

# **Human Resources-Strategie für Lehrerinnen und Lehrer in Österreich**

Wien, Jänner 2026

## **Impressum**

Medieninhaber, Verleger und Herausgeber:

Bundesministerium für Bildung

Minoritenplatz 5, 1010 Wien

Wien, 2026

## Vorwort



Christoph Wiederkehr, MA

Sehr geehrte Damen und Herren,

Lehrerinnen und Lehrer sorgen mit ihrem Engagement dafür, dass Schulen Orte des Lernens, der Begegnung und der Zukunftsgestaltung sind. Sie tragen die besondere Verantwortung junge Menschen zu fördern, zu begleiten und für eine immer komplexer werdende Welt zu stärken.

Die Anforderungen an den Beruf einer Lehrkraft wachsen stetig: Digitale Innovation, Heterogenität in den Klassenzimmern, Wandel und Erwartungshaltungen in der Gesellschaft erfordern nicht nur pädagogisches Handwerkszeug, sondern auch kontinuierliche Weiterentwicklung und stabile Rahmenbedingungen, die den Lehrkräften den Rücken stärken sollen.

Hier spielt eine umfassende Human Resources-Strategie eine wichtige Rolle. Das vorliegende Dokument soll als Motivation und Leitdokument für alle Schulleitungen, Bedienstete der Bildungsdirektionen, Universitäten, Pädagogischen Hochschulen und der Zentraleitung zu verstehen sein, gemeinsam noch intensiver nachhaltig und positiv auf den Beruf der Lehrkraft einzuwirken. Lehrkräfte sollen dadurch in ihrem täglichen Wirken unterstützt werden, damit die Tätigkeit mit Motivation und Freude ausgeübt werden kann. Diese Freude soll im Klassenzimmer spürbar werden.

Mit dieser Strategie schaffen wir ein verlässliches Fundament für alle Stationen des Berufslebens einer Lehrkraft – von der Ausbildung, über den Eintritt in das Schulleben, der persönlichen und fachlichen Entwicklung bis zum Ausscheiden aus dem Beruf.

Menschen in Österreich sollen gerne Lehrerin oder Lehrer werden wollen und ein Leben lang in ihrem Beruf wachsen.

Sichern wir gemeinsam die Qualität unserer Bildung und gestalten die Schule der Zukunft!

Ihr



Christoph Wiederkehr, MA  
Bundesminister für Bildung

## Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Human Resources-Strategie für die Lehrkräfte Österreichs</b> .....	<b>5</b>
Über die allgemeine Notwendigkeit einer Personalstrategie in Organisationen .....	5
Die Notwendigkeit einer einheitlichen Personalstrategie für das Bildungssystem .....	5
Aufbau der HR-Strategie .....	7
<b>2 Einflussfaktoren auf das Personalmanagement für Lehrkräfte</b> .....	<b>8</b>
Faktor 1: Bedarf und Angebot an Lehrkräften .....	8
Faktor 2: Pädagogische Ressourcen und deren Einsatz .....	12
Faktor 3: Digitalisierung und datenbasiertes Arbeiten .....	14
Faktor 4: Migration.....	18
Faktor 5: Ganztägige Schulformen und Schulautonomie .....	22
<b>3 Vision &amp; Handlungsfelder</b> .....	<b>24</b>
<b>4 Strategische Ziele entlang der Handlungsfelder</b> .....	<b>27</b>
Handlungsfeld 1: Bedarfsgerechte Ausbildung und Anstellung von qualifizierten Lehrkräften .....	27
Handlungsfeld 2: Entwicklungsperspektiven für Lehrkräfte .....	29
Handlungsfeld 3: Effizienz und Serviceorientierung in der Verwaltung .....	31
Handlungsfeld 4: Kompetenzen für gelingenden Unterricht in der Praxis und fachgerechter Personaleinsatz.....	32
Handlungsfeld 5: Zusammenarbeit und psychische Gesundheit von Lehrkräften .....	34
Handlungsfeld 6: Lebensraum Schule .....	36
<b>5 Ausblick</b> .....	<b>38</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>39</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>40</b>

# 1 Human Resources-Strategie für die Lehrkräfte Österreichs

Die Human Resources-Strategie (HR-Strategie) ist eine aus der Ressortinitiative Klasse Job entstandene Personalstrategie und thematisiert Herausforderungen, Handlungsbedarfe und Zielsetzungen in der strategischen Personalarbeit des Bundesministeriums für Bildung. Inhaltliche Grundlage ist das Berufsbild für Lehrkräfte. Während das Berufsbild die Lehrkraft selbst in den Vordergrund stellt, beleuchtet die HR-Strategie relevante Rahmenbedingungen für Lehrkräfte und versucht ein möglichst breites Spektrum des Personalmanagements abzudecken. Dadurch stellt die HR-Strategie die Basis für die strategische Steuerung des Personalmanagements durch Bildungsministerium und Bildungsdirektionen von über 120.000 Lehrkräften in Österreich dar.

## Über die allgemeine Notwendigkeit einer Personalstrategie in Organisationen

Jede Organisation benötigt aus Personalsicht einen inhaltlichen Fahrplan. Sie benötigt außerdem eine Vision, die durch jede im System wirkende Person zum Leben erwacht und alle miteinbezieht. Eine solche Personalstrategie sollte klare, mit der Organisationsstrategie abgestimmte Ziele definieren, die u.a. kurz-, mittel- und langfristige Personalbedarfe quantitativ und qualitativ abdecken, effektive Personalentwicklung ermöglichen und Mitarbeitende langfristig an die Organisation binden. Diese Ziele müssen schrittweise operationalisiert und bis auf die Ebene einzelner Mitarbeitender heruntergebrochen werden, sodass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Beitrag zum Gesamterfolg kennen.

## Die Notwendigkeit einer einheitlichen Personalstrategie für das Bildungssystem

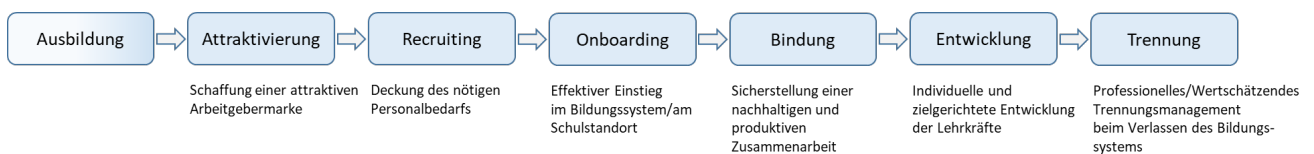
Das österreichische Bildungssystem ist vielschichtig. Öffentliche Schulen und Privatschulen, Landes- und Bundesschulen, Pädagogische Hochschulen, Universitäten, Bildungsdirektionen, Bildungsministerium und viele weitere Institutionen wirken

zusammen. Dieses weitgehend differenzierte System führt in Bereichen der Personaladministration, der Personalplanung, des Personalmarketings, des Recruitings und der Personalentwicklung oftmals zu unterschiedlichen Vorgangsweisen und Herausforderungen an Schnittstellen. Daher soll eine einheitliche Personalstrategie umfassend Institutionen des Bildungssystems adressieren, nämlich Schulleitungen, Bildungsdirektionen, Pädagogische Hochschulen, Universitäten und das Bildungsministerium, welche zur Erreichung der Zielsetzungen der Strategie beitragen. Mit der Funktion der Bedarfskoordinatorinnen und Bedarfskoordinatoren wurde bereits eine definierte Rolle in den Bildungsdirektionen für strategisches Personalmanagement geschaffen.

Bildungsdirektionen und Bildungsministerium sollen bestrebt sein, ein zeitgemäßes, nachvollziehbares Personalmanagement zu implementieren, das sich durch Professionalität, Nachvollziehbarkeit und Unterstützung auszeichnet, um als Dienstgeber am Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig zu sein. Dazu ist es notwendig, eine moderne Arbeitgebermarke zu etablieren. Diese soll die Werte und Kultur des österreichischen Bildungssystems unter Betonung des Engagements für Gerechtigkeit und Chancengleichheit sowie den Beitrag für die Gesellschaft hervorheben. Offenheit in Richtung anderer Professionen und Domänen am Arbeitsmarkt ist ebenso erforderlich.

Die HR-Strategie begleitet Lehrkräfte von der Ausbildung über den Eintritt in den Schuldienst, die eigene Entwicklung innerhalb des Berufs bis zum Ausscheiden aus dem Bildungssystem. Die Darstellung der Stationen der Berufslaufbahn einer Lehrkraft können stark vereinfacht in folgendem allgemeinen Schaubild dargestellt werden:

Abbildung 1: Vereinfachter Employee-Lifecycle (eigene Darstellung)



Die Personalarbeit im Rahmen der HR-Strategie konzentriert sich u.a. auf Gewinnung, Bindung und Entwicklung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie die Förderung, Gesunderhaltung und Motivation aller Mitarbeitenden. Im Bildungswesen bietet sich schon im Vorfeld, nämlich im Rahmen der Ausbildung von Lehrkräften die

Chance, die Lehrerinnen und Lehrer von morgen fachlich vorzubereiten, um den Herausforderungen der Zukunft bestmöglich begegnen zu können.

