Die Zukunftsorientierung spielt in dem Beurteilungsprozess eine wesentliche Rolle, da sie im Gegensatz zur Nutzung einer rückblickenden Beurteilung, bei der lediglich Tatsachen festgehalten werden, mit der Möglichkeit des Lernens verbunden ist. In dieser Unterlage wird die verbesserungsorientierte Beurteilung durch vier Hauptprinzipien veranschaulicht: Beteiligung, ein methodologisch vielschichtiger Ansatz, Anpassungsfähigkeit und Transparenz.“ (Vlasov, et al., 2019)

Der Ansatz ist in erster Linie darauf ausgerichtet, dass Zentren ihre eigenen Zielvorgaben und Ziele festlegen und einen robusten Selbstbeurteilungsprozess erarbeiten, um die Fortschritte in Bezug auf die gesetzten Ziele zu überwachen. Die Rolle der Inspektorinnen und Inspektoren/Beurteilerinnen und Beurteiler besteht dann nicht darin,

die Einhaltung extern festgelegter Standards zu beaufsichtigen oder das Erreichen dieser intern von dem jeweiligen Anbieter gesetzten Ziele wirklich zu beurteilen; vielmehr sollen diese den Anbietern Unterstützung und Anleitung dahingehend liefern, um die intern festgelegten Ziele und Standards zu erreichen.

Da es sich hierbei um eine ganz neue Initiative handelt, ist abzuwarten, welche Auswirkung sie auf die Qualität des FBBE-Angebots und die Lernergebnisse haben wird; allerdings baut sie auf im breiteren Bildungsumfeld relativ gut etablierten Erkenntnissen auf, nämlich dass formatives Feedback nur dann zu Verbesserungen führen kann, wenn klare und konkrete Anleitungen dazu bereitgestellt werden, wie eine Verbesserung erzielt werden kann (Christodoulou, 2013).



Italien: Veränderte Philosophie der FBBE führt zu einer Systemintegration

Bis 2017 war Italiens FBBE-System für Kinder im Alter von 0-3 Jahren stark dezentralisiert und im Allgemeinen sowohl nach Regionen als auch nach Alter der Kinder aufgeteilt; die Verantwortlichkeiten für die Regulierung, Finanzierung, Überwachung und Beurteilung sowie das allgemeine Angebot lag bei den Gemeinden und bei einzelnen Anbietern auf lokaler Ebene. Zu der Zeit übte die Regierung die Verantwortung für Vorschuleinrichtungen für Kinder zwischen 3-6 Jahren zentral aus. (OECD, 2017)

Ein Umdenken in Bezug auf die FBBE-Philosophie führte zu einer ersten Forderung nach einem integrierten System, da erkannt wurde, dass die FBBE für Kinder im Alter zwischen 0-3 Jahren nicht lediglich ein Ersatz für die elterliche Obsorge zu Hause, sondern eine Notwendigkeit ist, die aus dem Recht auf Bildung jedes Kindes entsteht. In Verbindung mit der Notwendigkeit einer Gewährleistung der Kontinuität und Qualität des Angebots führte dies zu einem Bedarf für einen stärker universellen und allgemeineren Rahmen für Qualität und Verwaltung, was schließlich in eine Systemintegration gipfelte. (OECD, 2017)

Infolgedessen wurde das Gesetz 107/2015 (Reform der „guten Schule“)⁴ eingeführt und ein neues Dekret (Gesetzesdekret 65/2017) verabschiedet, auf dessen Grundlage ein integriertes System der FBBE im Bildungsministerium eingeführt wurde.

Innerhalb des Systems – obwohl viele der Verantwortlichkeiten weiterhin bei den Gemeinden und individuellen Anbietern liegen – hat der Staat einen universellen Qualitätsrahmen erarbeitet und eine Reihe von Mechanismen zur Sicherstellung der Kontinuität zwischen den Altersstufen 0-3 und 3-6 Jahre sowie für einen Dialog und Austausch auf regionaler und nationaler Ebene eingeführt, um allgemeine Probleme anzugehen.

Generell beinhalteten die Merkmale der Reform der „guten Schule“ Folgendes:

- Rekrutierung von Pädagoginnen und Pädagogen: in erster Linie durch eine neue offene Ausschreibung zur Rekrutierung von ca. 64.000 Pädagoginnen und Pädagogen auf Vollzeitbasis im Jahr 2016
- Verdienst-basierte Komponente der Gehälter von Pädagoginnen und Pädagogen: verknüpft mit von Gremien zur Beurteilung von Pädagoginnen und Pädagogen auf Einrichtungsebene festgelegten Kriterien
- Professionelle Weiterentwicklung von Pädagoginnen und Pädagogen: Schwerpunkt auf der Entwicklung neuer/ zusätzlicher Fähigkeiten, wie u. a. Beurteilung, innovative elementarpädagogische Betreuung sowie Kompetenzen des 21. Jahrhunderts und digitale Fähigkeiten sowie Fertigkeiten in Bezug auf Inklusion; hierfür wurden Mittel in Höhe von 1,5 Mrd. € bereitgestellt
- Autonomie der Einrichtungen: seitens der Leitungen, um ihre finanziellen, technologischen sowie Personalressourcen selbst zu verwalten. (OECD, 2017)

Obwohl die endgültigen Auswirkungen der Integration noch abzuwarten sind, gibt es bereits vereinzelte Belege seitens lokaler Interessenvertretungen für die Vorteile der Systemintegration: in Bezug auf eine Standardisierung der Qualität des FBBE-Angebots durch eine stärker zentralisierte Aufsicht, verbesserte Lehrpraktiken durch zusätzliche Schulungen und einen sektorübergreifenden Dialog, verbesserte Kontinuität und Zuverlässigkeit der Betreuung der Kinder dank einer Erhöhung der Anzahl der Beschäftigten sowie einige Verbesserungen bei den Ergebnissen für die Kinder dank der Anwendung differenzierterer und innovativerer elementarpädagogischer Praktiken.

⁴ Es ist anzumerken, dass die Reform der „guten Schule“ nicht auf die FBBE begrenzt war, sondern auch andere Bildungsstufen beinhaltete.

Institutionelle Leitung

Forschung in Bezug auf die Leitung von elementaren Bildungseinrichtungen ist in erster Linie beschreibend und versucht Antworten dahingehend zu geben, wie diese aussieht, statt sich damit zu beschäftigen, wie diese aussehen sollte, um als effektiv angesehen zu werden. Studien unterscheiden im Allgemeinen zwischen der administrativen und der pädagogischen Leitung, wobei sich erstere auf die prozessbezogene und operative Leitung bezieht, wohingegen letztere sich auf die Rolle der Leitung bei der Anleitung von Bildung und Lernen innerhalb ihrer Einrichtung bezieht (Douglass, 2019); unterschiedliche Fähigkeiten und Ansätze sind erforderlich, um jede dieser speziellen Rollen effektiv ausüben zu können.

Die Forschung in der Literatur zu FBBE geht im Allgemeinen auf eine Reihe von Faktoren ein, die dazu beitragen, die Effektivität der Leitung und deren Leitungsfähigkeiten zu verbessern. Diese sind:

1

Vorbereitung und Leistungsnachweise der Leitung

Viele Studien weisen auf die „zufällige“ Weise des Aufstiegs zur Leiterin oder zum Leiter in FBBE-Einrichtungen hin – da viele aus Positionen als Pädagoginnen oder Pädagogen befördert werden (Eskelinen & Hujala, 2015). Vor diesem Hintergrund haben sich einige Länder dazu entschieden, die Weiterentwicklung der Leitung durch spezielle Leitungsschulungen und Leistungsnachweise, die für die in Leitungspositionen tätigen Person angeboten werden, zu unterstützen. Die Vorbereitung konzentrierte sich auf die Erarbeitung reflektiver Praktiken (Ang, 2012) und Ansätze einer verteilten Führung/geteilten Leitung (distributed leadership) wurden in dieser Hinsicht als besonders sinnvoll bewertet (Hognestad & Boe, 2019).

2

Rekrutierung von Leiterinnen und Leitern

Auf die Rekrutierung von Leiterinnen und Leitern in der FBBE konzentrierte Forschung ist begrenzt, allerdings gibt es Erkenntnisse aus der Ausbildung, die auch für Leiterinnen und Leiter relevant sind. Generell ist die Verbindung zwischen Qualifikationen und der Leistung der Lernenden weiterhin schwach (Goe, 2010), wohingegen eine erhebliche Verbindung zwischen Erfahrung und Leistung der Lernenden besteht (Goe, 2007). Bessere Vergütungs- und Prämienstrukturen stehen mit einer niedrigeren Fluktuation in Verbindung (Goe, 2010), ebenso wie Programme, die Daten zu Fluktuation und Rekrutierung systematisch erheben, beurteilen und Maßnahmen auf dieser Basis umsetzen (ibd.). Es existieren ebenfalls eine Reihe von vielversprechenden Programmen für hochwertige alternative Zertifizierungsprogramme, die Erfolge bei der Ermöglichung einer Rekrutierung von Pädagoginnen und Pädagogen und Leitungspersonal aus Berufen außerhalb der FBBE gezeigt haben – wodurch der Pool an infrage kommenden Kandidatinnen und Kandidaten vergrößert und somit bestehende Engpässe überwunden werden konnten.

3

Entwicklung und Qualitätsverbesserung der Leitung

Die Effektivität der Leitung steigt nachweislich signifikant in Folge von professionellen Entwicklungs- und Mentoring-Programmen für Leitende. Verschiedene im FBBE-Kontext in Singapur und Kanada durchgeführte Studien belegen die Bedeutung von Mentorinnen und Mentoren für die Leitungsentwicklung und der Weitervermittlung des Mentoring an Pädagogen und Pädagogen sowie verbesserte reflektierte Praktiken und Haltungen der Leiterinnen und Leiter und eine Gesamtverbesserung der Qualität des FBBE-Angebots und des Programmabschlusses (Wong, 2015) (Ressler, 2015).

4

Unterstützung für Leitende am Arbeitsplatz

Im Allgemeinen sind Leitende, die von den Beschäftigten bei der Arbeit unterstützt werden, effektiver (und in einem geringeren Umfang die Systeme und Prozesse). Pädagoginnen und Pädagogen werden mit geringerer Wahrscheinlichkeit als Leitung angesehen, sofern nicht ihre Rolle formell als solche anerkannt ist (Heikka, 2013); dies trägt auch zur Einrichtung von verteilten Leitungsstrukturen bei. Um effektiv zu sein, ist es außerdem wichtig, dass Beschäftigte in Leitungspositionen ausreichend Zeit dafür haben, um sich ihrer Leitungsrolle zu widmen (Hognestad & Boe, 2015). Und schließlich ist auch die Unterstützung für die Leitenden seitens der Beschäftigten wichtig für den Leitungserfolg (Hujala, 2016).

5

Politischer, wirtschaftlicher, kultureller und sozialer Kontext für Leitung

Die Auswirkung des allgemeinen Kontexts auf die Effektivität der FBBE-Leitung ist wichtig, jedoch komplex. Im Allgemeinen können ungünstige politische Maßnahmen oder mit der öffentlichen Finanzierung verbundene Einschränkungen eine Herausforderung bei der Entwicklung oder Umsetzung einer Vision für Führungskräfte darstellen; andererseits können strukturelle politische Maßnahmen und Vorschriften positive Veränderungen bewirken, insbesondere im Hinblick auf ungünstige gesellschaftliche Praktiken, oder dazu beitragen, den Prozess der Umsetzung neuer, effektiverer Ansätze in Bezug auf Leitung und Pädagogik in der FBBE zu beschleunigen.

Die folgenden Fallstudie kann als Beispiel guter Praxis präsentiert werden, die aus den in der engeren Auswahl untersuchten Ländern identifiziert wurde :



Irland: Entwicklung einer verteilten und geteilten Führung

Irland hat vor Kurzem einen neuen beruflichen Rahmen eingeführt, in dem die unterschiedlichen Fähigkeiten, die einerseits Pädagoginnen und Pädagogen und andererseits Leitende haben müssen, berücksichtigt werden (anders ausgedrückt: gute Pädagoginnen und Pädagogen sind nicht unbedingt gute Leitende und umgekehrt).

Der Rahmen sieht 3 Ebenen vor – (1) Pädagoginnen und Pädagogen, (2) gruppenführende Pädagoginnen und Pädagogen, (3) Führungskräfte – und berücksichtigt dabei die unterschiedlichen Aspekte der Leitung in der Praxis und legt die Grundlagen für eine effektivere, verteilte Führung fest.

Verschiedenen Beschäftigten wird demzufolge gestattet, unterschiedliche zusätzliche Verantwortlichkeiten zu übernehmen, um ihnen eine Aufstiegsmöglichkeit in Managerrollen zu ermöglichen.

