

# Personalknappheit im Bereich der Elementarpädagogik

Einschätzungen zur aktuellen kommunalen  
Situation

verfasst von

**Dr. Klaus Wirth**

**Verena Weixlbraun, BSc MA**

**Miriam Taumberger, BA**



# Inhaltsverzeichnis

<b>I</b>	<b>Personalknappheit in der Elementarpädagogik in Österreichs Städten.....</b>	<b>5</b>
1	Ausgangssituation und Zielsetzung.....	5
2	Vorgehensweise .....	7
<b>II</b>	<b>Erkenntnisse und Folgerungen aus den Expert*innengesprächen.....</b>	<b>9</b>
1	Die wirkliche Personalnot kommt erst noch! .....	9
2	Der Arbeitsmarkt ist leer, die Bereitschaft zum Wechsel hoch! .....	9
3	Recruiting neu denken!.....	10
4	Um Personal zu gewinnen und dauerhaft zu halten, setzen die Kommunen auf verschiedene Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung! .....	11
5	Es braucht länderübergreifende Anstrengungen, um den elementarpädagogischen Bereich zukunftsfit zu machen! .....	12
6	Ausblick.....	15
<b>III</b>	<b>Anlagen.....</b>	<b>16</b>
1	Einschätzungen vom Kinderbetreuungsgipfel 2023.....	16
2	Literaturverzeichnis.....	19



# I Personalknappheit in der Elementarpädagogik in Österreichs Städten

## 1 Ausgangssituation und Zielsetzung

Dem Ausbau der Elementarpädagogik kommt in den letzten Jahren eine wachsende Bedeutung zu. Zum einen, um insbesondere die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern und letztlich auch eine höhere Erwerbstätigkeit von Frauen zu erreichen; zum anderen, weil viele aktuelle Studien (siehe Beilagen OECD am Kinderbetreuungsgipfel) zeigen, welche große Bedeutung diese frühe Phase der Elementarpädagogik für den weiteren beruflichen Erfolg von Kindern hat.

Im Frühjahr 2022 forderten insbesondere die Sozialpartner in Österreich bei den 15a-Verhandlungen eine nachhaltige Verbesserung der Qualität der elementaren Bildung. Sie forderten die Erhöhung der Zahl der Plätze, um das Barcelona Ziel einer 33-prozentigen Betreuungsquote zu erreichen. Sie traten ferner dafür ein, dass zukünftig 75 Prozent der Kinder zwischen drei und sechs Jahren einen Kindergarten besuchen können, sodass beide Elternteile Vollzeit berufstätig sein können. Mittelfristig wird weiterhin der Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz ab dem 1. Lebensjahr gefordert.<sup>1</sup>

Im Mai 2022 gab es eine Einigung bei der „Kindergartenmilliarde“. Bis 2027 sollen jährlich 200 Millionen Euro in die Elementarpädagogik fließen. Die Einigung blieb allerdings weit hinter der Forderung von einer Milliarde pro Jahr zurück. Hier gab es vor allem seitens der Opposition (SPÖ, NEOS), als auch seitens AK und ÖGB scharfe Kritik. Es wurden weder ein einheitliches Bundesrahmengesetz noch genügend Qualitätsstandards aufgenommen. Eine grundlegende Änderung brachte dieser Schritt definitiv nicht, argumentieren auch die Junge Industrie und die Industriellenvereinigung. Der Gemeindebund und die Wirtschaftskammer haben sich grundsätzlich zufrieden gezeigt, da 200 Mio. Euro ein erster wichtiger Schritt waren, um den Ausbau der Kinderbetreuung zu gewährleisten.<sup>2</sup> Der österreichische Städtebund fordert weiterhin eine Absicherung der laufenden Finanzierung, damit die gesetzten Ausbauziele tatsächlich auch erreicht werden können.

Prognosen von Löffler und Michitsch (2022) sowie von Neuwirth (2021) zeigen jedenfalls, dass der Betreuungsbedarf der 0-5-Jährigen in Österreich – unter der Annahme, dass es kein signifikantes Bevölkerungswachstum gibt und gleichzeitig eine steigende Betreuungsquote besteht – bis zum Jahr 2030 (Basis 2020: 316.750) um weitere etwa 30.000 Plätze zunehmen könnte. Wenn zusätzlich zum Bevölkerungswachstum gleichzeitig noch die Qualitätsstandards der Betreuung (Strukturqualität: Fachkraft-Kind-Relation) erhöht werden, würde der Betreuungsbedarf um mehr als 70.000 Plätze anwachsen (Löffler et al. 2022, S. 69f.).<sup>3</sup> Das bedeutet letztlich, dass in den kommenden Jahren mit einem deutlich höheren Personalbedarf gerechnet werden muss. Bei einer gleichbleibenden Strukturqualität ist mit einem Mehrbedarf an qualifiziertem Personal bis 2030 von 4.700 Beschäftigten, bzw. rund 11.200, wenn zusätzlich

<sup>1</sup> Siehe: <https://science.apa.at/power-search/11194377605021531943>

<sup>2</sup> Siehe: <https://science.apa.at/power-search/11959160349697200385>

<sup>3</sup> Kinder unter einem Jahr haben einen Betreuungsschlüssel von ein oder max. zwei Kinder pro Pädagog\*in. Bei Kindern bis zwei Jahren sind es zwei bis maximal sechs Kinder pro Pädagog\*in. Bei Kindern zwischen zwei und drei Jahren sind es drei bis maximal acht Kinder pro Pädagog\*in. Ab drei bis sechs Jahren sind es dann sieben bis maximal 15 Kinder pro ausgebildeter Pädagog\*in (Löffler et al. 2022, S. 74).

auch die Strukturqualität – wie etwa in der Steiermark<sup>4</sup> – angehoben wird (Löffler et al. 2022, S. 76 f).

Dem stehen einige restringierende Entwicklungen am Arbeitsmarkt entgegen, die eine Befriedigung dieser wachsenden Bedarfe erschweren: der demographische Wandel bedingt, dass eine große Zahl älterer Beschäftigter ausscheiden, gleichzeitig berichten viele Kommunen, dass es immer schwieriger wird, überhaupt Elementarpädagog\*innen am Arbeitsmarkt zu gewinnen, um die derzeit schon offenen Stellen qualifiziert besetzen zu können (Elementarpädagog\*innen sind in Österreich zu einem Mangelberuf geworden).