Erwartete positive Effekte der HR-Strategie liegen in einer erhöhten Arbeitszufriedenheit qualifizierter Lehrkräfte innerhalb einer stabilen und motivierenden Arbeitsumgebung. Bedarfsgerechte Ausbildung, individuelle Weiterbildung, klare Karrierepfade, zielgerichtete Zusammenarbeit der unterschiedlichen Berufsgruppen am Schulstandort und eine professionelle, unterstützende Arbeitsumgebung können dazu beitragen, Lehrkräfte in ihrem Wirken zu stärken. Dies kann in weiterer Folge eine verbesserte öffentliche Wahrnehmung des Bildungssystems und des Berufs der Lehrkraft bewirken. Eine dahingehend positive Grundstimmung in der Bevölkerung attraktiviert den Lehrberuf für Interessierte, was wiederum eine erhöhte Anzahl an Studierenden im Lehramt sowie gesteigerte Bewerbungszahlen bedeuten kann.

## **Aufbau der HR-Strategie**

Die vorliegende HR-Strategie hat folgende Gliederung:

- Im nächsten Abschnitt 2 werden Einflussfaktoren besprochen, die auf Lehrpersonen in ihrer täglichen Arbeit einwirken.
- Abschnitt 3 hält eine Vision als angestrebten Idealzustand fest. Die in Abschnitt 2 ebenfalls identifizierten Herausforderungen werden Handlungsfeldern gegenübergestellt. Diese Darstellung erfolgt anhand einer Matrix, die zeigen soll, dass Herausforderungen und Handlungsfelder nicht isoliert voneinander betrachtet werden können.
- Abschnitt 4 beschreibt die Handlungsfelder genauer. Aus jedem Handlungsfeld leiten sich strategische Ziele ab. Diese haben den Zweck, durch ihre Erfüllung den in der Vision definierten Idealzustand zu erreichen.
- Abschnitt 5 gibt einen Ausblick auf die weiteren Umsetzungsschritte der HR-Strategie.

## 2 Einflussfaktoren auf das Personalmanagement für Lehrkräfte

In diesem Abschnitt werden Einflussfaktoren auf das Personalmanagement thematisiert. Sie stellen die Ausgangslage dar. Einflussfaktoren, wie etwa Personalbedarfsprognosen, der Einsatz pädagogischer Ressourcen, Digitalisierung, Migration oder ganztägige Schulformen, werden genauer besprochen und anschließend auf Herausforderungen heruntergebrochen.

### Faktor 1: Bedarf und Angebot an Lehrkräften

**Mit 2024 wurde ein Spitzenwert beim Bedarf an Lehrkräften erreicht. Die Lage bleibt jedoch weiterhin herausfordernd, bevor die Bedarfe spürbar sinken.**

Die Prognose des Bildungsministeriums für das Gesamtsystem gibt einen Ausblick über die Bedarfssituation der kommenden 10 Jahre in Bezug auf jährlich benötigte Lehrkräfte bzw. der zu bedeckenden Unterrichtsstunden und der Zahl an potenziell verfügbaren Lehramtsabsolventinnen und -absolventen sowie zertifizierten Personen in Österreich. In der Primarstufe ist der Bedarf an jährlich durch Rekrutierungen zu besetzenden Unterrichtsstunden bereits 2024 gesunken. In der Sekundarstufe bleibt dieser bis 2028 auf hohem Niveau, bevor er auch dort, nicht zuletzt aufgrund der Initiative Klasse Job, bis 2034 um 50% sinken wird.<sup>1</sup>

Die Bedarfslage ist aber auch von regionalen und schultypspezifischen Faktoren geprägt. Faktoren wie Mobilität und Teilzeit haben hier ebenfalls einen Einfluss. In der Sekundarstufe ist zudem die Bedarfssituation an Lehrkräften nach Unterrichtsgegenständen unterschiedlich ausgeprägt. Demgegenüber stehen auf der Angebotsseite sowohl Absolventinnen und Absolventen eines Lehramtsstudiums als auch Quereinsteigende mit Berufspraxis zur Verfügung.

---

<sup>1</sup> Prognosedaten BMBWF (PM SAP-UPIS und StatA, 2022).

## **Teilzeit verringert das Angebot an Lehrkräften.**

Arbeit in Teilzeit erhöht den Lehrkräftebedarf, was u.a. auf Personen, die sich in einem laufenden Studium befinden, zurückzuführen ist. Österreichweit befanden sich im Schuljahr 2023/24 34% der Landeslehrpersonen<sup>2</sup> und 36% der Bundeslehrpersonen<sup>3</sup> in einer Teilbeschäftigung. Eine Umfrage unter Lehrpersonen im ersten Dienstjahr aus dem Jahr 2023 hat ergeben, dass in dieser Gruppe die Teilzeitquote höher ist, darunter in den allgemeinbildenden höheren Schulen (AHS) mit 68% am höchsten, gefolgt von Volksschulen (60%), Mittelschulen (55%) und berufsbildenden mittleren und höheren Schulen (BMHS) (49%).<sup>4</sup>

## **Schulen in herausfordernder Lage sind stärker vom Lehrkräftemangel betroffen.**

Bewerbungszahlen zeigen, dass Schulen, die etwa wegen regionaler Abgelegenheit vom Zentralraum bzw. schlechter Erreichbarkeit als unattraktiv bei bewerbenden Personen gelten, stärker vom Lehrkräftemangel betroffen sind. Die Nähe zum Wohnort ist der wichtigste Faktor bei der Standortwahl von jungen Lehrkräften.<sup>5</sup> Eingeschränkte Mobilität stellt somit einen limitierenden Faktor dar.

## **Der Quereinstieg ist eine Innovation, die gekommen ist, um zu bleiben.**

Durch den vermehrten Einsatz von Quereinsteigenden kann der Unterricht durch Personen mit Praxiserfahrung bereichert werden. Auch der Schulstandort kann profitieren, wenn Quereinsteigende ihre Erfahrungen in die Entwicklung einfließen lassen. Die Ressortinitiative Klasse Job hat die laufende Gewinnung von Quereinsteigenden für die allgemeinbildenden Fächer in der Sekundarstufe initiiert. Die Nachfrage nach Zertifizierungen bewegt sich – auf Basis der Zahlen der Zertifizierungskommission Quereinstieg – bis zuletzt zwischen 60 bis 80 Personen pro Woche.<sup>6</sup> Ausbau und Attraktivierung des Quereinstiegs sind im Regierungsprogramm 2025-2029 vorgesehen. So ist etwa der Quereinstieg im Bereich der Sonderpädagogik bereits möglich. Ein Quereinstieg

---

<sup>2</sup> Daten der LiA (Landeslehrpersoneninformation Austria), Schuljahr 2023/24 (Abfrage LiA, Stand: September 2024).

<sup>3</sup> Daten BMBWF (Abfrage PM SAP-MIS, Stand: 1.1.2024).

<sup>4</sup> „Berufseinstieg von JunglehrerInnen“, Umfrage des Instituts Peter Hajek (2023).

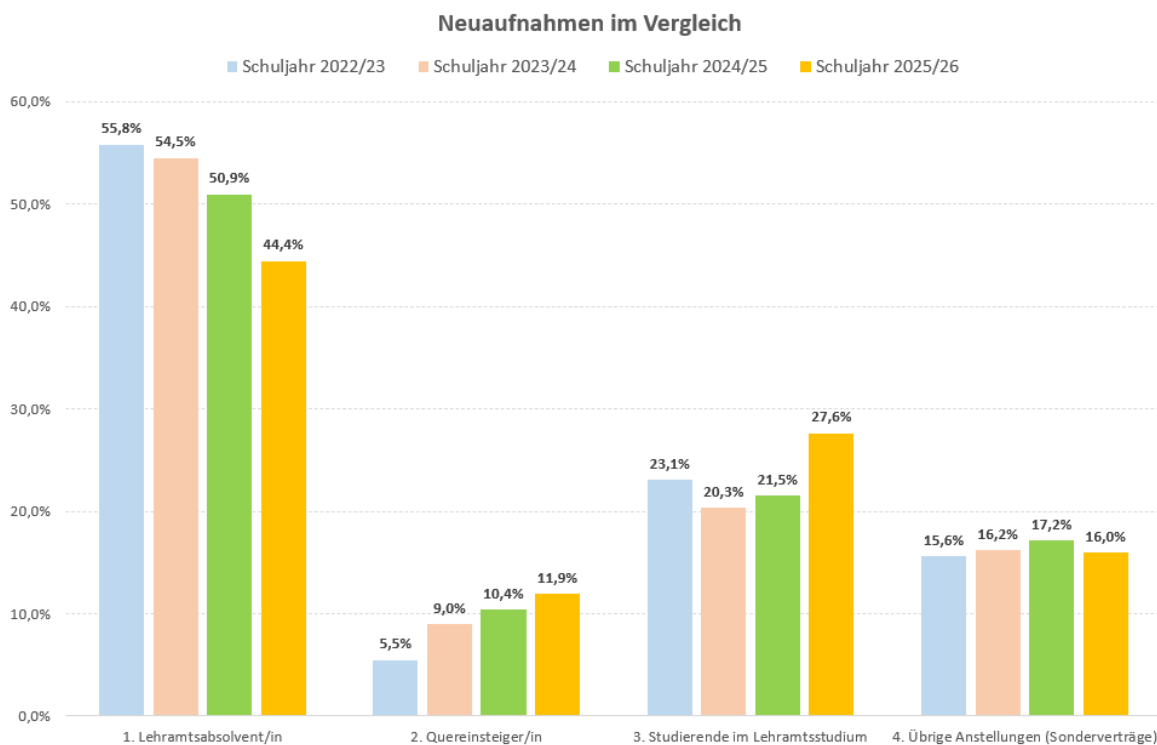
<sup>5</sup> „Berufseinstieg von JunglehrerInnen“, Umfrage des Instituts Peter Hajek (2023).