Irland war insbesondere an der Förderung von Inklusion interessiert, daher wurde die Rolle eines/einer Inklusionskoordinators/-koordinatorin eingeführt. Diese Koordinatorin bzw. dieser Koordinator ist für die Inklusion in der gesamten elementaren Bildungseinrichtung verantwortlich. Um Koordinatorin oder Koordinator zu werden, muss der oder die Beschäftigte das „Leadership for Inclusion Programme (LINC)“ – zu Deutsch: Programm „Führung für Inklusion“ – abschließen, eine Berufsqualifikation, die ein Jahr dauert.

Zur Unterstützung der Anbieter, die im irischen System praktisch vollständig autonom sind, bietet der Staat eine Anreizzahlung für Zentren an, die diese neue Funktion einrichten. Aktuell haben sich schätzungsweise zwischen 60-75 % aller Zentren für die Einstellung einer Koordinatorin bzw. eines Koordinators entschieden.

Obwohl sich das Programm zurzeit noch in einer frühen Phase befindet, planen die irischen Behörden eine Ausweitung auf unterschiedliche Leitungsrollen, darunter auch für die pädagogische Leitung.

Es ist anzumerken, dass diese Rollen nicht direkt vom Staat geschaffen werden, da dieser nicht der Arbeitgeber ist; vielmehr entwickelt der Staat den Rahmen und bietet einen finanziellen Anreiz für Anbieter an, um diese Aufgabe zu erfüllen. Dies kann bedeuten, dass die täglichen Verantwortlichkeiten einer pädagogischen Leitung von einem Anbieter zum anderen unterschiedlich sein können, insbesondere bei kleinen und großen Zentren; insgesamt unterstützt dieser Ansatz jedoch die Entwicklung von Leitungsfähigkeiten in der FBBE-Qualitätspraxis.



Dänemark: Leitung durch Schulung entmystifizieren

Im Zeitraum 2018-2020 wurde im Rahmen einer Vereinbarung über Gehalt und Arbeitsbedingungen zwischen der lokalen Regierung von Dänemark und der Gewerkschaft BUPL ein Projekt implementiert, das darauf ausgerichtet war, Pädagoginnen und Pädagogen zur Übernahme von Leitungsrollen zu motivieren. Um dies zu erreichen, arbeiteten mehrere Städte bei der Entwicklung innovativer Ansätze zusammen, um Pädagoginnen und Pädagogen für Leitungspositionen vorzubereiten. Das Projekt beinhaltete einen Lehrgang mit der Bezeichnung „Leader at the step – the leap for leadership“ (zu Deutsch etwa: Auf dem Sprung in eine Leitungsposition), in dem Pädagoginnen und Pädagogen die für Leitungspositionen notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten erlernen.

Laut einer Studie waren 43 % der Pädagoginnen und Pädagogen daran interessiert, eine Führungsposition zu übernehmen, hatten allerdings Bedenken in Bezug auf ihre Kompetenzen, das Arbeitspensum und die Verantwortlichkeiten. Sie waren jedoch motiviert, Führungsrollen zu übernehmen, das Wohlbefinden der Beschäftigten und die Arbeitszufriedenheit zu verbessern und einen Einfluss auf den Beruf und die bildungsbezogenen Strategien auszuüben. Um diese Bedenken anzugehen, lieferte der Lehrgang eine gezielte Schulung für Pädagoginnen und Pädagogen, sodass diesen ein flexibler Übergang von reinen Praktikerinnen und Praktikern zu einer Führungskraft ermöglicht wurde und sie die Gelegenheit hatten, die Rolle zunächst einmal probeweise auszuüben, bevor sie diese

endgültig übernehmen. Der Lehrgang, der vom Zentrum für öffentliche Kompetenzentwicklung (Centre for Public Development of Competences) in drei Städten angeboten wurde, umfasste sowohl theoretische als auch praktische Komponenten, um die Teilnehmenden dabei zu unterstützen, ihre Eignung für Führungsrollen zu bewerten. Die erfolgreichen Erfahrungen der drei Städte wird nun dazu verwendet, um Informationen für andere Gemeinden zu liefern und gut qualifizierte Leiterinnen und Leiter für die Zukunft vorzubereiten.



Singapur: Mentoring-Programm für Pädagoginnen und Pädagogen

2010 startete Singapur eine Maßnahme in Bezug auf die Entwicklung einer neuen Quasi-Leitungsfunktion mit der Bezeichnung „Mentor-Pädagogin/Pädagoge“ bei einem der Zentren des größten Anbieters für Elementarpädagogik, an der ca. 100 Einrichtungen teilnahmen.

Die Rolle war als eine leitende Rolle, vergleichbar mit der Ebene der stellvertretenden Leitung der Zentren angedacht, war jedoch nicht mit einem formellen Beschäftigtenleistungsmanagement oder anderen Aufsichtsverantwortungen verbunden.

Im Rahmen des Programms wurde festgestellt, dass Mentoring-Beziehungen zu zusätzlichen Gelegenheiten für die professionelle Entwicklung sowohl für den Mentor als auch den Mentee führten und dadurch Verbesserungen bei den Fähigkeiten, Kenntnissen und Praktiken der Beschäftigten im Bereich der FBBE erzielt wurden. Dies wird auch von anderen Untersuchungen gestützt, die nachgewiesen haben, dass Mentoring-Initiativen für beide Seiten hilfreich sind (Elliott, 2008) (Heirdsfield, et al., 2008) und zu einer verbesserten Professionalisierung innerhalb des Sektors für Kleinkindpädagogik führten (John, 2008).

Insbesondere bestand ein deutlicher Zusammenhang zwischen Zentren mit einem formellen Mentoring-Programm und Beschäftigten mit einem hohen Niveau der FBBE, was darauf hinweist, dass Mentoring-Beziehungen einen Einfluss auf eine kontinuierliche professionelle Weiterentwicklung, auf Praktiken, Pädagogik und Identität der am Mentoring-Programm Beteiligten haben kann.

Aufgrund des Erfolgs des Mentoring-Programms für Pädagoginnen und Pädagogen kündigte die für die frühkindliche Entwicklung zuständige Behörde (Early Childhood Development Agency; ECDA) im Jahre 2013 die Schaffung von Karrierewegen für pädagogische und für Führungskräfte an. Diese wurden entwickelt, um den Nutzen von Mentoring-Programmen für Pädagoginnen und Pädagogen im gesamten System zu steigern, aber auch, um Pädagoginnen und Pädagogen mit mindestens drei Jahren Erfahrung alternative Führungskarrieren anzubieten, die sich als „Mentor-Leiterin/Mentor-Leiter“ und „Master-Pädagogin/Master-Pädagoge“ qualifizieren konnten. (ECDA, 2013).

Singapurs Erfahrung zeigt den Nutzen der Entwicklung unterschiedlicher Karrierewege zum Erreichen einer Führungsrolle als politische Initiative, die sowohl verschiedene berufliche Aufstiegsmöglichkeiten bieten als auch die pädagogische Leitung innerhalb des FBBE-Systems stärken kann.

Aus-, Fort- und Weiterbildung

Der Bereich Aus-, Fort- und Weiterbildung, der sowohl die Ausbildung vor dem Dienstantritt als auch die Fortbildung am Arbeitsplatz sowie die Qualifikationsanforderungen abdeckt, ist einer der am meisten regulierten und innovierten Bereiche des Personalmanagements im FBBE-Sektor, da er häufig der Kontrolle verschiedener öffentlicher Verwaltungen untersteht, anders als es bei anderen SVP-Elementen der Fall ist, die normalerweise unter den Auftrag der einzelnen elementaren Bildungseinrichtungen fallen.

Untersuchungen haben generell gezeigt, dass „höhere Qualifikationen vor dem Dienstantritt mit hochwertigeren Kontakten zwischen Pädagoginnen und Pädagogen und Kindern im Zusammenhang standen. Dies trifft insbesondere für Einrichtungen für Kinder im Alter zwischen 0 bis 2 Jahren zu, [...] Allerdings waren höhere Qualifikationen von Pädagoginnen und Pädagogen nicht mit steigenden akademischen Fähigkeiten und sozialen Kompetenzen verbunden. Tatsächlich waren nur die Kontakte zwischen Beschäftigten und Kindern Prädiktoren für die Entwicklung und das Lernen der Kinder“ (OECD, 2018).

Was die Fortbildung am Arbeitsplatz betrifft, fielen die Erkenntnisse ebenfalls positiv aus, und es heißt: „Beständige positive Assoziationen für alle untersuchten Umgebungen wurden für die Fortbildung am Arbeitsplatz (oder die berufliche Weiterentwicklung) und die Kontakte zwischen Pädagoginnen und Pädagogen und Kindern und Kindern festgestellt, insbesondere dann, wenn die Fortbildung FBBE-Inhalte umfasste. Die Anzahl der verfügbaren Studien für Einrichtungen für Kinder im Alter zwischen null bis 3 Jahren war begrenzter, das Muster der Ergebnisse ist jedoch weitgehend einheitlich.“ (ibid.)

Weitere Aspekte der Aus-, Fort- und Weiterbildung, die von den in die engere Wahl gezogenen Ländern als beispielhaft für gute Praktiken genannt wurden, bezogen sich auf (1) die Erhöhung der Zugangsvoraussetzungen für FBBE-Pädagoginnen und Pädagogen, um das Ansehen von FBBE-Berufen in der Gesellschaft zu verbessern, und (2) die Entwicklung von praxisbezogenen Gemeinschaften (Community of Practice) und Lernforen für Praktikerinnen und Praktiker, (3) die Integration praktischer Komponenten (z. B. Berufspraktika) in Programmen für die Ausbildung vor dem Dienstantritt und (4) die Erhöhung der staatlichen finanziellen Unterstützung für den Einsatz und die berufliche Ausbildung von Beschäftigten (insbesondere zur teilweisen Kompensation der Studienkosten für die Beschäftigten und/oder zum Anreiz für Anbieter, weniger erfahrenes Personal/Beschäftigte auf Probe einzustellen).

Die im Folgenden beschriebenen Fallstudien zeigen Beispiele für gute Praktiken auf:



Italien: Integrieren von FBBE-Systemen, -Normen und -Qualifikationen

Bis 2017 war Italiens FBBE-System stark dezentralisiert. Angebot und Administration waren nicht nur nach Alter (0-3 Jahre und 3-6 Jahre) aufgeteilt, sondern wurden auch von einer Vielzahl von Interessenvertreterinnen und -vertretern verwaltet, vom Staat über Gemeinden bis hin zu religiösen Organisationen. Zur Verbesserung der Kontinuität der Ergebnisse im System führte Italien einen neuen Abschluss ein, der eine Liste von pädagogischen Leitlinien und einen allgemeinen Rahmen für die FBBE bereitstellte und damit die vielen verschiedenen früheren Unterlagen ersetzte, die in erster Linie auf kommunaler Ebene mit dem Ziel einer Regulierung der Qualität in dem Sektor entwickelt und implementiert worden waren.

Eine der wichtigsten neuen Anforderungen bestand darin, dass alle Pädagoginnen und Pädagogen, die eine Beschäftigung in der FBBE antreten möchten, einen gleichwertigen Bachelor-Abschluss in Kleinkindpädagogik haben müssen. Dies half dabei, die Eingangsqualifikation in ganz Italien zu vereinheitlichen, und ersetzte das bisherige komplexe und intransparente System von Anforderungen. Die Regierung arbeitete ebenfalls mit mehreren Universitäten zusammen, um den geeigneten Studiengang zu entwickeln mit dem Ziel, die von den angehenden Pädagoginnen und Pädagogen erworbenen Fähigkeiten und Kompetenzen weiter zu standardisieren.

Dies wird zwar im Allgemeinen als ein positiver Schritt angesehen, um effektivere Beschäftigte für den Sektor zu gewinnen und zu einem einheitlicheren Qualitätsniveau bei allen FBBE-Zentren in Italien beizutragen; vereinzelt deuten Nachweise allerdings darauf hin, dass die höheren Anforderungen in gewisser Hinsicht zusätzliche Hindernisse für einen Berufseinstieg geschaffen und weitere Engpässe bei der Schaffung eines ausreichend großen Pools potenzieller Kandidatinnen und Kandidaten für Positionen als Pädagogin/Pädagoge in der FBBE verursacht haben.

Außerdem hat Italien ein Instrument auf regionaler Ebene eingerichtet – eine FBBE-Konferenz –, in deren Rahmen Provinzen und Gemeinden allgemeine Probleme, insbesondere in Bezug auf Fortschritte bei der Integration, besprechen. Dies hat zur Schaffung von stärkeren Praxisgemeinschaften sowie zu einem vereinfachten Wissensaustausch in Bezug auf die Verbesserung des FBBE-Angebots beigetragen.