Erschwerend kommt eine wachsende Unzufriedenheit der Beschäftigten in der Elementarpädagogik hinzu, die dazu führt, dass zusätzlich noch viele Beschäftigte aus dem Beruf aussteigen oder zu anderen Arbeitgeber\*innen wechseln. Bereits im Oktober 2021 machten Kindergartenpädagog\*innen bei Demos für bessere Rahmenbedingungen im Kindergarten auf ihre Lage aufmerksam. Diese Art von Demonstrationen gab es bereits in den Jahren 2009 und 2012 – die Problematik ist daher nicht neu. Die Situation hat sich allerdings noch weiter verschärft. Im März 2022 setzten die Betriebsversammlungen von Gewerkschaft und Betriebsrat der privaten Kindergarten- und Hortträgerorganisationen in Wien fort. Durch die Belastung während der COVID-19 Pandemie hat sich die Lage weiter zugespitzt und der Apell an die Politik wird noch einmal von privaten Wiener Trägerorganisationen unter dem Hashtag „#kindergartenbraucht“ formuliert. Neben mindestens 1 Prozent des BIP für elementare Bildung, soll eine qualitätsvolle und rasche Ausbildungsoffensive gestartet werden, mehr Zeit für pädagogische Arbeit sein, eine stufenweise Reduzierung der Gruppengröße sowie eine österreichweit gleiche Entlohnung in allen Bundesländern und Gemeinden.<sup>5</sup>

Dabei waren diese Personalengpässe schon länger absehbar, nicht zuletzt deshalb, weil das Ausbildungssystem für die Elementarpädagogik seit Jahren den Bedarf nur sehr unzureichend abdecken kann. Dabei ist – so Gudrun Kern<sup>6</sup> – nicht so sehr die Zahl der Ausbildungsplätze in Österreich ein Problem, als vielmehr, dass zu wenige ausgebildete Pädagog\*innen nach Abschluss ihrer Ausbildung tatsächlich in den Beruf einsteigen. Wenn dann noch weitere – wie dies aktuell der Fall ist – bereits nach kurzer Zeit wieder aussteigen, verschärft sich die Personalproblematik noch zusätzlich.<sup>7</sup>

Diese ungünstige Personalsituation bleibt erwartungsgemäß nicht ohne Folgen für den Betreuungsbereich. So musste die Stadt Feldkirch zuletzt Öffnungszeiten aufgrund des Personalmangels einschränken, da das Personal überlastet und die Qualität der Betreuung nicht mehr gewährleistet werden konnte.<sup>8</sup> In Salzburg mussten drei Gruppen geschlossen werden, um das Personal nicht noch weiter zu belasten<sup>9</sup> und in Graz hat der Träger GIP (Generationen in Partnerschaft) ab Herbst 2022 die Schließung von zwei bis drei Gruppen angekündigt.<sup>10</sup>

<sup>4</sup> Die Landesregierung in der Steiermark hat unlängst beschlossen, die Zahl der zu betreuenden Kinder in den Gruppen von 25 auf 20 zu reduzieren. Bis 2028 würde das (ohne entsprechende Gegensteuerung) bedeuten, dass für 1.400 Betreuungsplätze neue Gruppen und entsprechendes Personal erforderlich wären. Im derzeitigen System und bei den steigenden Qualitätsansprüchen können die fehlenden Plätze nicht kompensiert werden. Siehe: <https://www.krone.at/2835471>

<sup>5</sup> Siehe: [https://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20220131\\_OTS0052/kindergarten-und-hortmitarbeiterinnen-setzen-ihre-oeffentlichen-betriebsversammlungen-fort#:~:text=Nun%20setzen%20die%20Kindergarten%2D%20und,Betriebsversammlung%20w%C3%A4hrend%20ihrer%20Dienstzeit%20versammeln.](https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20220131_OTS0052/kindergarten-und-hortmitarbeiterinnen-setzen-ihre-oeffentlichen-betriebsversammlungen-fort#:~:text=Nun%20setzen%20die%20Kindergarten%2D%20und,Betriebsversammlung%20w%C3%A4hrend%20ihrer%20Dienstzeit%20versammeln.)

<sup>6</sup> pädagogische Leiterin und Geschäftsführerin von „Kinder in Wien“

<sup>7</sup> Siehe: <https://science.apa.at/power-search/8139313209013449482>

<sup>8</sup> Siehe: <https://vorarlberg.orf.at/stories/3163505/>

<sup>9</sup> Siehe: <https://www.derstandard.at/story/2000136429209/stadt-salzburg-schliesst-kindergarten-aus-personalmangel>

<sup>10</sup> Siehe: <https://www.kleinezeitung.at/steiermark/6183050/Wegen-Personalnot-In-Graz-schliessen-erste#:~:text=Die%20Lage%20ist%20ernst%3A%20Am,von%20Ganztags%2D%20auf%20Halbtagesbetreuung%20droht.&text=Vorbei%20ist%20der%20Spa%C3%9F%20schon%20lange.>

Mit dieser Kurzstudie soll ein genauerer Einblick in die konkrete Situation der Elementarpädagogik von Städten in Österreich gewonnen werden.

*Mit dieser Kurzstudie soll ...*

- *eingeschätzt werden, inwieweit und in welchem Ausmaß Kommunen als (Haupt)Träger der Kinderbetreuung aktuell mit Personalmangel in der Elementarpädagogik konfrontiert sind und welche Konsequenzen sich hier ggf. schon zeigen.*
- *gezeigt werden, wie Kommunen aktuell – aber vor allem in Hinkunft – sicherstellen, ausreichend Personal zur Aufrechterhaltung der gesellschaftspolitisch wichtigen Aufgabe der elementarpädagogischen Betreuung zur Verfügung zu haben.*
- *ausgelotet werden, wo es länderübergreifender Maßnahmen bedarf, wenn die Handlungsmöglichkeiten der einzelnen Kommunen ausgeschöpft sind.*

## 2 Vorgehensweise

Zur Beantwortung der genannten Fragestellungen wurden Expert\*innen in 10 Mitgliedskommunen des Österreichischen Städtebundes befragt. Dies waren: <sup>11</sup>

- Wien
- Graz
- Trofaiach
- Linz
- Wels
- Braunau
- Eisenstadt
- Mattersburg
- Innsbruck
- Rankweil

Dazu wurden strukturierte Expert\*innen-Interviews (Dauer ca. 30-45 Minuten) mit jeweils für den Aufgabenbereich der Kinderbetreuung verantwortlichen Fachkräften in den genannten Städten geführt. Die Befragungsschwerpunkte wurden vor dem Hintergrund einer Vorabumfrage des Österreichischen Städtebundes im Oktober 2022 und unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus dem öffentlichen Diskurs<sup>12</sup> festgelegt.