<sup>6</sup> Datenabfragen Zertifizierungskommission März 2025.

im Bereich der Volksschule ist geplant. Der Quereinstieg stellt somit auch in Zukunft eine wichtige Säule der Rekrutierung von Lehrkräften dar.

Folgende Abbildung zeigt die unterschiedlichen Arten von Neuaufnahmen im 4-Jahresvergleich (Lehramtsabsolventinnen bzw. Lehramtsabsolventen, Quereinsteigende, Studierende im Lehramtsstudium, sonstige Verträge).

Abbildung 2: Entwicklungen der Neuaufnahmen von Lehrkräften nach Art der Neuaufnahme in den Schuljahren 2022/23 – 2025/26 (Quelle: Berechnung des BMB)



Deutlich erkennbar ist die steigende Relevanz des Quereinstiegs seit dem Schuljahr 2022/23. So sind im aktuellen Schuljahr 2025/26 11,9% aller neu aufgenommenen Lehrkräfte Quereinsteigende.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Eigenberechnung BMB (2025).

### **Herausforderungen für das Personalmanagement in Faktor 1 (Bedarf und Angebot an Lehrkräften)**

- Sicherstellung einer ausreichenden Zahl an qualifizierten Lehrkräften (Lehramtsabsolventinnen/Lehramtsabsolventen und Quereinsteigende) an allen Standorten
- Nachhaltige Etablierung des Quereinstiegs als zweiten Eintrittsweg in den Beruf

## Faktor 2: Pädagogische Ressourcen und deren Einsatz

**Der fachfremde Einsatz von Lehrkräften ist derzeit Normalität im Bereich der allgemeinbildenden Pflichtschule.**

Aktuell ist der fachfremde Einsatz von Lehrkräften Normalität im APS-Bereich, um den Unterrichtsbedarf decken zu können. Als fachfremd unterrichtende Lehrpersonen, sind Lehrpersonen zu verstehen, denen eine fachlich einschlägige Qualifizierung bzw. die gesetzlich vorgesehene formale Lehrbefähigung für das Unterrichtsfach, das sie unterrichten, und für das Lehramt/den Schultyp, in dem sie unterrichten, fehlt.<sup>8</sup>

Gründe für den Einsatz von Lehrerinnen und Lehrern im fachfremden Unterricht sind laut Umfrage unter Junglehrenden aus dem Jahr 2023 der allgemeine Mangel an Lehrkräften und der besondere Bedarf an Lehrkräften für bestimmte Fächer an der Schule.<sup>9</sup> Lehrkräfte unterrichten oftmals fachfremd, um auf eine volle Lehrverpflichtung zu kommen, wenn am Heimatstandort, Wunschstandort bzw. in der Wunschregion im Stammfach keine Stunden frei sind. Außerdem kommt es bei Vertretung von langen Krankenständen und Karenzen zu fachfremdem Einsatz.

Fachfremd tätige Lehrkräfte unterrichten somit zumindest teilweise außerhalb der studierten oder zertifizierten Unterrichtsfächer. Im Vergleich zu anderen EU-Staaten wird in Österreich häufiger fachfremd unterrichtet. Am stärksten von fachfremdem Unterricht betroffen sind Österreichs Mittelschulen. Lehrkräfte unterrichten dort mit einem Anteil von 21% fachfremd, während in den AHS 7% fachfremdes Unterrichten verzeichnet wird.<sup>10</sup> Das kann bei betroffenen Lehrkräften zu fachlichen sowie methodischen Unsicherheiten und in weiterer Folge zu verminderter Unterrichtsqualität und Professionalitätsentwicklung der Lehrpersonen führen.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. u. a. Porsch in „DDS – Die Deutsche Schule“, 108. Jg. (2016); Porsch/Gräsel in „Zeitschrift für Bildungsforschung“ (2022).

<sup>9</sup> „Berufseinstieg von JunglehrerInnen“, Umfrage des Instituts Peter Hajek (2023).

<sup>10</sup> Koschmieder/Unterköfler-Klatzer (Hrsg.), TALIS 2024, Lehrer\*innen im Fokus. Evidenzbasierte Einblicke in Unterricht, Professionalisierung und die schulische Arbeitswelt (2025).

<sup>11</sup> Helm/Hagenauer, Zeitschrift für Hochschulentwicklung, Jg. 19 / Nr. 4 (2024).

## **Lehrkräfte arbeiten zunehmend mit administrativem und psychosozialen Personal zusammen.**

Der Bedarf der Zusammenarbeit von Lehrkräften untereinander und mit administrativem und psychosozialen Personal nimmt weiter zu. Daher sind der Ausbau des Stands an psychosozialen Personal in Schulen mit sozialen Herausforderungen und der Einsatz multiprofessioneller Teams im Regierungsprogramm 2025-2029 vorgesehen. Eine effiziente Verschränkung von Tätigkeiten unterschiedlicher Professionen am Schulstandort gelingt durch eindeutige Definition der einzelnen Aufgabenbereiche sowie der dazugehörigen Schnittstellen.

## **Die multiprofessionelle Zusammenarbeit ist ein Schlüsselfaktor für einen erfolgreichen Schulstandort.**

Multiprofessionelle Kooperation betrifft den Schulbetrieb, vor allem in einer Ganztageschule (siehe Faktor 5: Ganztägige Schulformen und Schulautonomie) aufgrund der Organisation des Tagesablaufs (Lehren, Lernen, Freizeit, Essen, Vorbereiten etc.) im Vergleich zur Halbtageschule. Der Wechsel von traditionellem Unterricht zu verstärkter professionsübergreifender Zusammenarbeit, Förderunterricht und Freizeitaktivitäten muss koordiniert werden, was eine enge Zusammenarbeit zwischen Lehrkräften, Unterstützungspersonal und allen anderen Berufsgruppen am Schulstandort erfordert. Unterschiedliche Professionen bringen verschiedene Perspektiven und Arbeitsweisen mit, die aufeinander abgestimmt werden müssen. Dies erfordert eine Kultur der Zusammenarbeit und des gegenseitigen Respekts sowie kontinuierliche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen. Die Implementierung eines professionellen und unterstützenden Prozessmanagements an der Schule ist obligatorisch.

### **Herausforderungen für das Personalmanagement in Faktor 2 (Pädagogische Ressourcen und deren Einsatz)**

- Sicherstellung des fachgerechten Einsatzes der Lehrkräfte
- Schaffung der erforderlichen Strukturen, um effektive Zusammenarbeit zwischen Lehrkräften und weiteren Professionen zu unterstützen

### Faktor 3: Digitalisierung und datenbasiertes Arbeiten

**Digitale Kompetenzen im Unterricht waren in Österreich im Europavergleich unterdurchschnittlich.**

Vor dem Digitalisierungsschub, der durch die Pandemie ausgelöst wurde, war die digitale Kompetenz im europäischen Vergleich unterdurchschnittlich. Etwa ein Drittel der österreichischen Lehrenden (31%) fühlte sich 2024 nicht darauf vorbereitet, Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) im Unterricht zu verwenden.<sup>12</sup> Im EU-Schnitt teilten hingegen nur 21% diese Einschätzung.

**Das digi.kompP Kompetenzmodell ist die umfassende Grundlage zur Entwicklung der digitalen Kompetenzen von Lehrkräften.**

Intelligente Technologien wie Künstliche Intelligenz (KI), Lernanalysen und Robotik werden das Bildungswesen grundlegend verändern.<sup>13</sup> Aufbauend auf dem durch die Pandemie ausgelösten Digitalisierungsschub soll die Bereitschaft und Überzeugung der Lehrkräfte zum Einsatz digitaler Medien im Unterricht, zur Vorbereitung und Dokumentation erhöht werden. Gleichzeitig ist es notwendig, die Etablierung einer digital-inkludierenden Fachdidaktik, die fachliches, fachdidaktisches und pädagogisches Wissen verknüpft, voranzutreiben.