Dänemark: Praktika für die Ausbildung vor dem Dienstantritt

In Dänemark müssen Studierende, die eine Laufbahn in der frühkindlichen Bildung anstreben, zunächst ein dreieinhalbjähriges Bachelor-Studium abschließen. Der Abschluss beinhaltet auch Praktika in elementaren Bildungseinrichtungen, die rund ein Drittel der erforderlichen Studienzeit ausmachen. Die praktischen Aspekte verfolgen das Ziel, Studierenden dabei zu helfen, Erfahrungen und Kenntnisse in realen Arbeitsumgebungen zu erwerben, und nicht, um ihre Belastbarkeit im Erziehungsalltag auf die Probe zu stellen.

Die Praktika werden in vier Teile eingeteilt. Der erste Teil sieht 32 Sechs-Stunden-Tage vor. Der zweite und dritte Teil dauert jeweils sechs Monate bei einer wöchentlichen Arbeitszeit von bis zu 32,5 Stunden. Der letzte Teil dauert lediglich 16 Tage und in diesem Zeitraum sollen Studentinnen und Studenten empirische Daten für ihre Abschlussarbeit sammeln. Die Leistung der Studentinnen und Studenten wird während der ersten zwei Teile des Praktikums intern durch den Anbieter und die Fachaufsicht beurteilt, wohingegen beim dritten Teil auch eine externe Beurteilerin oder ein externer Beurteiler anwesend ist.

Als Ausgleich für die Kosten der Praktika erhalten die Studentinnen und Studenten über den gesamten Zeitraum eine Bezahlung – der erste und der letzte Teil werden vom Staat und der zweite und dritte Teil von den Anbietern bezahlt. Um den Erfolg des Praktikums zu erhöhen, wird jede Studentin und jeder Student über die gesamte Zeit bei der FBBE-Einrichtung ebenfalls von einer qualifizierten Pädagogin bzw. einem qualifizierten Pädagogen, die teilweise als Mentorinnen und Mentoren agieren, beaufsichtigt. Die Coaching- und Mentoring-Aufgaben finden informell

während des Tages, aber auch bei eigens organisierten Besprechungen statt, für die durchschnittlich eine Stunde pro Woche anberaumt wird. Fachaufsichtspersonen erhalten eine kleine Sondervergütung für die Übernahme dieser zusätzlichen Verantwortung. 2014 betrug diese ca. 550 EUR für ein sechsmonatiges Praktikum. (Litjens & Taguma, 2017), (Oberhuemer & Schreyer, 2018), (OECD, 2019)



England: Anpassen des Verhältnisses zwischen Pädagoginnen und Pädagogen und Kindern zur Förderung der Weiterqualifizierung und Vermeidung von Engpässen bei der Einstellung

Bei der Entwicklung des neuen gesetzlichen Rahmenwerks für FBBE-Anbieter in England berücksichtigte das englische Bildungsministerium (DfE) die inhärente Schwierigkeit, dass pauschale Einführungen von Qualifikationsanforderungen für Beschäftigte in der FBBE (zumindest vorübergehend) Engpässe erzeugen, da sie den Pool der potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten einschränken.

Vor diesem Hintergrund wurden verschiedene Leitlinien zur Förderung einer Weiterqualifizierung am Arbeitsplatz unter der Sammelbezeichnung „Elementarpädagogische Fachkraft“ („Early Years Practitioner Status“; EYPS) eingeführt. Die Anforderung bestand darin, dass, obgleich Personen ohne Abschluss eine Anstellung bei FBBE-Einrichtungen beginnen bzw. fortsetzen konnten, sie auf eine geeignete Qualifikation hinarbeiten mussten (statt eine Reihe von Qualifikationen vor der Aufnahme einer Tätigkeit als Anforderung zu formulieren). Außerdem erhielten Zentren mit besser qualifizierten Beschäftigten zusätzliche Vorteile, insbesondere hinsichtlich des Verhältnisses zwischen Pädagoginnen und Pädagogen und Kindern, die im Allgemeinen für EYPS-Beschäftigte höher waren (das System war allerdings komplexer, da die Verhältnisse auch nach Alter der Kinder, Merkmalen und Größe der Einrichtung abgestuft wurden).

Dies bedeutet, dass, je besser qualifiziert die Beschäftigten in einer Einrichtung sind, umso weniger Beschäftigte erforderlich sind, wodurch sich die Personalkosten für den Anbieter reduzieren und diese somit dazu ermutigt werden, besser qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzustellen und/oder bestehende Beschäftigte, die die Anforderungen noch nicht erfüllen, weiterzubilden (DfE, 2021).

Es gab keine spezifische Leitlinie dazu, wie Beschäftigte ihre Weiterbildung realisieren sollten, ein großer Teil von ihnen meldete sich (und meldet sich auch weiterhin) für Teilzeitlehrgänge mit Abschluss an, die außerhalb ihrer regulären Arbeitszeit stattfinden. Da viele Beschäftigte im Bereich der FBBE ohne Abschluss historisch aus niedrigeren sozio-ökonomischen Verhältnissen stammten und im Allgemeinen ein niedrigeres Haushaltseinkommen hatten, hatten diese auch Anspruch auf verschiedene Unterstützungen für Kursgebühren, Lebensunterhalt sowie Stipendien, die lokalen Studentinnen und Studenten in der Hochschulausbildung in England zur Verfügung stehen.

Seitdem hat das englische Bildungsministerium eine gezielte Finanzierung für die ersten Jahre der anfänglichen Ausbildung als Pädagoginnen und Pädagogen (über die der Status „Elementarpädagogische Fachkraft“ (EYTS) erworben wird) in der Form von Ausbildungsbeihilfen und -stipendien sowie Arbeitgeberanreizen zur Einstellung von gut qualifizierten Absolventinnen und Absolventen eingeführt. Die Beihilfen belaufen sich auf bis zu 7.000 £ für die oder den Auszubildende/n und 7.000 £ als Arbeitgeberanreiz. Die Stipendien sind leistungsabhängig, wobei die Studentinnen und Studenten, die Bestnoten erzielen, den Höchstbetrag, und diejenigen, die schlecht abschneiden, kein Stipendium erhalten (DfE, 2021).

Vergütung und Leistungen

Effektives Personalmanagement in der FBBE stützt sich auf eine Reihe von Faktoren, darunter die Gewinnung und das Halten von qualifizierten und engagierten Pädagoginnen und Pädagogen. Ein wesentlicher Faktor beim Anwerben und Halten dieser Beschäftigten besteht im Angebot einer guten Vergütung und guten Leistungen. Hierdurch kann sichergestellt werden, dass elementare Bildungseinrichtungen dazu in der Lage sind, gut qualifizierte und engagierte Beschäftigte einzustellen und zu halten, was wiederum eine positive Auswirkung auf das Lernen und die Entwicklung der Kinder haben kann.

Mehrere Studien haben die Beziehung zwischen Vergütung und Leistungen einerseits und einem effektiven Personalmanagement bei Pädagoginnen und Pädagogen untersucht. So kam zum Beispiel eine Studie von Li, Zhou und Liang (2021) zu dem Schluss, dass höhere Gehälter und bessere Leistungen mit einer höheren Arbeitszufriedenheit unter Pädagoginnen und Pädagogen im Bereich der FBBE verbunden waren. Ebenso weisen Daten aus den USA (Guevara, 2022) darauf hin, dass höhere Gehälter mit einer erheblich verringerten Fluktuation bei Pädagoginnen und Pädagogen verbunden sind; jeder zusätzliche 1 US\$ pro Stunde hatte eine zu ca. 1 % geringere durchschnittliche Fluktuation von Pädagoginnen und

Pädagogen zur Folge, wobei die Verringerung bei höheren Gehältern schneller erzielt wurde. Tatsächlich ist das Gehaltsniveau weiterhin einer der wichtigsten Prädiktoren für die Beschäftigtenfluktuation in der FBBE (Caven, 2021). Die Studie zeigte ebenfalls eine positive Verbindung zwischen den Gehältern der Pädagoginnen und Pädagogen und der Qualität und den Ergebnissen der Lernenden.

Vor diesem Hintergrund stellte auch eine weitere Studie des Zentrums für die Untersuchung der Beschäftigung in der Kinderbetreuung (Center for the Study of Child Care Employment) (2018) fest, dass niedrige Gehälter und unangemessene Leistungen die wichtigsten Hindernisse beim Anwerben und Halten von Fachkräften in der FBBE in den Vereinigten Staaten waren. Die Studie empfahl, dass FBBE-Zentren ihren Beschäftigten angemessene Vergütungs- und Leistungspakete, einschließlich Krankenversicherung, Rentenversicherung und bezahlter Überstunden anbieten sollten, um qualifizierte und engagierte Beschäftigte zu gewinnen und zu halten.

Gleichzeitig ist die Mehrzahl der Anbieter mit Einschränkungen bei den finanziellen Ressourcen konfrontiert, was sie daran hindert, die Vergütung zu verbessern. Dies ist manchmal eine Folge der Grenzen bei den Gebühren, die Eltern berechnet werden können, und/oder der Höhe der Subventionen von öffentlichen Stellen (OECD, 2019). Länder versuchen daher manchmal, Gehälter der Beschäftigten zu bezuschussen, insbesondere von denjenigen mit spezifischen Qualifikationen oder Merkmalen, und um andere strategische Zielsetzungen zu erreichen (ibd.).

Neben diesen Studien wurde auch in verschiedenen Berichten und Kurzdossiers die Bedeutung von Vergütung und Leistungen für ein effektives Personalmanagement bei Beschäftigten im Bereich der FBBE hervorgehoben. So wird in einem Kurzdossier der OECD (2018) darauf hingewiesen, dass eine Investition in Pädagoginnen und Pädagogen durch faire Vergütung und Leistungen wesentlich dafür ist, die Qualität der Dienstleistungen im Bereich FBBE zu verbessern und positive Ergebnisse für die Kinder sicherzustellen.



Irland: Anreize für die Qualität der Einrichtung durch Subventionen für Gehälter von Beschäftigten

Ähnlich wie in vielen anderen Ländern lag das Gehaltsniveau der Beschäftigten in der FBBE in Irland historisch unter dem allgemeinen Durchschnitt. Da die Mehrzahl der Anbieter von FBBE in Irland unabhängig sind, werden Beschäftigte von individuellen Anbietern und nicht von der Regierung eingestellt. Dies bedeutet, dass die Regierung keinen direkten Einfluss auf Erhöhungen von Beschäftigtengehältern hat. Dies ist wahrscheinlich als ein wichtiger Faktor bei einer Umfrage unter Beschäftigten in der FBBE im Jahr 2017 zu werten, bei der mehr als 40 % angaben, aufgrund der niedrigen Bezahlung aktiv nach einer Alternative in einem anderen Beruf zu suchen (Breakingnews.ie, 2022).

Um die Schwierigkeit der niedrigen Bezahlung in dem Sektor zu überwinden und gleichzeitig dabei zu berücksichtigen, dass sie in der Praxis nicht der direkte Arbeitgeber der Beschäftigten im Bereich der FBBE im Land war, schuf die Regierung einen neuen gesetzlichen Mechanismus und eine neue Gehaltsstufe über dem nationalen Mindestlohn (diese sind in Irland sektorspezifisch).

Irland führte einen neuen Vertrag zwischen dem Staat und den FBBE-Anbietern ein, wobei zusätzliche finanzielle Anreize für Anbieter angeboten wurden, die sich dazu bereit erklärten, die neue Lohnstruktur zu implementieren und ein paar weitere Bedingungen einzuhalten.

Am 15. September 2022 trat die neue Lohnvereinbarung in Kraft und gleichzeitig wurden neue Finanzhilfen verfügbar, was bedeutete, dass Anbieter, die diese erhalten wollten, das neue gesetzliche Rahmenwerk unterzeichnen mussten. Obwohl die Teilnahme freiwillig ist, haben bereits 70 % der Anbieter unterzeichnet.

Die anfängliche Lohnerhöhung stieg von 10 € auf 13 € pro Stunde im ersten Jahr der Implementierung des Mechanismus; mit dem bestehenden Rahmenwerk erwartet der Staat jedoch die Durchsetzung jährlicher Gehaltserhöhungen. Die eigentlichen Arbeitsbeziehungen wurden zwischen den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern einerseits und den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern andererseits bestimmt; der Staat nahm an den Verhandlungen nicht teil, lieferte jedoch das verbindliche gesetzliche Rahmenwerk als Richtlinie für die Gespräche.