Entsprechend der Zielsetzung dieser Kurzstudie fokussieren die Fragen auf folgende Aspekte:

1. *Inwieweit gibt es in Ihrer Stadt einen Personalmangel für die Elementarpädagogik – generell, bzw. für einzelne Berufsgruppen? Welche Folgen ergeben sich daraus?*
2. *Welche Maßnahmen werden aktuell gesetzt, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken?*

<sup>11</sup> Die Auswahl erfolgte in Abstimmung zwischen dem Österreichischen Städtebund als Auftraggeber und dem KDZ primär danach, inwieweit ein leichter Zugang zu Informationen besteht, weil für die Kurzstudie nur sehr begrenzte Ressourcen zur Verfügung standen. Städte aus Niederösterreich blieben bewusst ausgeklammert, weil in NÖ die Elementarpädagog\*innen im Wesentlichen beim Land angestellt sind.

<sup>12</sup> Insbesondere auch dem Kinderbetreuungsgipfel 2023.

3. *Welche Maßnahmen waren/sind besonders erfolgreich (und welche nicht) für die Sicherung der Personalressourcen bzw. für die Gewinnung von neuen Kolleg\*innen?*
4. *Inwieweit verfolgen Sie Alternativstrategien zur Sicherung des Betreuungsangebots (und einer ausreichenden Personalversorgung)?*
5. *Was müsste in Österreich/im Land passieren, bzw. was bräuchten Sie als Stadt, um auch zukünftig über ausreichend Personal zu verfügen?*

Der detaillierte Interviewleitfaden befindet sich im Anhang.

Für die Methode des Interviews sprach insbesondere, dass diese besonders geeignet ist, in einem noch wenig strukturierten Untersuchungsfeld die unterschiedlichen Situationen in den einzelnen Städten ausreichend erfassen zu können und dabei vor allem auch den Blick auf Problemlösungen (erfolgversprechende Ansätze) richten zu können. Letztlich sollten möglichst praxisnahe und weniger theoretisch-allgemeine Einschätzungen gewonnen werden.



## II Erkenntnisse und Folgerungen aus den Expert\*innengesprächen

Die insgesamt zehn geführten Interviews (siehe Beilage) geben einen guten Einblick in die aktuelle und örtlich oftmals sehr unterschiedliche Situation in den untersuchten Städten. Sie ermöglichen erste Antworten auf die zentralen Fragestellungen dieser Kurzstudie und bieten gleichermaßen gute Ansatzpunkte für eine vertiefende weitere Diskussion (im Fachausschuss oder im Österreichischen Städtebund).

Aus der vergleichenden Betrachtung der zehn Interviews kommen wir zu folgenden zentralen Einschätzungen:

### 1 Die wirkliche Personalnot kommt erst noch!

Die Gespräche machen deutlich, dass die Personalnot bei den Elementarpädagog\*innen und bei den Assistenzkräften (auf die sich diese Kurzstudie primär fokussiert) regional und lokal sehr unterschiedlich groß ist. Mancherorts – Linz, Innsbruck, teilweise auch in Wien – ist die Not schon sehr groß, weshalb einzelne Einschränkungen für die Eltern nicht völlig vermeidbar waren. Diese Einschränkungen sind beispielsweise Anpassung von Öffnungszeiten bis hin zu Gruppenschließungen (Innsbruck) oder die Unsicherheit, ob zusätzliche Gruppen überhaupt öffnen können bzw. ob diese ggf. ausgelagert werden müssen (Braunau). Diese bisherigen Einzelfälle werden in Hinkunft vermutlich mehr und sich zu einem größeren Problem entwickeln.

Und auch wenn viele der befragten Kommunen ihre momentane Personalsituation als zufriedenstellend beschreiben, ist dies immer mit dem Zusatz NOCH verbunden. In diesen Kommunen (z.B. Mattersburg, Trofaiach, Wels) hat man in den letzten Jahren jüngere Mitarbeiter\*innen gewinnen können, weshalb der akute Personaldruck dort nicht so hoch ist. Allerdings erwarten alle diese Kommunen, dass sie in wenigen Jahren auch vor einer großen Personalnot stehen, wenn aufgrund von Pensionierungen viele Stellen nachbesetzt werden müssen. In diesem Zusammenhang ist auch wichtig zu betonen, dass Ausfälle und Abgänge im laufenden Betrieb nur schwer nachbesetzt werden können. Einige der Kommunen (Wels, Rankweil, Trofaiach) blicken besorgt auf den Herbst, da die Bewerbungslage momentan nicht optimal ist im Vergleich zu den Jahren davor.

### 2 Der Arbeitsmarkt ist leer, die Bereitschaft zum Wechsel hoch!

Alle Kommunen berichten einhellig, dass der Markt für Elementarpädagog\*innen defacto leer ist. Bei Assistenzkräften ist die Arbeitsmarktsituation noch nicht so problematisch. Allerdings können Assistenzkräfte den Mangel bei den Elementarpädagog\*innen nicht, allenfalls kurzfristig je nach Landesregelungen, lindern. Hinzu kommt, dass Assistenzkräfte aufgrund der zwischen den Bundesländern sehr unterschiedlichen Ausbildungsregelungen idR nur in dem Land eingesetzt werden können, in dem sie ihre Ausbildung abgeschlossen haben. Hier ist der Markt nicht durchlässig.

Das bisherige Ausbildungssystem, das sich in hohem Maße darauf stützt, dass Elementarpädagog\*innen – beinahe exklusiv – in den Bildungsanstalten für Elementarpädagogik (BAfEP) ausgebildet werden, kann den derzeitigen und zukünftigen Bedarf nicht decken. Die

Rückmeldungen der Kommunen decken sich mit den Stimmen aus der Praxis, u.a. von „Kinder in Wien“ Geschäftsführerin Gudrun Kern. Das liegt vor allem daran, dass

- ❑ Ein zu geringer Anteil der Absolvent\*innen am Ende ihrer Ausbildung tatsächlich in einer Kinderbetreuungseinrichtung arbeitet (viele nutzen die Matura für ein Studium),
- ❑ nicht wenige derjenigen, die trotzdem im erlernten Beruf einsteigen, diesen rasch verlassen, weil sie von der Praxis überfordert sind, u.a. aufgrund von schwierigen Kindern und schwierigen Eltern,
- ❑ die Absolvent\*innen die täglichen Anforderungen in einer großen Gruppe von Kindern unterschätzen und sich für manche Betreuungsaufgaben für Kinder mit besonderen Bedürfnissen (z.B. Kinder mit Autismus) nicht ausreichend vorbereitet sehen.