Nicht nur die Vermittlung technologisch notwendiger Bedienfertigkeiten, sondern auch ein Einbezug aktueller medienethischer und gesellschaftstheoretischer Aspekte sowie die Berücksichtigung von Inklusion und Medienbildung für vulnerable Gruppen rücken weiter in den Vordergrund. Unterstützend wirkt hier das digi.kompP Kompetenzmodell, das speziell für die professionelle Weiterentwicklung von Pädagoginnen und Pädagogen im Bereich der digitalen Kompetenzen entwickelt wurde.<sup>14</sup> Nachfolgende Graphik des digi.kompP Kompetenzmodells zeigt die unterschiedlichen digitalen Kompetenzen, die Lehrkräfte in ihrer Ausbildung und während ihrer Berufstätigkeit erwerben sollen.

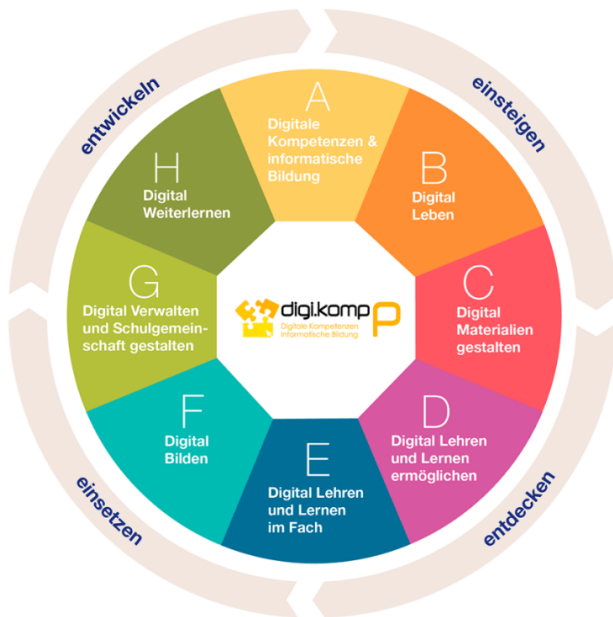
---

<sup>12</sup> Koschmieder/Unterköfler-Klatzer (Hrsg.), TALIS 2024, Lehrer\*innen im Fokus. Evidenzbasierte Einblicke in Unterricht, Professionalisierung und die schulische Arbeitswelt (2025).

<sup>13</sup> OECD (2023), OECD Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/c74f03de-en>.

<sup>14</sup> Brandhofer/Kohl/Miglbauer/Nárosy, digi.kompP–Digitale Kompetenzen für Lehrende (2016) in Journal R&E-Source Ausgabe 6.

Abbildung 3: digi.kompP Kompetenzmodell – Digitale Kompetenzen für Pädagoginnen und Pädagogen (Darstellung: Onlinecampus Virtuelle PH)



**Datenbasiertes Qualitätsmanagement und digitale Verwaltungsabläufe schaffen eine neue Form des Arbeitens.**

Erfolgreiche Bildungssysteme setzen Informationstechnologie sowohl im Unterricht, in den Bereichen Lerndiagnostik, Lernstandserhebung, Differenzierung, als auch zur Verbesserung administrativer Abläufe bzw. der Reduktion des Aufwands, welcher mit der Erfüllung administrativer Aufgaben verbunden ist, ein. Darüber hinaus ist eine Reduktion von Vorschriften im Regierungsprogramm 2025-2029 vorgesehen und mit dem Ausbau der Schulautonomie verbunden. Ebenso vorgesehen ist der Ausbau des Servicecharakters der Bildungsdirektionen zur Unterstützung der Schulen. Mit der Initiative „Freiraum Schule - die Initiative für mehr Freiheit und weniger Bürokratie in unseren Schulen“ wird das Bildungsministerium den Verwaltungsaufwand an Schulen gezielt reduzieren. Eine Verbesserung administrativer Abläufe wird konkret mit Teachers Direct verwirklicht, wodurch Lehrkräfte an einen vollständig digitalen Verwaltungsweg angeschlossen werden und in Zukunft medienbruchfreie Anträge an die Dienstbehörden einbringen können. Weitere Möglichkeiten zur Verbesserung und Reduktion der Administration sowie zur Steigerung der Servicequalität bietet der durchdachte Einsatz von KI-Anwendungen zur Unterstützung von Verwaltungsabläufen, welcher in den kommenden Jahren zunehmend an Relevanz gewinnen wird.

## **Das Qualitätsmanagementsystem als Motor der Schul- und Unterrichtsentwicklung.**

Das datenbasierte Qualitätsmanagementsystem für Schulen (QMS) ist der übergeordnete Rahmen für die Professionalisierung und Kompetenzentwicklung von Lehrkräften. Ziel des QMS ist die kontinuierliche Schul- und Unterrichtsentwicklung.<sup>15</sup> Das Personalmanagement hat zahlreiche Berührungspunkte mit dem QMS. In diesem Rahmen begleiten und unterstützen die Schulqualitätsmanagerinnen und -manager (SQM) die Schulen und führen mit den Schulleitungen Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche. In den Aufgaben einer Schulleitung liegen Organisations-, Unterrichts- und Personalverantwortung (§ 56 SchUG), daher auch die Anleitung der Lehrkräfte zu einer qualitäts- und entwicklungsorientierten Schulkultur. Neben der gesetzlichen Verankerung der Aufgaben von Schulleitungen bietet auch das Schulleitungsprofil einen verbindlichen Orientierungsrahmen. Es definiert die leitenden Führungsgrundsätze und beschreibt die zentralen Aufgabenbereiche sowie die damit verbundenen Aktivitäten von Schulleitungen. Unterstützend sind hier digitale Applikationen, die benötigtes aktuelles Datenmaterial bereitstellen.

Das QMS sorgt im Rahmen des daten- und evidenzbasierten Arbeitens für eine übersichtliche Ausgangslage zur Bewältigung der fachlichen, gesellschaftlichen und sozialen Herausforderungen und stellt dafür entsprechende Instrumente bereit. Zu diesen Herausforderungen gehören etwa die Sicherstellung von Bildungsstandards, Chancengleichheit sowie die kontinuierliche Unterrichtsentwicklung durch datengestützte Schulfeedbacks und externe Evaluationen.

Zudem steht die Unterstützung von Schulen bei der eigenverantwortlichen Qualitätsentwicklung im Fokus, um heterogene Bedürfnisse von Schülerinnen und Schülern besser erfüllen zu können. Die Bewältigung dieser Herausforderungen soll in Teams von Lehrkräften kooperativ erfolgen und damit die einzelne Lehrerin und den einzelnen Lehrer entlasten. Das Schulqualitätsmanagement spielt eine entscheidende Rolle bei der Begleitung der Schulen auf dem Weg zu wirksamer Sprach- und Leseförderung, auf die aus pädagogischer Hinsicht aktuell ein besonderes Augenmerk gelegt wird.

Das QMS als Basis für eine datengestützte Schul- und Unterrichtsentwicklung kann motivatorische Elemente für die im Bildungssystem tätigen Personen entfalten. Weiters wird durch die Analyse der in der Qualitätsentwicklung erhobenen Daten ein

---

<sup>15</sup> QMS – Qualitätsmanagement für Schulen, unter <https://www.qms.at> (abgerufen am 11.6.2025).

zielgerichteter, dem Ausgangs- und Zielniveau der Lernenden angepasster Unterricht und eine entsprechend gestaltete Lernumgebung ermöglicht.

### **Herausforderungen für das Personalmanagement in Faktor 3 (Digitalisierung und datenbasiertes Arbeiten)**

- Steigerung der Bereitschaft im Lehrkörper für laufende Erweiterung der digitalen Kompetenzen und Akzeptanz von datenbasiertem Arbeiten
- Nutzung digitaler Möglichkeiten für serviceorientierte Verwaltungsabläufe und der Reduktion von Verwaltungsaufwand

## Faktor 4: Migration

**Der Anteil der Kinder und Jugendlichen mit nicht-deutscher Erstsprache ist stark gestiegen.**

Die EU-Erweiterungen und die Migrationswellen aus Drittstaaten haben den Anteil an Personen mit nicht-deutscher Erstsprache in Österreich in den vergangenen 20 Jahren deutlich wachsen lassen. Der Anteil der Kinder und Jugendlichen mit nicht-deutscher Erstsprache ist in den vergangenen zehn Jahren je nach Schulform um bis zu knapp 13% gestiegen.<sup>16</sup> Ein leichter Rückgang (-0,7%) ist in diesem Zusammenhang im Bereich der Berufsschule zu verzeichnen. Eine deutliche Zunahme zeigt sich beim Anteil der Kinder und Jugendlichen, für die Deutsch nicht die präferierte Alltagssprache (von 21% auf 26% in den letzten zehn Jahren) ist.<sup>17</sup> Auch in Zukunft wird – den aktuellen Bevölkerungsprognosen zufolge – die Zuwanderung die dominierende Komponente der Bevölkerungsentwicklung in Österreich darstellen.