Die im neuen Vertrag beinhalteten zusätzlichen Bedingungen, die die Anbieter ebenfalls akzeptieren mussten, bezogen sich in erster Linie auf die den Eltern berechneten Gebühren, die Formulierung eines Qualitätsmaßnahmenplans und eine fortlaufende berufliche Weiterbildung sowie die Erhebung von Daten und Berichterstattung zu diesen, insbesondere in den vom Vertrag abgedeckten Bereichen. Obwohl die Bedingungen bewusst darauf beschränkt waren, die Einführung des gesetzlichen Mechanismus im ersten Jahr zu unterstützen, hofft der Staat, diese zu verbessern, um die Qualität und den Standard des Angebots überall in Irland zu erhöhen.

Ein derartiger Mechanismus hat ein FBBE-System (das, obwohl es auf Papier integriert ist, in Bezug auf Verwaltung und Angebot weiterhin stark dezentralisiert ist) effektiv dazu in die Lage versetzt, einen Mechanismus für die Qualitätskontrolle, -überwachung und -bewertung zu entwickeln und gleichzeitig ein hohes Maß an Autonomie und Dezentralisierung des Angebots zu bewahren.



Schweden: Höhere Gehälter für die besten Pädagoginnen und Pädagogen

2016 führte Schweden die Initiative für höhere Gehälter für Pädagoginnen und Pädagogen ein (Lönelyftet). Im Rahmen dieser Initiative finanzierte die Regierung Gehaltserhöhungen der talentiertesten und bestqualifizierten Pädagoginnen und Pädagogen für die frühkindliche und primäre Erziehung.

Der finanzielle Anreiz in Höhe von zusätzlichen 2.500-3.500 SEK (230-330 EUR) pro Monat geht an Pädagoginnen und Pädagogen, die von ihrer Stadt oder der Leitung ihrer elementaren Bildungseinrichtung oder ihrer Einrichtung ausgewählt wurden. Der Staat gibt Anleitungen dazu, welche Pädagoginnen und Pädagogen ausgewählt werden sollen, die genaue Anzahl und die Beschäftigten werden jedoch auf lokaler Ebene entschieden. Die bereitgestellten Anleitungen beziehen sich schwerpunktmäßig auf die bevorzugten Qualifikationen und Fähigkeiten. Daneben müssen die Gemeinden auch zusätzliche Ressourcen in Abhängigkeit von den spezifischen Bedürfnissen der identifizierten Kinder zuweisen. Die expliziten Ziele des Anreizes sind (1) Verbesserung des Ansehens des Berufs, (2) Rekrutierung von mehr Pädagoginnen und Pädagogen und Motivierung neuer Gruppen, den Beruf der Pädagogin/des Pädagogen zu wählen, und (3) Verbesserung der Bindung der bestehenden Beschäftigten.

Eine erste Bewertung des 2017 implementierten Programms zeigte eine intensive Nutzung des Programms trotz dessen zunächst begrenzten Umfangs und geringer Größe (OECD, 2019).

Kultur und Arbeitsbedingungen

Jüngste Forschungen haben die Bedeutung der Arbeitsbedingungen und der organisatorischen Kultur in elementaren Bildungseinrichtungen in Bezug auf das Personalmanagement und die Ergebnisse der Kinder hervorgehoben. Positive Arbeitsbedingungen und eine fördernde organisatorische Kultur werden mit einer höheren Arbeitszufriedenheit, einer höheren Beschäftigtenbindung sowie besseren Ergebnissen für die Kinder in Verbindung gebracht (Grant, et al., 2019), (Mooney Simmie & Murphy, 2021).

Studien beschäftigen sich insbesondere mit der Auswirkung einer positiven Arbeitsplatzumgebung (inklusive dem Personal, das Kinder nicht direkt begleitet) und Gelegenheiten für die berufliche Entwicklung und untersuchen, wie diese die Arbeitszufriedenheit verbessern und Burnout unter Pädagoginnen und Pädagogen verringern können. Außerdem wird geforscht, wie sich dies wiederum in besseren Kontakten zwischen den Pädagoginnen und Pädagogen und den Kindern sowie verbesserten Ergebnissen bei der Entwicklung und Bildung der Kinder ausdrücken kann.

Die OECD pflegt eine Forschungsdatenbank zu politischen Initiativen, einschließlich solcher, die sich auf die Arbeitsbedingungen unter anderem von Beschäftigten im Bereich der FBBE beziehen. Die Education GPS (OECD, 2022) kommt zu folgendem Schluss: „Gute Arbeitsbedingungen beeinflussen die Bereitschaft engagierter und qualifizierter Personen, im Bereich der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung (FBBE) zu arbeiten und zu bleiben, sowie die Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation von FBBE-Pädagoginnen und Pädagogen. [...] Forschungen haben gezeigt, dass Arbeitsbedingungen, und somit die Qualität der FBBE, durch hohe Fachkraft:Kind-Schlüssel und niedrige Gruppengrößen, konkurrenzfähige Gehälter und andere Leistungen, ein angemessenes Arbeitspensum sowie eine kompetente und unterstützende Einrichtungsleitung verbessert werden können. Gruppengröße, Fachkraft:Kind-Schlüssel und das Arbeitspensum wirken sich auf das Stressausmaß der Beschäftigten aus. Vergütung, Urlaubstage und Entlohnung für Überstunden spiegeln sich in der Arbeitszufriedenheit wider und beeinflussen den Status des Berufs. Diese Faktoren drücken sich auch in der Beschäftigtenfluktuation aus, die wiederum eine Auswirkung auf die Entwicklung der Kinder und die Beziehungen, die sie mit den Beschäftigten aufbauen, haben.“

Allerdings stehen empirische Nachweise für die genaue Auswirkung der Arbeitsbedingungen auf die Ergebnisse der Kinder noch aus. Arbeitsbedingungen, wie das Verhältnis zwischen Pädagoginnen und Pädagogen und Kindern und Vergütung wurden bereits in Beziehung mit der Beschäftigtenfluktuation gebracht, allerdings nicht umfassend in Bezug auf die Gesamtqualität des Angebots an FBBE untersucht.



Deutschland: Gute-KiTa-Gesetz

Deutschland hat eine Reihe von Maßnahmen implementiert, um seine Schwierigkeiten betreffend die Beschäftigten in der FBBE zu bewältigen. Neben wichtigen Investitionsprogrammen der Regierung, die darauf ausgerichtet sind, den Zugang zu unterstützen, verlängerte Öffnungszeiten zu fördern und frühzeitiges Spracherlernen zu verbessern, hat Deutschland neue Maßnahmen zur Erhöhung der Attraktivität einer Laufbahn in der FBBE und Unterstützung der Weiterentwicklung der Beschäftigten eingeführt. Eine der wichtigsten Maßnahmen ist das Gute-KiTa-Gesetz, in dessen Rahmen Deutschland zwischen 2019 und 2022 weitere 5,5 Mrd. EUR in die FBBE investiert hat.

Das Gesetz ermöglicht es den Bundesländern, aus zehn verschiedenen Handlungsfeldern zur Verbesserung der Qualität auszuwählen, darunter Maßnahmen zur Gewinnung und zum Halten von Beschäftigten in der FBBE. Die Bundesregierung schließt daraufhin individuelle Verträge mit jedem der 16 Bundesländern ab, in denen die genauen zu ergreifenden Maßnahmen beschrieben werden. Zu den weiteren Maßnahmen gehört die Fachkräfteinitiative, mit der die Standards für die Ausbildung am Arbeitsplatz erhöht und die Bezahlung für Auszubildende während der Ausbildung vor dem Dienstantritt bereitgestellt werden sollen, um eine Ausbildung in der FBBE attraktiver zu machen, sowie Prämienzahlungen für Beschäftigte, die an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen oder besondere Verantwortungen übernehmen, anzubieten.

Daneben bestehen zwei Programme im Rahmen des europäischen Sozialfonds, die sowohl Frauen als auch Männer dazu ermutigen sollen, eine Laufbahn in der FBBE anzustreben.

Das erste Programm namens „MEHR Männer in Kitas“ verwendete ca. 13 Mio. € an Mitteln des Bundes und des Europäischen Sozialfonds (ESF) zur Finanzierung der Rekrutierung von Männern für Berufe im Bereich der FBBE in 16 Modellregionen. Unterschiedliche Regionen nutzten unterschiedliche Strategien, darunter:

- Instrumente, Verfahren und Maßnahmen, die die spezielle Situation männlicher Fachkräfte in Kindertagesstätten berücksichtigen und es diesen ermöglichen sollen, die Arbeit mit einem geringen Ausmaß an Konflikten anzutreten und fortzusetzen.
- Konzepte, die zur Verbesserung der Aussichten für Männer in Kindertagesstätten und zu einer guten Zusammenarbeit zwischen Männern und Frauen beigetragen haben.
- Zusammenarbeit zwischen Ausbildungseinrichtungen, Kindertagesstätten, Schulen und lokal speziell für Jungen angebotenen Programmen, die nachhaltige Vereinbarungen/Verbindungen erzeugt haben, um mehr Jungen und junge Männer für die berufliche Orientierung und Praktikanten für Praktika bei Kindertagesstätten zu gewinnen (z. B. mit Hilfe des Jungentags)
- Strategien zum Ansprechen und Rekrutieren von Männern, die sich beruflich neu orientieren möchten (BMFSFJ, 2013).

Das zweite Programm heißt „Quereinstieg – Männer und Frauen in Kitas“; dieses wurde ebenfalls vom ESF finanziert und konzentrierte sich auf die Förderung von Quereinstiegen in Berufe im Bereich der FBBE für Männer und Frauen, die zuvor in anderen Berufen arbeiteten oder arbeitslos waren, wobei ein besonderer Schwerpunkt auf ältere Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger gelegt wurde. Das Programm erkannte die Kosten einer Umschulung als das wichtigste Hindernis für einen Quereinstieg in Berufe im Bereich der FBBE und unterstützte teilnehmende Fachstudentinnen und -studenten mit 1.250 € pro Monat (BMFSFJ, 2020).

Diese Maßnahmen bauen auf den Bemühungen seitens der Bundesländer, kommunalen Behörden und Anbietern auf, um die Qualität und Verfügbarkeit der FBBE zu verbessern und die Attraktivität einer beruflichen Laufbahn in diesem Bereich zu erhöhen (OECD, 2019).



Deutschland: Mehr Männer in der FBBE

Wie in allen anderen Ländern ist der Anteil von Männern an den Beschäftigten im FBBE-Sektor niedrig. Obwohl die Quote im Laufe der Jahre erheblich gestiegen ist, betrug sie 2013 immer noch nur ca. 3,5%.

Um eine berufliche Laufbahn in dem Sektor unter potenziellen männlichen Beschäftigten zu fördern, wurde das deutsche Koordinierungszentrum „Männer in der FBBE“ gegründet. Finanziert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und der Katholischen Hochschule Berlin ist dieses darauf ausgerichtet, den Dialog zwischen Politik, Praxis und Forschung zu fördern, um die Aussichten für männliche Beschäftigte im Bereich der FBBE langfristig zu verbessern.

Das Zentrum erarbeitete Strategien zur Einstellung von mehr Männern, stellte jedoch auch Beratung und Informationen bereit und organisierte Veranstaltungen, unternahm Forschungen und kommunizierte mit der Presse.

Das Zentrum entwickelte ein Programm namens „Mehr Männer in der FBBE“ mit Mitteln aus dem ESF. Aktivitäten im Rahmen des Projekts umfassten berufliche Orientierungsprojekte für Buben und junge Männer, die Zusammenarbeit mit Schulen zur Organisation von Praktika in elementaren Bildungseinrichtungen und detailliertere und attraktivere Einblicke in den Beruf für die Schüler.

Die Aktivitäten beinhalteten auch einen wesentlichen Öffentlichkeitsarbeitsaspekt mit Kampagnen in den sozialen Medien, Videos, Kino- und Radiospots, groß angelegten Kampagnen, Postern, Pressemitteilungen usw.



Norwegen: Männer für die FBBE gewinnen

In den letzten 30 Jahren hat Norwegen sich nachhaltig darum bemüht, die Geschlechterparität seiner Beschäftigten im Bereich der FBBE zu verbessern. Schon 1990 implementierte die norwegische Regierung Maßnahmen, um Männer für einen Einstieg in den Sektor zu gewinnen, einschließlich der Entwicklung von Netzwerken für männliche Beschäftigte, Konferenzen und der Erstellung von Dokumenten und Videos zur Förderung der Diskussion.

1997 startete Norwegen seinen ersten Maßnahmenplan zur Erhöhung des Männeranteils in der FBBE; das erklärte Ziel war, dass Männer bis zum Jahre 2000 mindestens 20 % der Beschäftigten ausmachen sollten. Positive politische Maßnahmen wurden ebenfalls eingeführt, um die Rekrutierung von Männern zu unterstützen, wobei in Fällen von zwei Bewerbenden mit den gleichen Qualifikationen die männlichen Kandidaten bevorzugt wurden.