Nicht nur junge, sondern auch ältere Pädagog\*innen fühlen sich – das zeigen die Gespräche – persönlich überfordert. Auch Kindergartenleitungen sind – so die Rückmeldungen aus den Kommunen – vielfach aufgrund eines stetig wachsenden administrativen Aufwands und der immer schwierigeren Arbeit mit den Eltern zum Teil sehr stark belastet. Der administrative Aufwand und die sofortige Verantwortung als Gruppenführung von jungen Absolvent\*innen ohne zusätzliche Entlastung lässt bei einigen die Freude am Beruf schwinden. Dies führt zu einer hohen Fluktuation und somit zum (im schlimmsten Fall) dauerhaften Verlust der ausgebildeten Elementarpädagog\*innen in andere Berufsfelder.

Während die einen in andere Einrichtungen (mit besseren Bedingungen oder auch einer besseren Bezahlung) wechseln, fallen andere dauerhaft aus (Krankenstand). Weil die Arbeitsmarktbedingungen derzeit für die Beschäftigten sehr günstig sind, ist zu erwarten, dass die Fluktuation eher noch zunimmt und mehr Mitarbeiter\*innen die Gelegenheit nutzen, ihre eigene Situation weiter zu optimieren. Hinzu kommt, dass sich Kommunen aufgrund der Situation auch gegenseitig überbieten. Die Hintergründe eines Wechsels sind primär zum einen die Verbesserung der finanziellen Situation und zum anderen auch die der persönlichen Rahmenbedingungen für die Arbeitskräfte (Standort, pädagogisches Konzept, Arbeitszeit, Home-Office etc.). Sobald ein besseres Angebot kommt (manchmal ist selbst der Parkplatz ausschlaggebend), nehmen viele bereitwillig einen Wechsel in Kauf. Die „Loyalität“ gegenüber dem Arbeitgeber ist - wie am gesamten Arbeitsmarkt - auch hier immer geringer ausgeprägt.

### 3 Recruiting neu denken!

Auch wenn der Pool, aus dem man derzeit Personal rekrutieren kann, vielfach als leer oder zumindest ziemlich leer beschrieben wird, zeigen die Interviews gleichwohl, welche Recruitingmaßnahmen als eher funktional angesehen werden. Als beinahe Geldverschwendung werden traditionelle Stellenausschreibungen (obwohl vorgeschrieben) angesehen.

- ❑ Die Direktansprache (Mundpropaganda) funktioniert nach den Erfahrungen der Kommunen noch am besten. Manche Organisationen ermuntern und belohnen ihre Mitarbeiter\*innen hierfür (Benefit bei Anwerbung).
- ❑ Aktiv eine Brücke zu potenziellen Kolleg\*innen bauen: Fast alle setzen auf eine frühzeitige Kontaktabahnung zu potenziellen zukünftigen Kolleg\*innen etwa mittels Praktikumsstellen für Helfer\*innen, oder auch zur Gewinnung von BAFEP-Schüler\*innen für Ferialjobs.

- Tag der offenen Türen bei den BAfEPs als Kommune nutzen, frühzeitig in den Ausbildungsstätten werben (Maßnahmen der Bekanntmachung etc.).
- Reaktionszeit beim Recruiting – innerhalb von einem Tag antworten und gleich ein Gespräch vereinbaren (Schnelligkeit der Personalstelle etc.).

Eine-der von uns befragten Kommunen hat für die Optimierung des Recruitings Offboarding-Gespräche (weshalb wechselst du?) oder Befragungen ihrer Beschäftigten genutzt (warum arbeitet ihr gern hier?). Das kann vor allem für eine nachträgliche Analyse genutzt werden, um Verbesserungen in den genannten Bereichen zu erarbeiten. Zusätzlich wurden noch genannt: der Aufbau von Kooperationen mit BAFEP Einrichtungen (Exposituren, Vorstellen der Stadt), die Zusammenarbeit mit Stiftungen für die Ausbildung von Assistent\*innen. Bei den größeren Städten zeigt sich, dass die Größe der Organisation hilfreich ist, weil vielfach schon ein Wechsel innerhalb der Kommune zu einem anderen Standort, für potenzielle Mitarbeiter\*innen ein Entscheidungsgrund sein kann. Die Kommunen setzen vereinzelt auf Kooperation, so zum Beispiel auch in Vorarlberg (Kinderbetreuung Jagdberg oder Rankweil-Sulz) anstatt in Konkurrenz zueinander zu stehen.

#### **4 Um Personal zu gewinnen und dauerhaft zu halten, setzen die Kommunen auf verschiedene Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung!**

Um gutes Personal zu halten und für neues attraktiv zu sein, setzen die Kommunen auf teilweise traditionelle, aber auch auf neue Maßnahmen. Neben den regulären Benefits, die es zum Teil bereits über Jahre gibt, setzen die Kommunen darüber hinaus auch neue Strategien ein, um besser auf die veränderten Rahmenbedingungen reagieren zu können.

##### **Benefits in den Kommunen:**

- Diverse Sozialleistungen wie z.B. Essensgutscheine und Obstkorb, Sonderzahlung (z.B. Weihnachtsbonus).
- Coaching und/oder Supervisionen in unterschiedlichem Ausmaß: entweder nur für Pädagog\*innen oder auch für Assistent\*innen und zum Teil auch Supervisionen im Team z.B. bei hoher Belastung in der Arbeit mit Kindern mit besonderen Bedürfnissen oder im Zuge einer Konfliktbewältigung (im Team oder mit Erziehungsberechtigten). Das ist vor allem wichtig, um psychische Entlastung zu schaffen und Überforderung zu verhindern bzw. rechtzeitig zu erkennen.
- Teamkoordination wird immer wichtiger, die Einrichtungen müssen flexibler werden (Springer\*innen, Urlaube koordinieren etc.).
- Pflichtweiterbildungen für Pädagog\*innen und darüber hinaus unterschiedlich viele Weiterbildungsstunden in der Arbeitszeit, es gibt hier allerdings Unterschiede in der Weiterbildung bei Assistent\*innen in den Bundesländern.
- Entlastung von administrativen Arbeiten (Kindergartenkoordinator\*innen, Übernahme von Aufgaben durch andere Fachabteilungen). Finanzierung einer zusätzlichen Stelle für Tätigkeiten wie z.B. Anmeldungen, Elternbriefe, Weitergabe von Informationen/Neuerungen etc.
- Generell mehr Freizeit oder auch mehr Zeit für Vorbereitung.
- Flexible Ferienregelungen für das Personal.