Das folgende Diagramm zeigt eine besonders starke Steigerung des Anteils von Schülerinnen und Schülern mit nicht-deutscher Erstsprache in der Mittelschule (+9,3%), der Sonderschule (+12,9%) und der Polytechnischen Schule (+12,1%) im Zeitraum 2013/14 bis 2023/24.

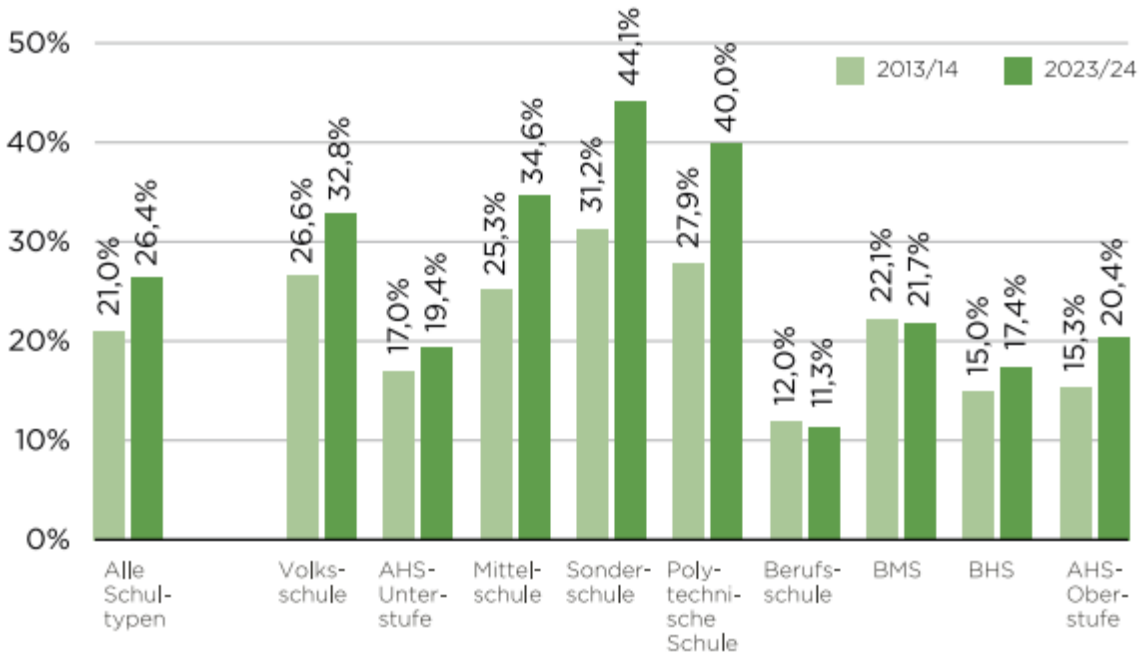
---

<sup>16</sup> Statistisches Jahrbuch, Migration & Integration. Zahlen, Daten, Indikatoren 2025, Statistik Austria (2025).

<sup>17</sup> ebenda.

Abbildung 4: Anteil der Schülerinnen und Schüler mit nicht-deutscher Erstsprache 2013/14 und 2023/24 nach Schultyp (Quelle: Statistisches Jahrbuch 2025 Migration & Integration, Statistik Austria)

### Anteil der Schüler:innen mit nicht-deutscher Erstsprache 2013/14 und 2023/24 nach Schultyp



### Die Anforderungen an Lehrkräfte steigen mit dem Anteil an Schülerinnen und Schülern mit nicht-deutscher Erstsprache.

Aufgabe von Lehrkräften ist es, Schülerinnen und Schüler dabei zu unterstützen, ihren individuell besten Bildungsweg hin zu jungen selbstbestimmten Menschen unabhängig von sozialer Herkunft, Geschlecht, Sprache, ethnischer/kultureller Herkunft, Religionszugehörigkeit und Beeinträchtigung zu beschreiten. Gerade mit zunehmender Migration von Personen mit nicht-deutscher Erstsprache steigen die Anforderungen an Lehrkräfte (z.B. aufgrund mangelnder Kenntnis der Unterrichtssprache), was sich daran zeigt, dass bei empirischen Leistungsstudien Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund (beide Eltern im Ausland geboren) und jene ohne Migrationshintergrund unterschiedliche Kompetenzniveaus erreichen.<sup>18</sup> Auch

<sup>18</sup> Toferer, B., Lang, B. & Salchegger, S. (Hrsg.). (2023). PISA 2022. Kompetenzen in Mathematik, Lesen und Naturwissenschaft am Ende der Pflichtschulzeit im internationalen Vergleich. Salzburg: Institut des Bundes für Qualitätssicherung im österreichischen Schulwesen (IQS);

Schmich, J., Wallner-Paschon, C. & Illetschko, M. (Hrsg.). (2023). PIRLS 2021. Die Lesekompetenz am Ende der Volksschule. Erste Ergebnisse. Salzburg: Institut für Qualitätssicherung im österreichischen Schulwesen.

Befragungsergebnisse von Lehrkräften zeigen, dass an Schulen mit erhöhten Werten im Sozialindex von Herausforderungen im Zusammenhang mit dem disziplinären Klima in der Klasse und einem höheren Belastungsniveau berichtet wird.<sup>19</sup> Gleichzeitig erfordert die gestiegene Diversität (sprachliche und ethnische Diversitätsaspekte) innerhalb der Schülerinnen und Schüler eine größere Vielfalt an Praktiken im Unterricht, die geeignet sind, Akzeptanz zu fördern. Die daraus entstehenden Herausforderungen können bei allen beteiligten Personen an den Schulen zur Belastung werden.<sup>20</sup>

Im Zusammenhang mit den unterschiedlichen Ausgangsniveaus der Schülerinnen und Schüler kommt sprachsensiblen Unterricht und der Verbindung von fachlichem und sprachlichem Lernen große Bedeutung zu.

### **Kompetenzprofile für die professionelle Weiterentwicklung von Lehrkräften in Sprach- und Leseförderung wurden entwickelt.**

Für die zielgerichtete Weiterentwicklung von Pädagoginnen und Pädagogen wurden folgende Kompetenzprofile von der Plattform Sprachliche Bildung im Kontext von Migration und Mehrsprachigkeit (BIMM) entwickelt, die bei der Bewältigung der oben genannten Anforderungen unterstützen sollen:<sup>21</sup>

- für Deutsch als Zweitsprache (DaZKompP)
- für Alphabetisierung (AlphaKompP)
- für Lesen (LesenKompP)

Diese sollen bei der Bewältigung der oben genannten Anforderungen unterstützen.

### **Der Anteil von Personen mit Migrationshintergrund unter den Lehrkräften ist sehr gering.**

Im Jahr 2024 zählten in Österreich durchschnittlich 27,8% der Gesamtbevölkerung in Privathaushalten zur Bevölkerung mit Migrationshintergrund.<sup>22</sup> Dabei weist etwa nur jede zwanzigste angehende Volksschullehrkraft einen Migrationshintergrund auf.<sup>23</sup> Der Anteil an

---

<sup>19</sup> Koschmieder/Unterköfler-Klatzer (Hrsg.), TALIS 2024, Lehrer\*innen im Fokus. Evidenzbasierte Einblicke in Unterricht, Professionalisierung und die schulische Arbeitswelt (2025).

<sup>20</sup> ebenda.

<sup>21</sup> Kompetenzprofile für die Qualifizierung von Pädagoginnen und Pädagogen, BIMM, unter: <https://bimm.at/angebote/> (abgerufen am 11.6.2025).

<sup>22</sup> Statistisches Jahrbuch, Migration & Integration. Zahlen, Daten, Indikatoren 2025, Statistik Austria (2025).

<sup>23</sup> Bericht > Materialien zur sozialen Lage der Studierenden 2020, BMBWF (2020).

Schülerinnen und Schülern mit Migrationshintergrund ist gestiegen, während der Anteil an Lehrkräften mit Migrationshintergrund dahinter zurückbleibt.

### **Herausforderung für das Personalmanagement in Faktor 4 (Migration)**

Bedarf und Anforderungen an Lehrkräfte im Umgang mit Kindern, Jugendlichen und Erziehungsberechtigten mit Migrationshintergrund

## **Faktor 5: Ganztägige Schulformen und Schulautonomie**

### **Die Arbeitswelt Schule unterliegt einem Wandel.**

Schule wandelt sich für Lehrerinnen und Lehrer immer mehr zu einem Ort, an dem nicht ausschließlich gelehrt und gelernt wird. Die Erweiterung der Schulautonomie in den vergangenen Jahren schafft zusätzliche Möglichkeiten zur pädagogischen Gestaltung der Organisation des Unterrichts, deren Entfaltung eine verstärkte Zusammenarbeit am Schulstandort erfordert. Der Trend zu ganztägigen Schulformen beschleunigt sich vor allem im städtischen Bereich. Im Schuljahr 2022/23 besuchten 26,2% der Schülerinnen und Schüler bis zur 8. Schulstufe an wenigstens einem Tag der Woche die schulische Nachmittagsbetreuung.<sup>24</sup> Dies bedeutet einen Anstieg von 2,5 Prozentpunkten in drei Schuljahren.