Zwar hat Norwegen sein Ziel eines männlichen Beschäftigtenanteils von 20 % noch nicht erreicht, doch ist der Anteil der männlichen Beschäftigten in der FBBE stetig gestiegen. Laut dem norwegischen Statistikbüro stieg der Prozentsatz der männlichen Pädagogen in der FBBE von 8,8 % im Jahre 2015 auf 10,1 % im Jahre 2021 (Statista, 2022).

Allerdings sind männliche Mitarbeiter bei den Elementarpädagoginnen und -pädagogen und in der Einrichtungsleitung immer noch unterrepräsentiert. Norwegen meldet zudem eine Zunahme von männlichen Studenten, die sich für die Ausbildung als Elementarpädagogen einschreiben, obwohl die Abbruchquote bei Männern höher ist als bei Frauen (Engel, 2015).

Karrierewege

Immer mehr Forschungen weisen darauf hin, dass gute Aufstiegsmöglichkeiten und Karrierewege für Pädagoginnen und Pädagogen in elementaren Bildungseinrichtungen wichtig für eine Verbesserung der Beschäftigtenbindung, Arbeitszufriedenheit und der allgemeinen Qualität der Beschäftigten sind. Allerdings gibt es nur wenig Forschung zu der Bedeutung der beruflichen Weiterentwicklung für ein effektives Personalmanagement, das sich speziell auf den FBBE-Sektor bezieht, sodass es schwierig ist, Beispiele guter Praxis zu identifizieren. Studien, die in anderen Bildungsbereichen durchgeführt wurden, weisen jedoch auf die Verbindung zwischen geringen Aufstiegsmöglichkeiten und niedrigeren Bindungsquoten für Pädagoginnen und Pädagogen im Verlauf ihrer Karriere hin (Booth, et al., 2021), was für das Argument der Entwicklung unterschiedlicher Wege für den beruflichen Aufstieg spricht. Trotzdem bieten weniger als die Hälfte der OECD-Länder zurzeit Strukturen für eine mehrstufige Laufbahn an und nur wenige bieten klare Karrierewege und Weiterentwicklungsmöglichkeiten zur Leitung von elementaren Bildungseinrichtungen und in andere Richtungen (OECD, 2022).

Außerdem haben Möglichkeiten des Aufstiegs aus anderen Bereichen in den FBBE-Sektor einige Länder dazu in die Lage versetzt, von einem größeren Pool von Beschäftigten in der FBBE und einer sektorübergreifenden Entwicklung von Fähigkeiten zu profitieren (Hadfield, 2012).

Schließlich besteht ein zunehmendes Verständnis, dass eine Karriereentwicklung in der FBBE (sowie auch in allen anderen Bildungssektoren) normalerweise von einer Elementarpädagogin/einem Elementarpädagogen in eine Management-/Führungsrolle übergeht, wobei die erforderlichen Fähigkeiten, um in der jeweiligen Rolle eine sehr gute Leistung zu bringen, erheblich unterschiedlich sein können. Dies würde bedeuten, dass ein Bedarf für die Entwicklung paralleler Karrierewege besteht, wobei ausgezeichnete Leistungen als pädagogische Fachkraft zu pädagogischen Leitungspositionen führen können, und administrative Nachwuchskräfte in Managementpositionen im Bereich der Verwaltung aufsteigen können (Europäische Kommission, 2020).



Irland: Plan zur Förderung der Fähigkeiten von Beschäftigten

Im Jahre 2021 führte die irische Regierung den Plan zur Förderung der Fähigkeiten von Beschäftigten für den FBBE-Sektor zwischen 2022 und 2028 ein.

Einer der wichtigsten Aspekte des Plans besteht im Vorschlag eines neuen Karriererahmens. Irlands Verpflichtung bezieht sich auf die „Entwicklung von Karrierewegen, um Pädagoginnen und Pädagogen und Beschäftigten, die eine Laufbahn in dem Sektor einschlagen, die Orientierung bezüglich der Aufstiegsmöglichkeiten zu erleichtern“.

Nach Maßgabe der Empfehlungen des Berichts der Europäischen Kommission (2020) rät der Plan dazu, Kompetenzen für die unterschiedlichen Rollen „Assistentinnen und Assistenten“, „Kernpädagoginnen und -pädagogen“ und „Leiterinnen und Leiter“ zu identifizieren und unterschiedliche Karrierewege für jede der Rollen zu schaffen.

Der Plan spezifiziert ebenfalls die unterschiedlichen Kompetenzen, die für eine Leitungsrolle erforderlich sind, in Bezug auf unterschiedliche Funktionen, wobei insbesondere zwischen der „administrativen Leitung“ und der „pädagogischen Leitung“ unterschieden und anschließend weitergehend nach Verantwortlichkeiten in vier Bereiche unterteilt wird: (1) Pädagogik, (2) Diversität und Inklusion, (3) Partnerschaften in Familie und Gemeinschaft und (4) Praktika und Induktion für Studentinnen und Studenten.

Jeder Karriereweg ist mit speziellen Verantwortlichkeiten, zusätzlicher Ausbildung und zusätzlichen Leistungen verbunden, um eine Verschiedenheit an möglichen Rollen zu ermöglichen, in die Beschäftigte im Laufe ihrer individuellen Karriere aufsteigen können.⁵

Abbildung 3: Karriereweg für Elementarpädagoginnen und -pädagogen in einem ELC- und SAC-Umfeld



Quelle: Irische Regierung, 2021

⁵ In der folgenden Abbildung, die aus den eigenen Materialien der irischen Regierung stammt, steht „ELC“ für „frühkindliche Bildung und Versorgung“ und bezieht sich auf das Angebot für Kinder im Vorschulalter; „SAC“ steht für „Betreuung für Kinder im Schulalter“.



England: Ermöglichung einer Karriere in der FBBE durch das EYPP-Programm

Das Early Years Professional Programme (EYPP) wurde 2007 in England eingeführt, um den Mangel an Beschäftigten mit Hochschulabschluss im privaten, freiwilligen und unabhängigen (PVI) FBBE-Sektor anzugehen. Das EYPP umfasste die Verleihung des Status einer „Elementarpädagogischen Fachkraft“ (Early Years Professional Status; EYPS), für den mindestens ein Mitglied des Personals bis 2015 eine Qualifikation auf Hochschulniveau in einer beliebigen Disziplin akkreditiert haben musste.

EYPS war keine eigenständige Qualifikation, sondern vielmehr eine Auszeichnung, die Beschäftigten mit einer Qualifikation auf Hochschulniveau nach Praktikum, Schulung und Bewertung verliehen wurde. Diejenigen, die nicht bereits im FBBE-Sektor arbeiteten, konnten den EYPS durch ein einjähriges Schulungsprogramm erwerben.

Das EYPP hatte verschiedene Ziele, darunter das Gewinnen von Absolventinnen und Absolventen für den Sektor, die Professionalisierung von Arbeitsplätzen im Bereich der FBBE, die Schaffung von beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten und die Erhöhung des Ansehens von Pädagoginnen und Pädagogen für den frühkindlichen Bereich. Von Beschäftigten mit EYPS wurde zudem erwartet, dass sie ihre Fähigkeiten zur Verbesserung der Praxis einsetzen und andere Beschäftigte bei der Weiterentwicklung unterstützen.

Das EYPP wurde in vielerlei Hinsicht als erfolgreich erachtet. Es führte zu einer erheblichen Steigerung der Anzahl der Beschäftigten mit wenigstens einem Hochschulabschluss in privaten Kindertagesstätten, von 5 % im Jahre 2008 auf 13 % im Jahre 2013 und auf 25,1 % im Jahre 2018 (EPI, 2019) (Gov.uk, 2022). Der Anteil der leitenden Führungskräfte mit einem Hochschulabschluss stieg ebenfalls von 17 % im Jahre 2008 auf 33 % im Jahre 2013. Eine vom britischen Bildungsministerium in Auftrag gegebene Beurteilung kam zu dem Schluss, dass das EYPP eine sehr positive Auswirkung auf die Beschäftigtenentwicklung hatte und dass der Erwerb des EYPS vielen Beschäftigten dabei geholfen hat, ihr Statusgefühl zu verbessern. Eine zweite Studie stellte fest, dass das Vorhandensein eines oder einer Beschäftigten mit EYPS mit einer wesentlichen Verbesserung der Qualität nach Prozessqualitätsmessgrößen verbunden war. (Mathers, 2011), (Hadfield, 2012).

Seit 2013 wurden die Anforderungen und Implikationen sowohl des EYPP als auch des EYPS in die breiteren politischen Maßnahmen und Richtlinien für die FBBE in England implementiert.

Organisatorischer Zweck

Der organisatorische Zweck bezieht sich auf die Summe einer Reihe von Faktoren, darunter die berufliche Identität der Beschäftigten, der wahrgenommene soziale Status des Berufs, ein Gefühl der Zugehörigkeit zu der Einrichtung und/oder dem Sektor sowie eine Reihe anderer „weicher“ Aspekte des Wertversprechens. Forschung zu diesen Aspekten des SVP ist ebenfalls beschränkt und bietet wenige Möglichkeiten zur Untersuchung von Initiativen und zur Identifizierung guter Praxis. Es gibt allerdings einige allgemeine Erkenntnisse aus der FBBE und anderen Bildungssektoren, die hier genannt werden sollten.

In vielen Fällen leiden Berufe im Bereich der FBBE an negativen Wahrnehmungen, dass diese in erster Linie als eine niedrige oder unqualifizierte Arbeit und traditionell als „Frauenarbeit“ angesehen werden (OECD, 2019). Dies hat eine Unterbewertung der Fähigkeiten und Kompetenzen in dem Sektor zur Folge. Verbunden mit den im Allgemeinen niedrigen Gehältern und einem Mangel an klaren Aufstiegsmöglichkeiten werden Berufe im Bereich der FBBE häufig selbst im Vergleich mit ähnlichen Laufbahnen im Grundausbildungssektor als sehr viel negativer angesehen. Im Bereich der Betreuung von Kindern im Alter von 0-3 Jahren ist die Situation noch schlimmer (ibd.).

Es gibt nur wenige gute Beispiele, in denen Länder erfolgreich einen organisatorischen Zweck unter ihren Beschäftigten im Bereich der FBBE aufbauen konnten, trotzdem ist im Folgenden eine Fallstudie für Referenzzwecke aufgeführt:



Finnland: Gemeinschaftsinitiativen tragen zum Aufbau des Vertrauens in den FBBE-Sektor bei

In Finnland müssen im elementarpädagogischen Bereich sowie im Grundschulbereich tätige Einrichtungen mit Gemeinschaftsorganisationen wie Bibliotheken, Wissenschaftszentren, Museen, Kulturzentren und Sporteinrichtungen zusammenarbeiten. Die nationale Bildungsbehörde bietet Zuschüsse für die Weiterentwicklung und Programme für die berufliche Weiterentwicklung, um Beschäftigte im Bereich der FBBE dabei zu unterstützen, sich an der nationalen Politik auszurichten und ähnliche Partnerschaften Gemeinschaftsprogramme aufzubauen. Obwohl der Hauptzweck dieser Programme darauf hinzielt, Lernen und Entwicklung der Kinder zu bereichern, helfen sie häufig auch der Gemeinschaft dabei, die Vorteile der FBBE zu erkennen und in Folge ihre Einstellungen dieser gegenüber zu verbessern. Unter den Programmen gab es zum Beispiel das „Fiskars-Modell“, bei dem Künstlerinnen und Künstler sowie Geschäftsleute aus der Gemeinschaft den Lernenden innerhalb der lokalen Bildungseinrichtungen Workshops und Erlebnisse anboten, oder verschiedene Programme mit Museen für Kinder, die sich mit Technik und Kreativität beschäftigten.

„Durch eine Schwerpunktsetzung sowohl auf die Einbeziehung der Eltern als auch der Gemeinschaft fördert Finnland eine tiefgehende gesellschaftliche Verankerung der FBBE und der frühkindlichen Pädagogik und trägt somit zur Nachhaltigkeit des Systems bei.“ (Kumpulainen, 2018).