- Standorte versuchen sich durch unterschiedliche Pädagogikkonzepte (Profilierung – „Waldkindergarten“) hervorzuheben und damit Personal zu gewinnen.
- Angebot von Standortwechsel in größeren Kommunen.

#### Neuere Strategien als Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen:

- Vor- und Nachbereitungszeit kann zumindest teilweise auch im Home-Office erledigt werden.
- Multiprofessionelle Teams werden in Wien eingesetzt, um Kinder bestmöglich zu betreuen und das Personal im Kindergarten zu entlasten.
- Ein Reinigungsprojekt wird in Wien momentan am Bildungscampus (Entlastung der Assistent\*innen durch Reinigungskräfte) integriert. Momentan wird geprüft, ob die Möglichkeit für eine Ausweitung auf andere Standorte möglich ist, damit Assistent\*innen vermehrt Pädagog\*innen bei der Arbeit mit Kindern unterstützen können.
- Onboarding Prozess (Buddy System), Tandem mit erfahrenen Kolleg\*innen für einen regelmäßigen Austausch.
- Überschneidungszeiten sind klar geregelt, damit durch vermehrte TZ-Beschäftigung eine Möglichkeit zur Übergabe besteht (Ganztags vs. Halbtagschichten) sowie bei Ganztagschichten wird mehr Zeit in die Teamkoordination investiert.
- Entlastung durch zusätzliches Personal („Verstärkerpool“) wie z.B. Pensionist\*innen, Student\*innen usw..
- Die Digitalisierung in der Administration und Verwaltung ist ebenfalls sehr hilfreich und entlastend (z.B. Eisenstadt).

Aus den Gesprächen ging klar hervor, dass alle Kommunen bereits etablierte Benefits haben, allerdings auch neue Strategien anwenden, um ihren Mitarbeiter\*innen ein positives Arbeitsfeld zu schaffen und so auf die Bedürfnisse sowie neue Herausforderungen reagieren. Neue flexible Ansätze und „out of the box“ Denken, soweit es möglich ist, gehören mittlerweile zum Alltag. Das strukturelle Problem der fehlenden Arbeitskräfte können sie dadurch jedoch nicht lösen.

## 5 Es braucht länderübergreifende Anstrengungen, um den elementarpädagogischen Bereich zukunftsfit zu machen!

Einen wesentlichen Schwerpunkt der gemeinsamen Anstrengungen, welcher direkt an ein strukturelles Problem anknüpft, betrifft die Aus- und Weiterbildung. Wie bereits ausgeführt können die BAfEPs den derzeitigen (und zukünftigen) Bedarf nicht decken.

Es braucht daher verschiedene Maßnahmen, zusätzliches Personal für den Beruf zu gewinnen:

- Öffnung im Gesetz für andere Berufsgruppen: Möglichkeiten für multiprofessionelle Teams – es kam vermehrt der Wunsch einer Entbürokratisierung und besseren finanziellen Unterstützung beim Einsatz von z.B.: Sozialpädagog\*innen, aber auch Logopäd\*innen, Psycholog\*innen, Ergotherapeut\*innen etc.
- Imagekampagne: Das Berufsbild der Elementarpädagogik wird oftmals noch immer als einfache Betreuungsaufgabe und noch zu wenig als Bildungsaufgabe gesehen. Dem steht gegenüber, welchen wichtigen Beitrag die Kindergärten für die persönliche Entwicklung und die Entwicklungschancen der Kinder bedeuten. Hier braucht es wohl

dringend eine breit angelegte Imagekampagne, die den hohen Wert der Arbeit in den Kindergärten deutlich macht. Nicht umsonst vergleichen sich Elementarpädagog\*innen gerne mit Volksschullehrer\*innen und erwarten sich vergleichbare Arbeitsbedingungen.

- Gehaltsinitiative: Gegenwärtig ist zwar viel Bewegung (nach oben) in Sachen Gehaltsverbesserung für Elementarpädagog\*innen erkennbar, dennoch sind die Gehaltssysteme unterschiedlich. Das vielleicht günstigste hat derzeit das Burgenland, das mit hohen Einstiegsgehältern v.a. für junge Mitarbeiter\*innen besonders attraktiv ist (flache Kurve, Lebenseinkommen wie bisher).  
Zu diskutieren wäre aber auch, ob und ggf. wie es gelingen könnte, dass sich Gemeinden in Hinkunft nicht weiterhin gegenseitig überbieten (ein Beispiel wäre die Modellstellenverordnung in Vorarlberg).
  
- Ausbildungsinitiative: Notwendig sind jedenfalls weitere ergänzende Ausbildungspfade, die insbesondere Quereinsteiger\*innen für die Kinderbetreuung mobilisieren helfen und den Assistenzkräften einfache Chancen zur Weiterqualifikation ermöglichen. Im Unterrichtsausschuss des Nationalrates wurde hierfür bereits Ende November 2022 der „Hochschullehrgang Quereinstieg Elementarpädagogik“ an den Pädagogischen Hochschulen in Österreich verabschiedet.<sup>13</sup>  
Quereinsteiger\*innen sind deshalb interessant, weil sie meist schon reifer sind und eine klare Vorstellung des Berufsbildes haben. Eine Aufstiegsqualifizierung von Assistenzkräften ist deshalb interessant, weil diese das System kennen und genau wissen, worauf sie sich einlassen.
  - Eine österreichweit einheitliche Ausbildung der Assistenzkräfte könnte die Durchlässigkeit im System erleichtern und jedenfalls regional die Gewinnung von Personal vereinfachen. Derzeit behindern die unterschiedlichen Anforderungen die Ausbildung von Assistent\*innen. Ein Entwicklungsziel könnte hier eine einheitliche Ausbildung und gemeinsame Qualitätsstandards sein.
  - Eine Strategie mit der BAfEP erarbeiten, die darauf ausgerichtet ist, dass am Ende der Ausbildung mehr Absolvent\*innen dem Kinderbetreuungssystem zur Verfügung stehen.
  - Zusätzlich sollten alternative Ausbildungswege für Elementarpädagog\*innen neben der BAfEP entwickelt werden.  
In der Praxis bedeutet das z.B.:
    - Den Ausbau von Kollegs (Quereinsteiger\*innen).
    - Fachschullehrgänge zum pädagogischen Assistenten bzw. zur pädagogischen Assistentin (3 Jahre) und/oder eine Lehre andenken.
    - Durch eine Lehre bereits frühzeitig mehr Personal in die Kindergärten zu bringen. Man könnte eine dauerhafte Weiterqualifizierung (Lehre mit Matura) andenken bzw. den nachträglichen Aufstieg zu Elementarpädagog\*innen erleichtern. Den dualen Ausbildungsweg stärker forcieren.