Dieser Trend schafft neue Arbeitsrealitäten für Lehrkräfte, die bei der vorhandenen Infrastruktur oftmals als Belastung empfunden werden.<sup>25</sup> So sind viele Schulgebäude nicht für den Ganztagesbetrieb ausgelegt (unzureichende technische Infrastruktur, fehlender Platz, unpassende Ausstattung der Unterrichtsräume, fehlende Rückzugsmöglichkeiten für Schülerinnen, Schüler und Lehrpersonal). Gleichzeitig benötigt eine größere Vielfalt an eingesetztem Personal zielgerichtete Initiativen im Rahmen der Rekrutierung benötigter Qualifikationen. Für Schulleitungen bedeutet dies schulautonomes Managen des Schulstandorts auf 3 Ebenen: in organisatorischer, pädagogischer und budgetärer Hinsicht.

Ganztägige Betreuung in der Schule ist nicht nur für berufstätige Eltern eine Erleichterung. Eine ganztägige Schulform ermöglicht schulisches Lernen und Freizeit in einem. Sie bietet eine umfassende Lehr-Lern-Umgebung und gibt unter anderem die Möglichkeit für eine bessere Rhythmisierung des Unterrichts, um Schülerinnen und Schüler besonders zu fördern. Sei es durch die verstärkte Konzentration auf mangelnde sprachliche und fachliche Kompetenzen oder die Förderung spezieller Begabungen.

### **Ganztägige Schulformen bedingen andere pädagogische Konzepte.**

Ganztagschulen müssen über den klassischen Fächerkanon hinausgehend, verstärkt eine ganzheitliche Bildung fördern. Didaktische Konzepte, die formales und informelles Lernen

---

<sup>24</sup> Nationaler Bildungsbericht Österreich 2024. Executive Summary, BMBWF (Hrsg.) Wien (2024).

<sup>25</sup> Lillich, M., Breil, C. & Teufl, L., Gesundheitsbefragung von österreichischen Schulleitungen und Pädagog:innen, Institut für Gesundheitsförderung und Prävention (Hrsg.) Wien (2023).

miteinander verknüpfen, müssen entwickelt werden. Die Integration von Freizeitaktivitäten und informellen Lernphasen in den Schulalltag erfordert innovative pädagogische Ansätze. Die gebotenen erweiterten Möglichkeiten der Förderung von Schülerinnen und Schülern benötigen das Vorhandensein entsprechender Diagnoseinstrumente und Förderkonzepte.

**Herausforderung für das Personalmanagement in Faktor 5 (Ganztägige Schulformen und Schulautonomie)**

Schaffung der Rahmenbedingungen für die Arbeit von Lehrkräften an Standorten mit ganztägiger Schulform

# 3 Vision & Handlungsfelder

Der dritte Abschnitt beschreibt die Vision der HR-Strategie als ideales Zielbild, auf den die Bildungsverwaltung durch ihre Tätigkeit hinarbeitet. Es soll die Frage „Was soll grundsätzlich im Rahmen einer HR-Strategie für das Bildungssystem erreicht werden?“ beantwortet werden.

## Vision der HR-Strategie

Hochqualifizierte und engagierte Lehrerinnen und Lehrer arbeiten in einem Umfeld, das ihre Gesundheit, Motivation und Professionalität stärkt und sie dabei unterstützt, die Ziele des Bildungssystems im Sinne der Schülerinnen und Schüler zu verwirklichen. Das Kollegium setzt sich dabei aus allen Teilen der österreichischen Gesellschaft zusammen. Den Schülerinnen und Schülern stehen für den jeweiligen Unterrichtsgegenstand ausgebildete Lehrkräfte in ausreichender Anzahl zur Verfügung. Das Personalmanagement arbeitet serviceorientiert auf der Grundlage von effizienten und weitgehend digitalisierten Prozessen.

Die Ausbildung neuer und die Personalentwicklung bestehender Lehrkräfte orientiert sich an den Bedürfnissen der Gesellschaft und den Bedürfnissen des Bildungssystems bis hin zum Schulstandort. Die Zusammenarbeit zwischen den Berufsgruppen am Schulstandort stellt die Organisation, Unterricht und Betreuung für alle Schülerinnen und Schüler in einer Weise sicher, damit Chancengleichheit im täglichen Lernprozess gewährleistet ist.

Um diese Vision zu erreichen, wurden folgende Handlungsfelder definiert:

1. Bedarfsgerechte Ausbildung und Anstellung von qualifizierten Lehrkräften
2. Entwicklungsperspektiven für Lehrkräfte
3. Effizienz und Serviceorientierung in der Verwaltung
4. Kompetenzen für gelingenden Unterricht in der Praxis und fachgerechter Personaleinsatz
5. Zusammenarbeit und psychische Gesundheit von Lehrkräften
6. Lebensraum Schule

Tabelle: Handlungsfelder, welche die identifizierten Herausforderungen adressieren

↓ Handlungsfeld... ...adressiert Herausforderung ↑	Sicherstellung der Rahmenbedingungen für die Arbeit von Lehrkräften an Standorten mit ganztägiger Schulform	Bedarf und Anforderungen an Lehrkräfte im Umgang mit Kindern, Jugendlichen und Erziehungsberechtigten mit Migrationshintergrund	Nutzung digitaler Möglichkeiten für serviceorientierte Verwaltungsabläufe und der Reduktion von Verwaltungsaufwand	Steigerung der Bereitschaft im Lehrkörper für laufende Erweiterung der digitalen Kompetenzen und Akzeptanz von datenbasiertem Arbeiten	Schaffung der erforderlichen Strukturen, um effektive Zusammenarbeit zwischen Lehrkräften und weiteren Professionen zu unterstützen	Sicherstellung des fachgerechten Einsatzes der Lehrkräfte	Nachhaltige Etablierung des Quereinstiegs als zweiten Eintrittsweg in den Beruf	Sicherstellung einer ausreichenden Zahl an qualifizierten Lehrkräften an allen Standorten
Bedarfsgerechte Ausbildung und Anstellung von qualifizierten Lehrkräften		●				●	●	●
Entwicklungsperspektiven für Lehrkräfte							●	●
Effizienz und Serviceorientierung in der Verwaltung			●				●	●
Kompetenzen für gelingenden Unterricht in der Praxis und fachgerechter Personaleinsatz		●		●		●	●	●
Zusammenarbeit und psychische Gesundheit von Lehrkräften		●		●	●			
Lebensraum Schule				●	●			●

Die in Abschnitt 2 dargestellten Herausforderungen werden im nächsten Abschnitt einzelnen Handlungsfeldern zugeordnet. Die Schnittstellen zwischen den jeweiligen Handlungsfeldern sind in einer Matrix (obenstehende Tabelle) dargestellt. Ziel ist die Schaffung eines Bewusstseins, dass die Handlungsfelder nicht isoliert zu betrachten sind.

## 4 Strategische Ziele entlang der Handlungsfelder

Folgender Abschnitt leitet aus den Herausforderungen der einzelnen Faktoren dazugehörige Handlungsfelder ab. Diese können wiederum den unterschiedlichen Phasen des Employee-Lifecycles für Lehrerinnen und Lehrer zugeordnet werden. Am Ende eines jeden Handlungsfelds werden strategische Ziele als konkrete Vorgaben definiert.

### **Handlungsfeld 1: Bedarfsgerechte Ausbildung und Anstellung von qualifizierten Lehrkräften**

Das Handlungsfeld 1 adressiert das Spannungsfeld zwischen dem Bedarf an Lehrkräften, dem Angebot an Lehrkräften und adäquaten Steuerungsmöglichkeiten zum Matching von Bedarf und Angebot. Neben der Bedeckung des quantitativen Lehrkräftebedarfs gilt es sicherzustellen, dass das qualifizierteste und geeignetste pädagogische Personal für einen bestimmten Standort zur Verfügung steht.

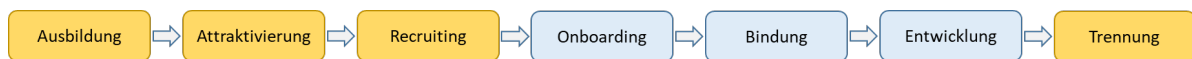
Der Bedarf ergibt sich aus der Entwicklung der Schülerinnen- und Schülerzahlen, aus der prognostizierten Anzahl der Lehrkräfte sowie den zu unterrichtenden bzw. zu betreuenden Stunden. Das Angebot an qualifizierten Lehrkräften ergibt sich aus der Zahl der Lehramtsabsolventinnen und -absolventen sowie der Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern. Einen wichtigen Beitrag im Sinne der Aufbereitung von Prognosedaten kommt an diesem Punkt den Bildungsdirektionen und dem Bildungsministerium zu.