Wichtigste Erkenntnisse

Obwohl die Auswirkungen der verschiedenen Elemente des SVP-Rahmenwerks auf ein effektives Personalmanagement und die Ergebnisse für die Kinder in elementaren Bildungseinrichtungen noch nicht umfassend erforscht wurden, können die verfügbaren Evidenzen sowie vielversprechende Fallstudien dazu beitragen, eine Reihe von wichtigen Erkenntnissen für Österreichs Zukunft zu formulieren:



Verfolgung eines umfassenden, systematischen Ansatzes in Bezug auf eine Reform des Personalmanagements in der FBBE

Das Personalmanagement ist eine komplexe Angelegenheit und seine Auswirkung auf Ergebnisse in der FBBE lassen sich nicht immer einfach bestimmen. Eine Verbesserung der wichtigsten Indikatoren des Personalmanagements, wie Fluktuation, Bindung und Leistung der Beschäftigten, wird häufig durch eine Reihe von ganzheitlichen Maßnahmen, mit denen viele verschiedene Faktoren in Bezug auf die Beschäftigten angegangen werden, erzielt. Folglich wird empfohlen, dass jeder Ansatz in Bezug auf eine Reform des Personalmanagements in der FBBE alle Elemente des SVP-Rahmens berücksichtigen sollte, um eine gute Praxis auf umfassende Weise zu erreichen.



Verbesserung von Daten und Erarbeitung von evidenzbasierten Initiativen

Hochwertige Daten zu den Beschäftigten in der FBBE sind überall in der EU (und der restlichen Welt) eine Seltenheit. Dies macht es schwierig, die wichtigsten Probleme des Sektors zu verstehen und sinnvolle, auf Fakten basierende Initiativen zu entwickeln. Jede Personalmanagement-Reform, die eingeführt werden soll, muss versuchen, den Umfang und die Frequenz der Erhebung von relevanten Daten zu erhöhen sowie zuverlässige Mechanismen für die Sammlung und Beurteilung der Daten und die entsprechende Berichterstattung zu schaffen.



Bindung der sektorbezogenen Mittel an Qualitätskontrollen und strategische Prioritäten

In stark dezentralisierten Systemen ist die Durchsetzung der Qualitätskontrolle schwierig. Wo allerdings zusätzliche Subventionen oder Mittel für Anbieter bereitgestellt werden, besteht Raum für die Einführung neuer Mechanismen zur Durchsetzung der Qualitätskontrolle, selbst auf der Basis einer optionalen Teilnahme. Verträge mit unabhängigen Anbietern als Voraussetzung für zusätzliche Finanzierung können ebenfalls dazu eingesetzt werden, eine wesentliche Anzahl von an der Vision des Staats ausgerichteten Bedingungen und strategischen Prioritäten festzulegen, ohne die Unabhängigkeit der Anbieter zu beschneiden. So können beispielsweise zusätzliche Mittel für die Verbesserung der Beschäftigtenqualifikationen, spezifische Schulungen, Geschlechterparität und/oder die Realisierung von Datenberichterstattung, Richtlinieneinhaltung und -implementierung bewilligt werden.



Vermeiden eines Mangels an Bewerberinnen und Bewerbern durch zu hohe Qualifikationsanforderungen

Obwohl eine Erhöhung der allgemeinen Qualifikationsanforderungen für die Arbeit im FBBE-Sektor viele Vorteile hat, wird eine strenge Durchsetzung von Mindestqualifikationen den Mangel an Beschäftigten nur weiter verschärfen, da der Pool der Kandidatinnen und Kandidaten (zumindest vorübergehend) schrumpft und neue Qualifikationen eingeführt werden. Durch Bereitstellung positiver Anreize für die Beschäftigtenqualifikationen – im Gegensatz zu strikten Barrieren – ist es wahrscheinlich, dass im Laufe der Zeit wesentliche und nachhaltige Verbesserungen bei der Beschäftigtenprofessionalisierung des FBBE-Systems erreicht werden, ohne die mit Qualifikationsquoten verbundenen negativen Folgen.



Anbieten alternativer Einstiegsmöglichkeiten in Berufe im Bereich der FBBE, unter anderem auch über die Berufsbildung

Durch alternative Einstiegsmöglichkeiten in Berufe im Bereich der FBBE, unter anderem über Maßnahmen der Berufsbildung (vocational training), kann der Pool an Kandidatinnen und Kandidaten erweitert und talentierte Beschäftigte aus anderen Sektoren, die eine Karriere in der FBBE andernfalls nicht als Option erwägen würden, angeworben werden. Subventionen für Kandidatinnen und Kandidaten mit „nicht traditionellen“ Profilen, wie Quereinsteigerinnen und -einsteiger, ältere Kandidatinnen und Kandidaten oder Männer, können ebenfalls zur Vergrößerung des allgemeinen Pools beitragen.



Erhöhung der praktischen Anteile der Ausbildung vor dem Dienstantritt

Wesentliche Anteile der Ausbildung vor dem Dienstantritt der Praxis im Berufsfeld zu widmen, verbessert die Erfahrung und Effektivität neuer Beschäftigter und bietet ihnen eine Gelegenheit dazu, eine Arbeit im FBBE-Sektor auszuprobieren, bevor sie sich fest hierfür entschließen. Dies sollte wiederum dazu beitragen, die Chancen für eine langfristige Bindung in dem Beruf und Sektor im weiteren Sinne zu erhöhen.



Die Entwicklung von Mentoring- und Onboarding-Programmen, insbesondere für neue Pädagoginnen und Pädagogen, kann die Professionalisierung im Laufe der Zeit verbessern

Mentoring-Programme scheinen die pädagogischen Ergebnisse zu verbessern und wichtige alternative Führungslaufbahnen für gute Pädagoginnen und Pädagogen bereitzustellen. In Verbindung mit Onboarding-Programmen können diese zur Entwicklung einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung und einem stärkeren Zugehörigkeitsgefühl in Bezug auf die Organisation sowie zur beruflichen Weiterentwicklung beitragen, wodurch wiederum die Professionalisierung und Beschäftigtenbindung gefördert werden.



Schaffen von Anreizen für die berufliche Weiterentwicklung am Arbeitsplatz und Ermöglichung des Aufbaus von praxisbezogenen Gemeinschaften:

Fortlaufende berufliche Weiterbildung (FBW) ist mit Engagement von Kindern und Erwachsenen, besseren Gesamtergebnissen sowie mit positiven Wahrnehmungen der Berufslaufbahnen von Beschäftigten verbunden. Folglich ist die Förderung umfassender Möglichkeiten für die FBW, die Beschäftigte parallel zu ihrer Arbeit nutzen können, wichtig. Dies lässt sich häufig am besten durch das Anbieten zusätzlicher Anreize erzielen, zum Beispiel der Verbindung von FBW mit Aufstiegsmöglichkeiten oder Vergütung oder durch entsprechende Subventionen für diese. Zudem gibt es zunehmende Belege dafür, dass neben der FBW auch die Schaffung von praxisbezogenen Gemeinschaften und der Austausch und das Weitergeben von Ideen, Praktiken, Anleitungen, Tools und Mentoring unter den praxisbezogenen Gruppen dazu beiträgt, deren Praktiken zu stärken sowie ein Gefühl der Zugehörigkeit und der Anerkennung des Berufs zu schaffen.



Schaffen eines klaren Rahmens für einen beruflichen Aufstieg

Heutzutage sind Berufe im Bereich der FBBE durch festgelegte Bezeichnungen, beschränkte Karriereaussichten und fehlende Aufstiegsmöglichkeiten gekennzeichnet. Um sicherzustellen, dass Beschäftigte langfristig in dem Beruf bleiben und ihre Erfahrungen an neue Generationen von Beschäftigten in der FBBE weitergeben werden, ist es wichtig, einen klaren Rahmen für interessante Aufstiegsmöglichkeiten zu schaffen. Ein solcher Rahmen sollte idealerweise eine Vielzahl von Gelegenheiten in unterschiedlichen Aspekten der Leitung anbieten – von administrativen und operativen bis zu fachlichen und pädagogischen Rollen, um eine natürliche Entwicklung von Talenten und Kompetenzen zu ermöglichen. Der Aufstieg muss ebenfalls mit einer steigenden Vergütung verknüpft sein.



Qualitätssicherung muss parallel zur Unterstützung und Selbstreflexion bereitgestellt werden

Wenn Beurteilungen keine Beratung beinhalten – anders ausgedrückt: es werden lediglich Bewertungen gegeben, aber keine präzise Anleitung dahingehend, wie diese verbessert werden können – ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese zu positiven Veränderungen führen, gering oder wird zumindest nicht in dem gleichen Ausmaß erreicht. Forschungen haben gezeigt, dass elementare Bildungseinrichtungen sich weitaus effektiver und effizienter anpassen und verbessern konnten, wenn nach Beurteilungen präzise und gezielte Unterstützung bereitgestellt wurde, verbunden mit Selbstbeurteilungen und Selbstreflexion in der Begleitung von Kindern.



Förderung der Autonomie zur Reduzierung der Personalabgänge

Praktische Erfahrungen aus Finnland haben gezeigt, dass Autonomie ein leistungsfähiges Tool sein kann, um die Beschäftigtenbindung zu verbessern und einen innovativen Personalmanagement-Ansatz zu verfolgen. Wenn Einrichtungen und ihre Leitung das Vertrauen genießen, die richtigen Entscheidungen für ihre Beschäftigten und die Kinder zu treffen, spiegelt sich dieses Vertrauen häufig in einem höheren Grad des Verantwortungsgefühls, der Motivation und dem Wunsch, Verbesserungen zu erzielen, wider..

Empfehlungen für Österreich

Die heutigen Beschäftigten im Bereich der FBBE in Österreich sind mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert, die im Rahmen der Vorprüfung der Bedingungen für Beschäftigte in der FBBE in Österreich identifiziert wurden. (Kovacs-Cerovic, 2023):

Status der österreichischen Beschäftigten im Bereich der FBBE	Auswirkungen von guter Praxis
Junge Beschäftigte im Bereich der FBBE: Etwa 50 % von Österreichs Beschäftigten im Bereich der FBBE sind zwischen 30 und 50 Jahren alt, somit gehören diese durchschnittlich zu den jüngsten in den OECD-Ländern.	Vergrößerung des Pools der verfügbaren Kandidatinnen und Kandidaten, die an einer Laufbahn in der FBBE interessiert sind, durch Schaffung alternativer Karrierewege in den Beruf sowie Anbieten von Anreizen für unterrepräsentierte Gruppen wie ältere Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger und Männer.
Personalmangel: Wachsende Nachfrage, Barcelona-Ziele und schwierige Arbeitsbedingungen haben zu einem erheblichen Mangel an Beschäftigten geführt, was sich wiederum auf die Qualität des Angebots auswirkt. Schätzungsweise werden bis 2030 zwischen 6.200 und 20.000 neue Beschäftigte im Bereich der FBBE benötigt.	Der Personalmangel ist ein komplexes Problem und das Ergebnis einer Reihe von zugrundeliegenden Ursachen. Ziel sollte es sein, das Qualitätsmodell für das Personal umfassend und in Bezug auf alle Aspekte zu verbessern, um ein Angebot zu schaffen, durch das ein größerer Pool an potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern gewonnen werden kann.
Niedrige Attraktivität von Berufen im Bereich der FBBE: Die aktuellen Arbeitsbedingungen verbunden mit einer niedrigen Vergütung haben sich negativ auf die Attraktivität der Berufe in dem Sektor ausgewirkt, die zudem noch aufgrund von veränderten Bestimmungen, zunehmender unmittelbarer pädagogischer Arbeit und den Mangel an Beschäftigten weiter abnimmt.	Ähnlich wie bei den oben genannten Punkten lässt sich die Attraktivität ebenfalls am besten umfassend angehen, obwohl Forschung und Praxis gezeigt haben, dass eine bessere Vergütung, Aufstiegsmöglichkeiten und erhöhte Qualifikationsanforderungen möglicherweise die Bereiche sind, auf die sich Maßnahmen besonders konzentrieren sollten, um dieses spezifische Problem zu verbessern.
Niedrige Gehälter im FBBE-Sektor: Diese führen zu weiteren Problemen in Bezug auf Personalmangel, da Beschäftigte zu besser bezahlten Berufen im Sozialwesen oder in die Pflege wechseln.	Die meisten Länder mit guten Praktiken entschieden sich dafür, Gehälter von Beschäftigten im Bereich der FBBE durch verschiedene Programme zu unterstützen , was wiederum häufig mit zusätzlichen Anforderungen hinsichtlich Compliance und Qualifikation verknüpft wurde. Es kann ratsam sein, Mindestgehälter festzusetzen, wobei zusätzliche Zahlungen als Anreize genutzt und mit beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten verbunden werden können , um die berufliche Weiterentwicklung der Beschäftigten zu fördern und die Einstellung von talentierten Beschäftigten sowie die allgemeine Bindung zu verbessern.