<sup>13</sup> Die Regierungsvorlage wurde mit ÖVP-Grüne-FPÖ Mehrheit angenommen, SPÖ und NEOS stimmten nicht zu. Siehe: [https://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20221130\\_OTS0252/elementarpaedagogik-ausbildung-bildungsminister-polaschek-will-wissenschaft-und-praxis-verschraenken](https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20221130_OTS0252/elementarpaedagogik-ausbildung-bildungsminister-polaschek-will-wissenschaft-und-praxis-verschraenken)

- Mehr hybride Lösungen in der Ausbildung anzubieten sowie offen für neue Ansätze zu sein.
- ☐ So unterschiedlich die jeweiligen Landesregelungen hinsichtlich der Arbeitsbedingungen in der Elementarpädagogik sind – etwa die Gruppengrößen, die Vorbereitungszeit, der Urlaubsanspruch – , so unterschiedlich ist die Bezahlung trotz vieler Erhöhungen in den letzten Jahren. Aktuell liegt die Bandbreite zwischen ca. 2.600 und 3.200 Euro brutto.
- ☐ Mobilisierungsinitiative: Der absehbare Personalmangel – der durch nachvollziehbare und erwartbare Verbesserungen bei den Arbeitsbedingungen (Stichwort kleinere Gruppen) noch wachsen wird – braucht schon heute Ideen, welche Arbeitskraftreserven für die Elementarbildung noch zu mobilisieren wären. Quereinsteiger\*innen wurden schon genannt, denkbar wären auch:
  - Pensionist\*innen, die zumindest im Assistenzbereich unterstützend wirken („Leseomas“ als Input einer Stadt);
  - Student\*innen (oder andere Auszubildende in sozialen Berufen), die im Rahmen von Praktika mitwirken, oder denen zur Finanzierung ihrer Ausbildung eine Teilzeitbeschäftigung in der Kinderbetreuung angeboten wird;
  - Einen generellen „Verstärkerpool“ aufbauen (z.B. Springer\*innen, Inklusionspädagog\*innen, Sozialarbeiter\*innen etc.)  
Ehemalige Kräfte anwerben als eine generelle Idee – eventuell gibt es noch nicht erschlossene Gruppen, die man gezielt anwerben kann.
- ☐ Betreuungsschlüssel anpassen: Es sollte eine Unterscheidung zwischen urban und ländlich in der Betreuung gemacht werden, da es vor allem hier unterschiedlich starke Belastungen gibt.
- ☐ Bildungszeit vs. Betreuungszeit: Dieses System gibt es bereits in NÖ, einige Kommunen wünschen sich ein ähnliches System auch bei ihnen, um den Druck von Pädagog\*innen zu nehmen.

Die geäußerten Wünsche zeigen, dass nicht nur die rein monetären Investitionen in den elementarpädagogischen Bereich entscheidend sind, sondern auch die Verteilung des Geldes v.a. im Bereich der Aus- und Weiterbildung. Es muss zukünftig an mehreren Schrauben gedreht werden, damit eine nachhaltige Veränderung erzielt werden kann, um auf den akuten Personalmangel reagieren zu können. Evident ist jedenfalls, dass alle befragten Kommunen eine hohe Bereitschaft zeigen, das System nachhaltig verbessern zu wollen.



## 6 Ausblick

Die Befragungsergebnisse bestätigen einmal mehr die generellen Einschätzungen aus dem öffentlichen Diskurs und auch die Erkenntnisse des diesjährigen Kinderbetreuungsgipfels 2023 in Wien (Quereinsteiger\*innen in das System aufnehmen, Aus- und Weiterbildung verstärken, Gehaltsanpassungen, Betreuungsschlüssel ändern etc.).

Die konkrete Befragung von Städten zeigt aber insbesondere auch, wie unterschiedlich die Situation in den Städten derzeit ist und wie unterschiedlich auch das Ausmaß der Personalnot ist. Die Rückmeldungen der Befragten zeigen gleichermaßen, welche Ideen die Städte haben, um den Personalangel im elementarpädagogischen Bereich bewältigen zu können und mit welchen vielfältigen Maßnahmen sie sich aktiv der Herausforderung entgegenstellen, um für die Bürger\*innen ein Höchstmaß an Versorgungssicherheit zu gewährleisten.

Dabei bestätigt sich die Einschätzung von Catherine Walter-Laager<sup>14</sup>, dass bei der Lösung des Personalproblems jedenfalls mehrdimensional gedacht und gehandelt werden muss.

Die Interviews haben aber auch erkennen lassen, dass die Bewältigung der Personalnot der Städte ergänzender länderübergreifender Maßnahmen bedarf – Stichwort einheitliche gesetzliche Rahmenbedingungen, zielgerichtete Investition in und Öffnung der Aus- und Weiterbildung – die nicht im Zuständigkeits-/Gestaltungsbereich der Kommunen liegen. Hier braucht es den gemeinsamen Dialog und gemeinsames Handeln, um etwa einheitliche Reduzierungen der Gruppengrößen zu schaffen, die Intensivierung der Sprachförderung voranzubringen, oder auch Verstärker\*innenpools bzw. zusätzliche unterstützende Kräfte gesetzlich abzusichern.

Damit dies alles wirksam werden kann, braucht es ferner gemeinsame Bemühungen, das Image der elementarpädagogischen Einrichtungen insgesamt noch positiver zu gestalten und dem Beruf der Elementarpädagog\*innen den gesellschaftlichen Stellenwert zu geben, der ihm aufgrund der Bedeutung der Aufgabe zustehen würde. Weg vom Bild der „Betreuungsstätte“ und hin zu einem Image, das die Kinderbetreuung eben als erste und wichtigste Bildungseinrichtung für die Kleinsten der Gesellschaft wahrnehmen lässt. Dann kann es auch gelingen, mehr Menschen für diese anspruchsvolle, aber auch erfüllende Arbeit zu begeistern und zu gewinnen.