Damit eine dem Bedarf entsprechende Anzahl an qualifizierten Personen als potenzielle neue Lehrkräfte zur Verfügung stehen kann, sind genügend Ausbildungsplätze in einer praxisnahen Studiengestaltung bereitzustellen. Hier spielen Universitäten und Pädagogische Hochschulen eine bedeutende Rolle. Der im Regierungsprogramm 2025-2029 vorgesehene Ausbau des Quereinstiegs in der Volksschule, eröffnet neuen Personengruppen die Möglichkeit zur Arbeit an den Schulen.

Im Rahmen der Aufnahme neuer Lehrkräfte tragen die Schulleitungen als zentrale Wissensträger die Verantwortung im Personalmanagementprozess. Sie sind an ihrem

Standort für das Erkennen des kurz- und mittelfristigen Personalbedarfs sowie für die Auswahl der bestgeeigneten Teammitglieder zur Entwicklung des Schulstandortes verantwortlich. Exakte Personalplanung, gezieltes Personalmarketing und die Durchführung eines professionellen Bewerbungsverfahrens stellen eine qualitativ hochwertige Besetzung der ausgeschriebenen Stellen sicher. Bei der Besetzung vakanter Positionen gilt es, das Ziel der Qualität der Bildung möglichst hochzuhalten und die Förderung von Vielfalt im Lehrkörper zu berücksichtigen. Ein Kollegium, das die Pluralität der Gesellschaft widerspiegelt, kann hier in vielerlei Hinsicht unterstützend wirken.

Aus Personalmanagementsicht werden folgende Bereiche des Employee-Lifecycles in diesem Handlungsfeld bearbeitet (in orange):



### Strategische Ziele in Handlungsfeld 1

- Bedarfsgerechte regionale Ausbildung durch eine gemeinsame Planung zwischen Universitäten, Pädagogischen Hochschulen und Bildungsdirektionen in einem 3-jährigen Rhythmus auf Basis der jeweils aktuellen Bedarfsprognosen des Bildungsministeriums
- Erhöhung des Anteils von qualifiziertem Lehrpersonal an den jährlich rekrutierten Lehrkräften (Absolventinnen und Absolventen des Lehramts und Quereinsteigende) bis 2030 auf 80% bis 85%
- Abbildung der Gesellschaft im Kollegium durch Erhöhung männlicher Pädagogen in der Primarstufe und Erhöhung des Anteils von pädagogischem Personal mit Migrationshintergrund
- Attraktivierung einer professionsorientierten Ausbildung mit stärkerer Praxismöglichkeit im Rahmen eines Praxissemesters sowie eines professionsbegleitenden Masters
- Weiterentwicklung der Quereinsteigsmöglichkeiten und nachhaltige Etablierung im System
- Attraktivierung von Schulstandorten in herausfordernden Lagen u.a. durch stärkeren Einbezug von Praxismöglichkeiten für Studierende im Rahmen der Sommerschule
- Aufbau eines systematischen Personalcontrollings im Bildungssystem zur Erleichterung evidenzbasierter Entscheidungen

## Handlungsfeld 2: Entwicklungsperspektiven für Lehrkräfte

Ein gesundes Schulsystem profitiert von hochmotivierten, weltoffenen und qualifizierten Lehrkräften. Vorhandene Entwicklungsperspektiven fördern diese Einstellung. Fehlende Entwicklungsperspektiven können berufliche Stagnation, sinkende Motivation und Frustration zur Folge haben. Zudem besteht die Gefahr, dass der Anschluss an neue pädagogische, gesellschaftliche und technologische Entwicklungen verloren geht, was die Unterrichtsqualität und die Lernförderung beeinträchtigen kann.

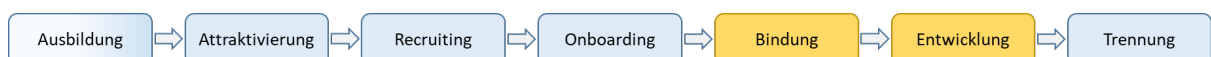
Entwicklungsperspektiven erweitern die fachlichen, didaktischen und persönlichen Kompetenzen der Lehrkräfte kontinuierlich, wodurch diese den sich stetig ändernden Anforderungen im Bildungsbereich gerecht werden können. Gleichzeitig steigern sie Motivation und berufliche Zufriedenheit, indem sie neue Karrierechancen bieten.

Von Entwicklungsperspektiven umfasst sind die Übernahme neuer Tätigkeitsbereiche im bestehenden Beruf und die Veränderung des Tätigkeitsbereichs auch abseits der eigenen Bildungseinrichtung (fachliche oder hierarchische Karriere). Auch die Möglichkeit durch zusätzliche Qualifikationen ein weiteres Unterrichtsfach unterrichten zu können, kann neue Horizonte für den eigenen Berufsweg bieten.

Entwicklungsmöglichkeiten haben motivatorischen Einfluss auf bestehende Lehrkräfte. Gleichzeitig stellen sie auch ein relevantes Thema für Interessierte am Beruf der Lehrkraft dar. Daher kann das Vorhandensein und das Bewerben von möglichen Karriereschritten auch als Antrieb für eine Bewerbung im Bildungssystem und somit als Instrument des Personalmarketings herangezogen werden.

Ein strategisches Personalmanagement hat die Aufgabe, passende Entwicklungsmöglichkeiten nicht nur zur Verfügung zu stellen, sondern auch dafür zu sorgen, dass die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten zu den jeweiligen Personen passen (z.B. in Form eines Talentmanagements). Akteure sind an dieser Stelle vorrangig Schulleitungen und die Bildungsdirektionen.

Aus Personalmanagementsicht werden folgende Bereiche des Employee-Lifecycles in diesem Handlungsfeld bearbeitet (in orange):



## **Strategische Ziele in Handlungsfeld 2**

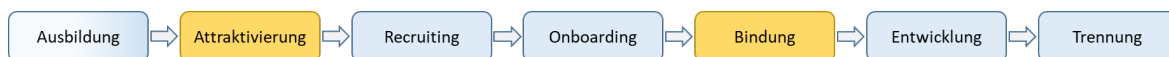
- Sichtbarmachen bestehender und Schaffung neuer Entwicklungsperspektiven für Elementar- und Schulpädagoginnen und -pädagogen im pädagogischen, wissenschaftlichen und administrativen Bereich
- Verbesserung der Möglichkeiten für Pädagoginnen und Pädagogen in weiteren Unterrichtsgegenständen abseits der Erstqualifikation fachgeprüft zu unterrichten bzw. für Quereinsteigende Nachzertifizierung für weitere Unterrichtsgegenstände
- Erhöhung des Anteils an Lehrkräften, die temporär Arbeitserfahrungen im Berufsleben abseits ihrer Stammschule sammeln
- Etablierung eines aktiven Talentmanagements, das auch die Entwicklung von Potenzialanalysemodellen für die Übernahme von Leitungspositionen vorsieht

## Handlungsfeld 3: Effizienz und Serviceorientierung in der Verwaltung

Mit der im Regierungsprogramm 2025-2029 vorgesehenen Stärkung der Schulautonomie sind der Abbau von Bürokratie sowie eine Stärkung des Servicegedankens der Bildungsdirektionen verbunden. Moderne Verwaltungsprozesse zeichnen sich durch effiziente und effektive Verfahren und hohe Serviceorientierung aus. Auch die Schulverwaltung soll als Unterstützung für Schulen und Lehrpersonen wahrgenommen werden.

Eine grundsätzliche Neupositionierung des Personalvollzugs der Bildungsdirektionen in Richtung Serviceorientierung kann eine merkbare Verbesserung und Entlastung für die betroffenen Lehrkräfte bedeuten. Wenn es gelingt, die entsprechenden Ansprechstellen der Bildungsdirektionen als Servicestelle für Lehrkräfte zu etablieren, ist man dem Ziel einer größeren Zufriedenheit und Effizienz in der täglichen Arbeit schon etwas näher.

Aus Personalmanagementsicht werden folgende Bereiche des Employee-Lifecycles in diesem Handlungsfeld bearbeitet (in orange):



### Strategische Ziele in Handlungsfeld 3

- Erhöhung der Servicequalität der Dienstbehörden und Reduktion der Bearbeitungszeiten von Anfragen und Aufgaben
- Automatisierung von Arbeitsabläufen zur Beschleunigung von Prozessen und Reduktion administrativer Belastungen

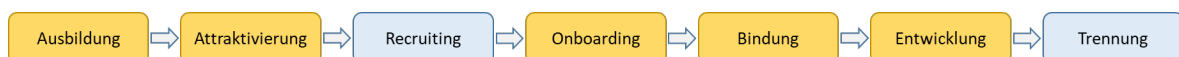
## Handlungsfeld 4: Kompetenzen für gelingenden Unterricht in der Praxis und fachgerechter Personaleinsatz

Gemäß den Grundsätzen des österreichischen Lehrplans sollen alle Lehrkräfte einen durch effiziente Klassenführung, kognitive Aktivierung und konstruktive Unterstützung von Schülerinnen und Schülern lernwirksamen Unterricht bieten. Zeitgemäßes Lehren und Lernen, die Nutzung von Lernmanagementsystemen und Lernplattformen, die Kommunikation mit Eltern und anderen Stakeholdern erfordern ein breites Kompetenzspektrum. Diese Kompetenzen betreffen den digitalen, sozialen, interkulturellen und sprachlichen Bereich.