Status der österreichischen Beschäftigten im Bereich der FBBE	Auswirkungen von guter Praxis
<p>Unterschiedliche Ansätze zum Personalmanagement in den Bundesländern: Verschiedene Bundesländer verwalten die Beschäftigten im Bereich der FBBE und ihre Arbeitsbedingungen auf unterschiedliche Weise, was zusätzliche Verwirrung und Komplexität in einem System, das schon jetzt schwierig zu verwalten ist, erzeugt.</p>	<p>Was das Personalmanagement betrifft, so ist Autonomie ein gutes Mittel, aber ein schlechtes Ziel. Das Fehlen von einheitlichen Qualitätsstandards, Anforderungen in Bezug auf Qualitätskontrolle und Datenberichterstattung bedeutet, dass Zielvorgaben und Ziele zwischen den Bundesländern (und manchmal von einer Einrichtung zur anderen) variieren, wenn sie denn überhaupt existieren. Mittel werden nach sich verändernden Bedingungen bereitgestellt und nur wenige sind an die Zielvorgaben und Ziele der zentralen Behörden für den Sektor geknüpft. Die Schaffung von gemeinsamen Zielen und Mindeststandards sowie das Schaffen von Anreizen für Anbieter, um diese auf autonome Weise zu erreichen, wird zu Innovation und Verschiedenheit des Angebots führen, während gleichzeitig sichergestellt wird, dass Qualität geliefert, Compliance erreicht und die relevanten Daten gemeldet werden.</p>
<p>Keine formellen Qualifikationsanforderungen für Pädagoginnen und Pädagogen und Leiterinnen und Leiter: Österreich gehört zu einer Minderheit von EU-Ländern, die weder für ihre Pädagoginnen und Pädagogen noch für ihre Leitungen elementarer Bildungseinrichtungen einen akademischen Abschluss vorschreiben. Es besteht auch kein Induktionszeitraum für neue Pädagoginnen und Pädagogen.</p>	<p>Es hat sich gezeigt, dass Qualifikationsanforderungen die Wahrnehmung der Berufe in dem Sektor verbessern. Allerdings hatten pauschale, auf einmal eingeführte Qualifikationsanforderungen sowohl kurz- als auch mittelfristig eine negative Auswirkung auf den Personalmangel und verursachten häufig weitere Schwierigkeiten für die Anbieter der Schulungen, die Probleme bei der kurzfristigen Formulierung und Bereitstellung der Lehrpläne hatten. Eine bessere Alternative ist ein System mit alternativen Einstiegswegen, auch für nicht qualifizierte Beschäftigte, wobei eine Professionalisierung kontinuierlich durch zusätzliche Anreize gefördert wird (in Bezug auf Bezahlung, Verantwortlichkeiten, Aufstieg usw.). Die Einrichtung von Mentoring-Programmen hat ebenfalls vielversprechende Erfolge bei der Schaffung einer Kultur des fortgesetzten Lernens, der kontinuierlichen Verbesserung und der Erhöhung der Professionalisierung gezeigt.</p>
<p>Kein Kompetenzrahmen für Berufe in der FBBE: Österreich hat keinen formellen Kompetenzrahmen, der die wichtigsten Fähigkeiten und Kompetenzen, die von Beschäftigten im Bereich der FBBE erwartet werden, definiert, was eine weitere Schwierigkeit bei der Qualitätssicherung der Schulungsprogramme schafft und die Qualität des „Outputs“ in Bezug auf qualifizierte und kompetente Beschäftigte weiter diversifiziert.</p>	<p>Singapurs und in ähnlicher Weise Irlands klar definierter Kompetenzrahmen und alternative Karrierewege, die unterschiedliche berufliche Entwicklungswege von Beschäftigten im Bereich der FBBE berücksichtigen (z. B. Management, pädagogische, inklusive pädagogische Leitungswege), haben es leichter gemacht, die Kompetenzen und Fähigkeiten, die für FBBE-Beschäftigte und definierte Karrierewege erforderlich sind, festzulegen. Hierdurch wurde es wiederum auch einfacher, Schulungsprogramme hinsichtlich ihres für die Berufe relevanten Inhalts zu beurteilen, bei gleichzeitiger Festsetzung einer einheitlichen Qualität des „Outputs“ und einer transparenteren Berufslaufbahn.</p>
<p>FBW-Angeboten fehlen wichtige Fähigkeiten und sie bieten keine Gelegenheiten für ein Lernen in der Gruppe: FBW ist obligatorisch und wird beitragsfrei angeboten, behandelt allerdings nicht einige der wesentlichen Fähigkeiten, wie IT-Kompetenzen, administrative Kompetenzen oder Managementfähigkeiten, noch bieten die FBW Gelegenheiten für Peer-Learning und einen Wissensaustausch.</p>	<p>Der Aufbau auf der obigen Forderung nach klar definierten Fähigkeiten und Kompetenzen macht es ebenfalls einfacher, den FBW-Bedarf zu bestimmen und ein umfangreiches FBW-Angebot sicherzustellen. Zudem kann die Verknüpfung von FBW mit Aufstiegsmöglichkeiten und das Anbieten von zusätzlichen Anreizen zur Umsetzung von Aktivitäten zur Weiterentwicklung die wahrgenommene Professionalisierung erhöhen. So hat die Schaffung von praxisbezogenen Gemeinschaften (Communities of Practice) Italien dabei geholfen, die Qualität und Vielfalt der pädagogischen Ansätze zu verbessern und eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung zu entwickeln.</p>

Schlussfolgerungen

Zweck dieser Forschungsstudie war es, gute Praktiken beim Personalmanagement in der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung (FBBE) in ausgewählten EU-Ländern, und zwar Dänemark, Finnland, Deutschland, Italien und Irland, zu identifizieren mit dem Ziel, der österreichischen Regierung dabei zu helfen, einige der Herausforderungen, mit denen sie in diesem Bereich konfrontiert ist, zu bewältigen.

Die Studie präsentierte eine Zusammenfassung der bestehenden Forschung sowie ausgewählte Fallstudien von Initiativen zu 7 Schlüsselementen in Bezug auf das Qualitätsmodell für das Personal (SVP-Rahmen).

Obwohl viele der beschriebenen Praktiken aufstrebende gute Praktiken darstellen, gibt es aufgrund des begrenzten Umfangs der bisher erhobenen Daten für ihre Untermauerung und der begrenzten Möglichkeit, Praktiken miteinander zu vergleichen, da nur wenige vergleichende Indikatoren in der gesamten EU erhoben werden, eine Reihe von Praktiken, die Österreich bei seinen Bemühungen, das FBBE-Personalmanagement im Speziellen und die Ergebnisse im Bereich der FBBE im Allgemeinen zu verbessern, nachzubilden und anzupassen versuchen könnte. Diese Praktiken sind unter anderem:

- 1** Stärkung der Erstellung und Nutzung von Daten: Durch die Entwicklung von Daten- und Indikatorenrahmen im Bereich der FBBE, die Nachweise zu den „Inputs“ (d. h. Daten zu Pädagoginnen und Pädagogen, Leitung, Beschäftigten und Umfeld) sowie zu den „Outputs“ (z. B. Lernergebnisse, Leistungsstandards usw.) liefern, erhalte Österreich bessere Einsichten zu den spezifischen Problemen und Herausforderungen, die seinen FBBE-Sektor betreffen, und könnte potenziell lokal bestehende gute Praktiken identifizieren, die für eine umfangreiche Anwendung auf nationaler Ebene besser geeignet wären.
- 2** Bindung von staatlicher Finanzierung an Compliance und strategische Prioritäten: Staatliche Mittel für die FBBE stellen den bedeutendsten Hebelmechanismus der Regierung in Bezug auf die Anbieter der FBBE dar, gleich wie dezentralisiert und unabhängig diese sind. Durch eine engere Verknüpfung dieser Mittel mit Mechanismen zur Überprüfung der Compliance, wie der Qualität des Angebots, Datenberichterstattung und/oder Qualifikationsanforderungen, kann Österreich ohne zusätzliche Ausgaben eine bessere Aufsicht und Qualitätskontrolle über den FBBE-Sektor ausüben.
- 3** Pilotinitiativen in Bezug auf Praktiken für eine verbesserte Beschäftigteneinstellung und berufliche Weiterentwicklung wie z. B. Mentoring-Programme, Erhöhung der praktischen Anteile der Ausbildung, Bereitstellen von Förderungen für Quereinsteigerinnen und -einsteiger und Männer können Österreich dabei helfen, spezifische Praktiken und Initiativen zu identifizieren, die möglicherweise auf nationaler Ebene gute Ergebnisse liefern. Diese bieten die Möglichkeit, Projekte und Programme auszuprobieren, die sich anderswo als vielversprechend erwiesen haben, ohne wesentliche Risiken durch Systemstörungen oder die mit einer unmittelbaren nationalen Einführung verbundenen hohen Kosten einzugehen.

Nach Abschluss dieses Berichts werden Vertreterinnen und Vertreter des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung an einem Austausch mit Kolleginnen und Kollegen aus zwei hierin beinhalteten Ländern teilnehmen und einen Studienbesuch in eines der ausgewählten Länder für eine engere Zusammenarbeit unternehmen.

Quellenangaben

- Ambrosetti, A., Knight, B. A. & Dekkers, J., 2014. Maximizing the potential of mentoring: A framework for pre-service teacher education. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 22(3), S. 224-239.
- Ang, L., 2012. Leading and managing in the early years: A study of the impact of a NCSL programme on children's centre leaders' perceptions of leadership and practice. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(3), S. 289-304.
- Bassok, D., Markowitz, A. J., Bellows, L. & Sadowski, K., 2021. New Evidence on Teacher Turnover in Early Childhood. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 43(1), S. 172-180.
- BKA, 2023. Kinderbildung und -betreuung. [Online] Abrufbar auf: <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/agenda/familie/kinderbildung-und-betreuung.html>
- BMFSFJ, 2013. *Europäischer Sozialfonds für Deutschland*. [Online] Abrufbar auf: https://www.esf.de/portal/DE/Ueber-den-ESF/Geschichte-des-ESF/Foerderperiode-2007-2013/ESF-Programme/programme/bmfsfj_maenner_in_kitas.html [Abgerufen im Mai 2023].
- BMFSFJ, 2020. *ESF-Bundesmodellprogramm „Quereinstieg – Männer und Frauen in Kitas“*. [Online] Abrufbar auf: <https://www.esf-regiestelle.de/esf-2014-2020/quereinstieg-maenner-und-frauen-in-kitas.html> [Abgerufen im Mai 2023].
- Booth, J. et al., 2021. Mid-Career Teachers: A Mixed Methods Scoping Study of Professional Development, Career Progression and Retention. *Educ. Sci.*, 11(299), S. 1-33.
- Breakingnews.ie, 2022. *New pay rates for childcare staff 'hugely welcomed'*. [Online] Abrufbar auf: <https://www.breakingnews.ie/ireland/new-pay-rates-announced-for-childcare-staff-1360507.html> [Abgerufen im Januar 2023].
- Canadian Council on Learning, 2006. *Why is High-Quality Child Care Essential? The link between Quality Child Care and Early Learning*, Ottawa: Lessons in Learning.
- Carver-Thomas, D. & Darling-Hammond, L., 2017. *Teacher Turnover: Why It Matters and What We Can Do About It*, Palo Alto: Learning Policy Institute.
- Caven, M., 2021. *Understanding teacher turnover in early childhood education*. [Online] Abrufbar auf: <https://medicine.yale.edu/news-article/understanding-ece-teacher-turnover/> [Abgerufen im März 2023].
- Center for the Study of Child Care Employment, 2018. *Worthy work, STILL unlivable wages: The early childhood workforce 25 years after the National Child Care Staffing Study*, Berkeley: University of California.
- Christodoulou, D., 2013. *Seven Myths about Education*. London/New York: Routledge.
- DfE, 2021. *Early years initial teacher training: 2022 to 2023 funding guidance*. [Online] Abrufbar auf: <https://www.gov.uk/guidance/early-years-initial-teacher-training-2022-to-2023-funding-guidance> [Abgerufen im Mai 2023].
- DfE, 2021. *Statutory framework for the early years foundation stage Setting the standards for learning, development and care for children from birth to five*. [Online] Abrufbar auf: https://assets.publishing.service.gov.uk/Regierung/uploads/system/uploads/attachment_data/file/974907/EYFS_framework_-_March_2021.pdf [Abgerufen im Februar 2023].