---

<sup>14</sup>Expertin für Elementarpädagogik und Vizerektorin für Studium und Lehre an der Universität Graz

### III Anlagen

#### 1 Einschätzungen vom Kinderbetreuungsgipfel 2023

Anfang 2023 fand in der Wiener Hofburg ein erster Kinderbetreuungsgipfel statt, auf dem sowohl namhafte internationale Expert\*innen aus dem Bildungsbereich Einschätzungen zum Stand und der Bedeutung der Kinderbetreuung präsentierten, als auch Vertreter\*innen von Trägern bzw. Mitarbeiter\*innen aus der Kinderbetreuung sich über die gegenwärtige Situation austauschten.

Die Erkenntnisse dieser Diskussionen ergänzen und bestätigen die nachfolgenden Einschätzungen aus den befragten Kommunen. Große Einhelligkeit bestand darin, dass eine Bekämpfung des Personalmangels nicht nur durch bessere Personalbeschaffungsmaßnahmen erreichbar wird. Es braucht – so der Tenor der Veranstaltung – vor allem auch Verbesserungen der Arbeitsbedingungen, ein Mehr an Aus- und Weiterbildung sowie eine attraktive Bezahlung.

In der nachfolgenden Übersicht von Andreas Schleicher, Direktor in der Direktion Bildung und Qualifikation der OECD werden diese drei Ansatzpunkte gegen den Personalmangel noch graphisch sichtbar.<sup>15</sup>

**Abbildung 1: Gewinnen und Halten von Fachkräften**



Quelle: Schleicher OECD, 2023

<sup>15</sup> Vortrag Andreas Schleicher, OECD; Download unter: [https://www.wko.at/site/fiw/Kinderbetreuungsgipfel.html?shorturl=unternehmerinat\\_kinderbetreuungsgipfel](https://www.wko.at/site/fiw/Kinderbetreuungsgipfel.html?shorturl=unternehmerinat_kinderbetreuungsgipfel)



Beachtenswert ist hier, dass vor allem systemische Aspekte wie gute Führung und gute Arbeitsbedingungen/Arbeitszufriedenheit herausgestrichen werden und nicht so sehr die in der Öffentlichkeit oftmals genannten pekuniären Aspekte.

Innerhalb des Faktors Arbeitsbedingungen wurde insbesondere herausgestrichen, dass pädagogische Fachkräfte mit hohen Beteiligungsmöglichkeiten an Entscheidungen innerhalb ihrer Einrichtung mit mindestens doppelt so hoher Wahrscheinlichkeit mit ihrer Arbeit zufrieden sind, als andere.

Umgelegt auf die Situation in Österreich kommt Andreas Schleicher zu folgenden Empfehlungen:

- „Schaffen von Bedingungen zur Förderung informellen, kollaborativen Lernens unter pädagogischen Fachkräften und Ausrichtung des Fort- und Weiterbildungsangebots hin zu Teamfortbildungen
- Verbesserung der Ausrichtung von Fort- und Weiterbildung auf verschiedene Karrierestufen unter Berücksichtigung der Bedarfe der Fachkräfte und der Qualität der Fort- und Weiterbildungsaktivitäten
- Status und Anerkennung erhöhen, indem sichergestellt wird, dass die Gehälter der Fachkräfte mit ihren Verantwortlichkeiten in Einklang stehen und indem Wege für den beruflichen Aufstieg innerhalb des FBBE-Sektors besser definiert werden
- Unterstützung von Fort- und Weiterbildung für Leitungen, indem in neue Modelle von Leitungsbildung investiert wird und kontinuierliche berufliche Fort- und Weiterbildung erleichtert wird.“

Als sehr nachteilig wirkt sich der bestehende Fachkräftemangel auch und gerade auf die einzelnen Mitarbeiter\*innen aus, weil sich dadurch der Stress für die verbliebenen Beschäftigten erhöht. Analog zum Innenstadthandel, bei dem Leerstände von Ladenlokalen in der Innenstadt eine Negativspirale auslösen, bei der nach und nach immer mehr Geschäfte aufgeben, ist zu befürchten, dass die steigende Last der im System verbliebenen Kinderbetreuer\*innen nach und nach mehr Personen dazu bewegt, selbst zu gehen.

Auch Catherine Walter-Laager, Professorin für Elementarpädagogik & Vizerektorin für Studium und Lehre an der Universität Graz, streicht in ihrem Vortrag die Wichtigkeit von frühkindlicher Bildung in Zusammenhang mit einem angemessenen Betreuungsschlüssel hervor. Sie betont in ihren Ausführungen unter anderem auch die Wichtigkeit von Teamsitzungen, eine qualitativ hochwertige Interaktion zwischen Kind und Pädagog\*innen, die Wichtigkeit von Raum und Ausstattung und die Wirkung von Aus- und Weiterbildung. All diese Aspekte müssen Berücksichtigung finden, wenn über elementare Bildung gesprochen wird.<sup>16</sup> Da Bildung also nur mehrdimensional betrachtet werden kann, sind auch die Lösungswege aus verschiedenen Gesichtspunkten zu betrachten.

In der Paneldiskussion beim Kinderbetreuungsgipfel wurde festgestellt, dass der Bedarf an Personal weiterwächst und gleichzeitig aber auch die „Besetzungslücke“ größer wird. Viele suchen daher aktuell nach Lösungen, diese Personallücke zu schließen. Weil es hier jedoch keine Patentrezepte gibt, stellt sich dies als große Herausforderung dar. Einigkeit herrschte dabei insoweit, dass es kreativer Lösungen bedarf, weil es nicht mehr ausreicht, allein mehr Geld ins System zu geben!

<sup>16</sup> Siehe: Vortrag Catherine Walter-Laager, Universität Graz [https://www.wko.at/site/fiw/2023\\_Kinderbetreuungsgipfel\\_TN.pdf](https://www.wko.at/site/fiw/2023_Kinderbetreuungsgipfel_TN.pdf)

Folgende Aspekte wurden sichtbar:

- ❑ Viele schließen zwar die Ausbildung als Kindergartenpädagog\*innen ab, möchten dann aber nicht in einem Kindergarten tätig sein. Die Diskrepanz – hohe Wertschätzung für die Ausbildung und gleichzeitig geringe Attraktivität der Beschäftigung führt dazu, dass etwa ein Drittel der Ausgebildeten für den Arbeitsmarkt verloren geht.  
Es wurde daher angeregt, einen Strategiewechsel einzuleiten und verstärkt auf Erwachsene und weniger stark auf Jugendliche zu setzen. Dabei könnte ein interessanter Zugang sein, verstärkt auf eine **berufsbegleitende Ausbildung** zu setzen und durch die parallele Bezahlung eine höhere Bindung zu erzielen. Ferner sollten mehr Männer gewonnen und die Ausbildungsprogramme (-Settings) erweitert werden, um dabei auch Personen ohne Matura anzusprechen.
- ❑ Ein zweiter Beitrag machte deutlich, dass die Erhöhung der Standards – insbesondere beim Betreuungsschlüssel (max. 20 Kinder/Gruppe) den Personalmangel noch weiter anheize.
- ❑ Es wurde gefordert, die Möglichkeiten zu verbessern, **Quereinsteiger\*innen** zu gewinnen, und dass es österreichweit einheitliche Länderregelungen braucht. Das bedeutet eine einheitliche **Qualifikationsanforderung**, ein einheitliches Gehaltsschema und einheitliche Gruppengrößen. Inwieweit es realistisch ist, hier eine Bundeszuständigkeit für die Standards zu realisieren, blieb offen. Letztlich geht es aber darum, den internen Wettbewerb und vor allem das gegenseitige Abwerben von Personal zu reduzieren.
- ❑ In diesem Kontext wurden dann auch eine österreichweite **Ausbildungsoffensive** und ein einheitliches Berufsbild thematisiert. Zusätzlich zur Vermeidung von Personalkonkurrenz zwischen den Bundesländern wurde auch eine **größere Durchlässigkeit** in den bestehenden Ausbildungsprogrammen angeregt.
- ❑ Wie eingangs bereits ausgeführt, sind die **Arbeitsbedingungen** ein wichtiger Aspekt, ob es gelingt, das begehrte Personal für die Kinderbetreuung zu bekommen und zu behalten. Hier haben einzelne Diskutant\*innen darauf hingewiesen, dass sie „schockiert“ waren über vereinzelte Standortbedingungen (z.B. Sprachprobleme). Um somit nachhaltig erfolgreich zu sein und ausreichend Personal gewinnen zu können, ist ein positiver PULL-Faktor grundlegend. Das bedeutet, potenzielle Bewerber\*innen müssen von einem positiven Berufsbild und attraktiven Arbeitsbedingungen (Arbeitsinhalte, Bezahlung, etc.) angezogen werden. Dafür muss sich das System der Kinderbetreuung weiter öffnen, um Hürden für Quereinsteiger\*innen (Dauer der Ausbildung, Bezahlung) zu senken. Für ein attraktives Arbeitsumfeld erscheint ferner wichtig zu sein, dass die Beschäftigten persönlichen Einfluss auf den Betrieb haben und gute persönliche Entwicklungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen.  
*Fazit: (junge) Menschen müssen Interesse am Job bekommen!*

## 2 Literaturverzeichnis

Löffler, R.; Michitsch, V., Bauer, V.; Esterl, A.; Geppert, C.; Mayer, M.; Petanovitsch, A.; Pirstnig M. (2022). Bildungs- und Berufsverläufe von Absolvent/inn/en der Bildungsanstalten und Kollegs für Elementarpädagogik. Projektendbericht des Österreichischen Instituts für Berufsbildungsforschung (öifb). Wien: öifb.

Mitterer, K.; Hochholdinger, N.; Jonas (Seisenbacher), M. (2022). Fact Sheets: Elementare Bildung. Grundlagen und Finanzierung. Österreichischer Städtebund. Wien.

### Interviewleitfaden

<b>(1) Inwieweit gibt es in Ihrer Stadt einen Personalmangel für die Elementarpädagogik (generell, bzw. für einzelne Berufsgruppen)?</b>
<i>z.B. Pädag./Helferinnen? Für bestimmte Beschäftigungsverhältnisse (VZ/TZ)? Welche Art von Personal ist einfacher am Markt zu finden – welche weniger Kindergartenpädagog*innen oder Kindergartenassistent*innen?</i>
<b>... Inwieweit zeigen sich schon negative Folgen des Personalmangels?</b>
<i>(z.B. Fluktuation/Kündigungen wg. Überlastung, Krankenstände? Gruppenschließungen, etc.) ...einzelne Gruppen auflösen, Eltern abweisen</i>
<b>(2) Was machen Sie aktuell schon, um einem Fachkräftemangel entgegenzuwirken? Verbesserungen beim Recruiting?</b>
<i>(z.B. Professionalisierung Recruiting, bessere Werbung/Imagekampagnen, Stipendien Prämien, Bewerbung des Berufsfeldes an Schulen, spezielle Aus- und Qualifizierungsprogramm, Weiterqualifizierung von Assistenzkräften, Quereinsteiger*innen</i>
<b>Attraktivität des Berufsfeldes steigern/ Arbeitsbedingungen verbessern</b> <i>(z.B. Weiterbildung, Supervision, Benefits (monetär/nicht-monetär), Reduktion administrativer Aufgaben etc.)?</i>
<b>... sonstiges, was Sie vielleicht zukünftig geplant haben?</b> <i>(wie oben ...z.B. Imagekampagnen, Stipendien, Prämien, Bewerbung des Berufsfeldes an Schulen, spezielle Aus- und Qualifizierungsprogramm, Weiterqualifizierung von Assistenzkräften, Quereinsteiger*innen,...)</i>
<b>(3) Welche dieser Maßnahmen waren/sind besonders erfolgreich für die Sicherung der Personalressourcen bzw. Gewinnung von neuen Kolleg*innen?</b> <i>... und welche haben sich NICHT bewährt?</i>
<i>(z.B. <u>positiv</u> Mundpropaganda, Recruiting Methoden, <u>negativ</u> Anzeigen schalten, Werbekampagnen (online/offline), etc.)</i>
<b>(4) Inwieweit verfolgen Sie Alternativstrategien zur Sicherung des Betreuungsangebots und einer ausreichenden Personalversorgung?</b>
<i>(z.B. vermehrter Zukauf von Leistungen ... Volkshilfe, Caritas, bzw. Aufbau von Gemeindekooperationen, Personal-Leasing? ...)</i>
<b>(5) Was müsste in Österreich/im Land passieren, bzw. was bräuchten Sie als Stadt, um auch zukünftig über ausreichend Personal zu verfügen?</b>
<i>(z.B. österreichweite Regelungen in der Ausbildung/Recht, einheitliches Besoldungsschema, eine Aufwertung des Berufs? Gemeinsame Werbung ... etc.)</i>

K  
D  
Z

**KDZ**  
**Zentrum für Verwaltungsforschung**

Guglgasse 13 · A-1110 Wien  
T: +43 1 892 34 92-0 · F: -20  
institut@kdz.or.at · www.kdz.or.at