- Douglass, A. L., 2019. *Leadership for Quality Early Childhood Education and Care*. [Online]
Abrufbar auf: [https://one.oecd.org/document/EDU/WKP\(2019\)19/En/pdf](https://one.oecd.org/document/EDU/WKP(2019)19/En/pdf)
[Abgerufen im Januar 2023].
- EC/EACEA/Eurydice, 2021. *Eurydice Brief: Key data on Early Childhood Education and Care in Europe*. [Online]
Abrufbar auf: <https://op.europa.eu/s/sMJ1>
[Abgerufen im Januar 2023].
- EC, 2022. *Education and Training Monitor 2021: Austria*. [Online]
Abrufbar auf: <https://op.europa.eu/webpub/eac/education-and-training-monitor-2021/en/austria.html>
[Abgerufen im Mai 2023].
- ECDA, 2013. *Enhancing efforts to raise quality and increase attraction of early childhood professionals*. [Online]
Abrufbar auf: www.ecda.gov.sg
[Abgerufen im Mai 2023].
- ECO Austria, 2021. *Childcare and elementary education in an international comparison: Best practice models*, Vienna: Julius Raab Foundation.
- Elliott, A., 2008. Mentoring for professional growth. *Every Child*, 14(3), p. 7.
- Engel, A. e. a., 2015. *Early Childhood Education and Care Policy Review: Norway, OECD*. [Online]
Abrufbar auf: <http://www.oecd.org/norway/Early-Childhood-Education-and-Care-Policy-Review-Norway.pdf>
[Abgerufen im Februar 2023].
- EPI, 2017. *Analysis – Developing the early years workforce: what does the evidence tell us?*. [Online]
Abrufbar auf: <https://epi.org.uk/publications-and-research/analysis-developing-early-years-workforce-evidence-tell-us/>
[Abgerufen im Januar 2023].
- EPI, 2019. *The Early Years Workforce in England: A Comparative analysis using the Labour Force Survey*. [Online]
Abrufbar auf: https://epi.org.uk/wp-content/uploads/2019/01/The-early-years-workforce-in-England_EPI.pdf
[Abgerufen im Mai 2023].
- Eskelinen, N. & Hujala, E., 2015. Early childhood leadership in Finland in light of recent research. In: M. Waniganayake, J. Rodd & L. Gibbs, eds. *Thinking and Learning about Leadership: Early childhood research from Australia, Finland and Norway*. Sydney: Community Child Care Cooperative NSW.
- European Commission, 2009. *Early Childhood Education and Care - key lessons from research for policy makers*, Brussels, Belgium: NESSE Report to the European Commission.
- European Commission, 2020. *ET2020 Working group Early Childhood Education and Care: How to recruit, train and motivate well-qualified staff*, Brussels: European Commission.
- Federal Chancellery, Republic of Austria, 2023. *Child Care in Austria*. [Online]
Abrufbar auf: <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/en/agenda/family/child-care-in-austria.html>
[Abgerufen im Mai 2023].
- Goe, L., 2007. *The Link Between Teacher Quality and Student Outcomes: A Research Synthesis*. [Online]
Abrufbar auf: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED521219.pdf>
[Abgerufen im Januar 2023].
- Goe, L., 2010. *Recruiting and Retaining Highly Effective Teachers: What Works and How Do You Know?*. [Online]
Abrufbar auf: https://gtlcenter.org/sites/default/files/docs/Presentation_TeacherRecruitmentAndRetention_toWesternRegionalSIGConference_April_6_2011.pdf
[Abgerufen im Januar 2023].

- 
- Gov.uk, 2022. *Childcare and early years provider survey*. [Online]
Abrufbar auf: <https://explore-education-statistics.service.gov.uk/find-statistics/childcare-and-early-years-provider-survey/2022>
[Abgerufen im Mai 2023].
- Irische Regierung, 2016. *CHILD CARE ACT 1991 (EARLY YEARS SERVICES) REGULATIONS 2016*. [Online]
Abrufbar auf: <https://assets.gov.ie/34528/d51d93d029bc44f7883d41b25d98e890.pdf>
[Abgerufen im Januar 2023].
- Irische Regierung, 2021. *Nurturing Skills: The Workforce Plan for Early Learning and Care and School-Age Childcare2022-2028*. [Online]
Abrufbar auf: <https://www.gov.ie/pdf/?file=https://assets.gov.ie/206497/c2e401c3-335d-46d5-9648-437db4ebccff.pdf#page=null>
[Abgerufen im Januar 2023].
- Grant, A., Jeon, L. & Buettner, C., 2019. *Relating early childhood teachers' working conditions and well-being to their turnover intentions*. *Educational Psychology*, 39(3), S. 294-312.
- Guevara, H., 2022. *Research Shows Low Pay is Associated with High Early Educator Turnover and Poor Student Outcomes*. [Online]
Abrufbar auf: <https://www.ffyf.org/research-shows-low-pay-is-associated-with-high-early-educator-turnover-and-poor-student-outcomes/>
[Abgerufen im März 2023].
- Hadfield, M. e. a., 2012. *Longitudinal Study of Early Years Professional Status: an exploration of progress, leadership and impact: Final report*“, *Research Report, No. DFE-RR239c, Department for Education*. [Online]
Abrufbar auf: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a74f568e5274a3cb28688ec/DfE-RR239c_report.pdf
[Abgerufen im Februar 2023].
- Heikka, J., 2013. Enacting distributed pedagogical leadership in Finland: Perceptions of early childhood education stakeholders. In: E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd, eds. *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Tampere University Press.
- Heirdsfield, A. M., Walker, S., Walsh, K. & Wilss, L., 2008. Peer mentoring for first-year teacher education students: The mentors' experience. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 16(2), S. 109-124.
- Hognestad, K. & Boe, M., 2015. Leading site-based knowledge development; a mission impossible? Insights from a study in Norway. In: M. Waniganayake, J. Rodd & L. Gibbs, eds. *Thinking and Learning about Leadership: Early childhood research from Australia, Finland and Norway*. Sydney: Community Child Care Cooperative NSW.
- Hognestad, K. & Boe, M., 2019. Shadowing as a method in leadership preparation in teaching practice in early childhood teacher education in Norway. In: P. e. a. Strehmel, ed. *Leadership in Early Education in Times of Change*,. Opladen: Robert Bosch Stiftung.
- Hujala, E. e. a., 2016. Leadership tasks in early childhood education in Finland, Japan, and Singapore. *Journal of Research in Childhood Education*, 30(3), S. 406-421.
- Huntsman, L., 2008. *Determinants of quality in child care: A review of the research evidence*, NSW Department of Community Services: Centre for Parenting and Research.
- John, K., 2008. . Sustaining the leaders of children's centres: The role of leadership mentoring. *European Early Childhood Education Research Journal*, 16(1), S. 53-66.

- Julius Raab Stiftung, 2021. *Zukunft säen. Wie wir das Potenzial von Elementarpädagogik & Kinderbetreuung heben und was wir von anderen Ländern lernen können.* [Online]
 Abrufbar auf: https://www.juliusraabstiftung.at/wp-content/uploads/2021/10/Zukunft-säen_Julius-Raab-Stiftung.pdf
- Kovacs-Cerovic, T., 2023. *Report on a Desk review of ECEC Workforce Conditions in Austria*, Vienna: UNICEF/EC.
- Krenn-Wache, M., 2017. *Austria – ECEC Workforce Profile*. In: P. Oberhuemer & I. Schreyer, eds. *Workforce Profiles in Systems of Early Childhood Education and Care in Europe*. Klagenfurt: SEEPRO.
- Kumpulainen, K., 2018. *Respecting Children and Families A Case Study of the Finnish Early Childhood Education and Care System*. [Online]
 Abrufbar auf: <https://ncee.org/wp-content/uploads/2019/03/EA-Finland-Case-Study-022819.pdf>
 [Abgerufen im März 2023].
- Li, M., Zhou, Q. & Liang, Y., 2021. *Compensation and job satisfaction: Empirical evidence from early childhood teachers in China*. *International Journal of Educational Development*, 83(102375).
- Litjens, I. & Taguma, M., 2017. *Early childhood education and care staff recruitment and retention: A review for Kazakhstan, OECD*. [Online]
 Abrufbar auf: <https://www.oecd.org/education/school/Early-Childhood-Education-and-Care-Staff-Recruitment-Retention-Kazakhstan.pdf>
 [Abgerufen im Januar 2023].
- Mathers, S. e. a., 2011. *Evaluation of the Graduate Leader Fund: Final report”, Research Report, No. DFE-RR144*. [Online]
 Abrufbar auf: https://assets.publishing.service.gov.uk/Regierung/uploads/system/uploads/attachment_data/file/181480/DFE-RR144.pdf
 [Abgerufen im März 2023].
- McLean, C., Austin, L. J. & Whitebook, M., 2021. *Early Childhood Workforce Index 2020*. [Online]
 Abrufbar auf: <https://escholarship.org/uc/item/5k46c178>
 [Abgerufen im Januar 2023].
- MoERS Austria, UNICEF, EC, 2023. *Improving staff working conditions for better quality in early childhood education and care in Austria*. [Online]
 Abrufbar auf: <https://www.unicef.org/eca/media/27746/file/Improving%20staff%20working%20conditions%20for%20better%20quality%20in%20early%20childhood%20education%20and%20care%20in%20Austria.pdf>
 [Abgerufen im Mai 2023].
- Mooney Simmie, G. & Murphy, D., 2021. *Professionalisation of early childhood education and care practitioners: Working conditions in Ireland*. *Contemporary Issues in Early Childhood*, 0(00), S. 1-15.
- Moon, J. & Burbank, J., 2004. *The early childhood education and wage ladder; a model for improving quality in early learning and care programs*, Policy Brief, Seattle WA: Economic opportunity Institute.
- Neuman, S. B. & Appelbaum, M., 2020. *The role of professional development in improving early childhood education quality*. *Journal of Applied Developmental Psychology*, Band 69, S. 101-157.
- Oberhuemer, P. & Schreyer, I., 2018. *Early Childhood Workforce Profiles in 30 Countries with Key Contextual Data*. [Online]
 Abrufbar auf: http://www.seeepro.eu/English/Country_Reports.htm
 [Abgerufen im Februar 2023].
- OECD, 2017. *EDUCATION POLICY OUTLOOK ITALY*. [Online]
 Abrufbar auf: <https://www.oecd.org/education/Education-Policy-Outlook-Country-Profile-Italy.pdf>
 [Abgerufen im Mai 2023].

- 
- OECD, 2018. *Engaging Young Children: Lessons from Research about Quality in Early Childhood Education and Care*, Paris: OECD Publishing.
- OECD, 2018. Supporting quality early childhood education and care through workforce development and working conditions. In: *Engaging Young Children: Lessons from Research about Quality in Early Childhood Education and Care*. Paris: OECD Publishing, S. 65-94.
- OECD, 2019. *Good Practice for Good Jobs in Early Childhood Education and Care: Eight policy measures from OECD countries*, Paris: OECD Publishing.
- OECD, 2020. *Building a High-Quality Early Childhood Education and Care Workforce: Further Results from the Starting Strong Survey 2018*. [Online]
Abrufbar auf: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/b90bba3d-en/index.html?itemId=/content/publication/b90bba3d-en>
[Abgerufen im Januar 2023].
- OECD, 2022. *Education GPS*. [Online]
Abrufbar auf: <https://gpseducation.oecd.org/revieweducationpolicies/#!/node=41734&filter=all>
[Abgerufen im Januar 2023].
- OECD, 2022. *Quality assurance and improvement in the early education and care sector*. [Online]
Abrufbar auf: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/774688bf-en.pdf?expires=1679658500&id=id&accname=guest&checksum=ADA0C7185502492B7329C70AB08FCBD0>
[Abgerufen im Januar 2023].
- Ressler, G. e. a., 2015. Enhancing professionalism and quality through director training and collegial mentoring. *Journal of Childhood Studies*, 40(1), S. 3-18.
- Sammons, P., 2010. The EPPE Research Design: an educational effectiveness focus. In: S. e. al., ed. *Early Childhood Matters: Evidence from the Effective Pre-school and Primary Education project*. London/New York: Routledge.
- Shonkoff, J. P. & Philips, D. A., 2000. *From Neurons to Neighborhoods: The Science of Early Childhood Development*, Washington DC: National Academy Press.
- Statista, 2022. *Share of teachers who are men in preschool in Norway from 2014 to 2021*. [Online]
Abrufbar auf: <https://www.statista.com/statistics/1312671/share-male-teachers-preschool-norway/>
[Abgerufen im Mai 2023].
- Vlasov, J. et al., 2019. *GUIDELINES AND RECOMMENDATIONS FOR EVALUATING THE QUALITY OF EARLY CHILDHOOD EDUCATION AND CARE*. [Online]
Abrufbar auf: https://karvi.fi/wp-content/uploads/2018/10/FINEEC_Guidelines-and-recommendations_web.pdf
[Abgerufen im Januar 2023].
- Wong, D., 2015. Mentoring in early childhood settings: An exploration of experiences of early childhood staff in Singapore. In: M. Waniganayake, J. Rodd & L. Gibbs, eds. *Thinking and Learning about Leadership: Early childhood research from Australia, Finland and Norway*. Sydney: Community Child Care Cooperative NSW.