Diesen umfangreichen Fähigkeiten liegen solide fachliche und pädagogische Qualifikationen zugrunde. Fachgerechter Personaleinsatz mit der benötigten Expertise und entsprechender pädagogischer Ausbildung ist daher die Basis für höchstmögliche Qualität im Unterricht. Dies ist nicht nur in der Klasse durch tiefergehende Wissensvermittlung spürbar. Wenn sich Lehrkräfte einmal als Expertinnen und Experten auf einem Gebiet etablieren konnten, kann dies zu geringerer Fluktuation, höherer Zufriedenheit und weniger stressbedingten gesundheitlichen Vorkommnissen führen. Dies ist aus personalwirtschaftlicher Sicht nicht nur kurzfristig, sondern auch strategisch sinnvoll, da Stabilität im Kollegium am Schulstandort von enormer Relevanz ist.

Eine Anerkennung des fachfremden Unterrichts als vorübergehende Maßnahme besteht ohne Zweifel. Als andauernde Maßnahme wirft es jedoch Fragen nach der Notwendigkeit und der Qualität der Expertise, Ausbildung und Erfahrung ausgebildeter Lehrkräfte sowie nach dem Wert, welchen ausgebildete Lehrkräfte für den Arbeitgeber haben, auf. Hier haben nicht nur Ausbildungsinstitutionen, sondern auch Schulleitungen und Bildungsdirektionen eine steuernde und operative Rolle wahrzunehmen.

Aus Personalmanagementsicht werden folgende Bereiche des Employee-Lifecycles in diesem Handlungsfeld bearbeitet (in orange):



#### **Strategische Ziele in Handlungsfeld 4**

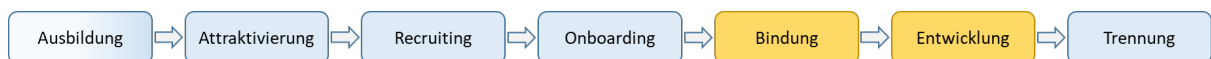
- Erhöhung des fachgerechten Einsatzes von Lehrkräften, insbesondere in der Mittelschule
- Ermöglichung einer Ausbildung in spezifischen Fächerbündeln, die ein fachgeprüftes Unterrichten in fachverwandten Unterrichtsgegenständen ermöglicht
- Erhöhung der Selbstwirksamkeit der Lehrkräfte durch Stärkung...
  - ...der Kompetenzen im Classroom Management und Deutsch als Zweitsprache bzw. im Umgang mit Schülerinnen und Schülern mit mangelnden Sprachkompetenzen
  - ...der Kompetenzen im Bereich digitaler Unterricht, Künstliche Intelligenz und Medien
  - ...des praktischen Studienanteils durch die Einführung eines Praxissemesters
- Monitoring der tatsächlichen Bedürfnisse von Junglehrpersonen durch Befragungen

## Handlungsfeld 5: Zusammenarbeit und psychische Gesundheit von Lehrkräften

Die Arbeit an der Schule zur Wissensvermittlung, Betreuung, Förderung und Unterstützung von Kindern und Jugendlichen erfordert ein professionsübergreifendes Wirken aller beteiligten Berufsgruppen. Nur im Zusammenspiel aller Professionen können die Schulziele wie Unterrichtsqualität und Schulentwicklung bestmöglich erreicht werden. Das gemeinsame Arbeiten und der soziale Austausch innerhalb der Schule bieten weitere Möglichkeiten für professionsübergreifende Unterstützung und Ideen für neue Lösungsansätze. All diese Synergien der Zusammenarbeit können die Zufriedenheit, Gesundheit, Professionalität und Selbstwirksamkeit aller Beteiligten steigern. Teamarbeit bedeutet auch, dass Beteiligte klar definierte Rollen, Verantwortungen und Schnittstellen benötigen, um innerhalb der Kooperation hochqualitativ aktiv werden zu können.

In der Steuerung der Zusammenarbeit zwischen den Professionen kommt der Schulleitung als Managementfunktion die zentrale Rolle zu. Jede handelnde Person in diesem Zusammenspiel muss das eigene Wirkungsfeld sowie Ziele und Grenzen des Handlungsspielraums kennen. Die Einführung der pädagogisch-administrativen Fachkraft sowie der Ausbau des Einsatzes administrativen Assistenzpersonals schaffen für Schulleitungen notwendige Entlastungen und Freiräume – insbesondere an Pflichtschulen. Aufgaben werden auf viele Schultern verteilt, was für Lehrkräfte eine Entlastung von insbesondere administrativen Aufgaben und eine Reduktion der Belastung bei der Erbringung der Aufgaben durch mehr Zusammenarbeit bedeutet.

Aus Personalmanagementsicht werden folgende Bereiche des Employee-Lifecycles in diesem Handlungsfeld bearbeitet (in orange):



### **Strategische Ziele in Handlungsfeld 5**

- Gezielte (individuelle) Entlastung der Lehrkräfte und Schaffung von Perspektiven für Personen im Bildungssystem
- Schaffung von Zielbildern für multiprofessionelle Teams an Schulstandorten und Gestaltung von Funktionen entsprechend den Zielbildern
- Stärkung der Kompetenzen von Schulleitungen im Bereich Zusammenarbeit: Förderung der Zusammenarbeit zwischen Lehrkräften und weiteren Professionen am Schulstandort
- Stärkung der Initiativen im Schulsystem zur Belastungsreduktion und Gesundheitsförderung von Lehrkräften

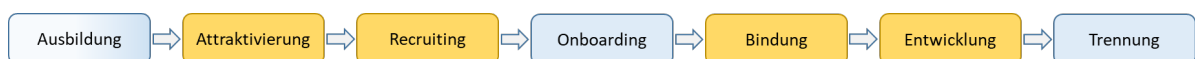
## Handlungsfeld 6: Lebensraum Schule

Der Lebensraum Schule entwickelt sich entlang des Rollenbilds einer Lehrkraft, dem Arbeitsmarkt, der Infrastruktur sowie sozialer, gesellschaftlicher und rechtlicher Gegebenheiten. Dadurch und auch mit zunehmender Teamarbeit und ganztägigen Schulformen tritt ein arbeitsplatzbezogener Handlungsbedarf zunehmend zutage (Platzbedarf, Ausstattung, Erreichbarkeit, Arbeitszeitmodelle etc.). Auch Work-Life-Balance und Gesundheitsprävention gelangen aufgrund individueller Zeitregelungen vermehrt in den Fokus. Ein positiver Nebeneffekt geänderter zeitlicher und infrastruktureller Rahmenbedingungen kann etwa die Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Lehrkräften sein.

Dieser Wandel findet laufend statt. Auch das Rollenbild einer Lehrkraft ist einem Wandel unterworfen. Den Beruf mit geänderten Rahmenbedingungen am Arbeitsmarkt zu verankern und attraktiv zu halten (Personalmarketing), zählt zu den Herausforderungen in diesem Zusammenhang.

Der moderne Lebensraum Schule schafft es in Zukunft noch stärker, Schülerinnen und Schüler gezielt entsprechend ihres Entwicklungs- und Wissenstands zu fördern. Dabei wirken alle Professionen am Schulstandort gemeinsam und abgestimmt. Von einem koordinierten Team an der Schule profitiert die umfassende Betreuung der Schülerinnen und Schüler in besonderem Maße. Die Verantwortung für eine effiziente Verzahnung der angebotenen Leistungen am Schulstandort sowie der Darstellung eines entsprechenden Bildes nach außen liegt bei den Schulleitungen. Anpassungen des (dienst)rechtlichen Rahmens zur Bewältigung zukünftiger Herausforderungen finden sich im Verantwortungsbereich des Bildungsministeriums.

Aus Personalmanagementsicht werden folgende Bereiche des Employee-Lifecycles in diesem Handlungsfeld bearbeitet (in orange):



### **Strategische Ziele in Handlungsfeld 6**

- Anpassung des Arbeitsplatzes Schule an die aktuellen Rahmenbedingungen gemeinsam mit den Bundesländern und Gemeinden
- Schaffung von größeren Schuleinheiten, die ein professionelles Arbeiten ermöglichen (Schulcluster)
- Positives Image der Schule als Ort der Bildung und der Freude festigen, u.a. auch durch verstärkte Möglichkeiten für Interessierte, den Beruf kennen zu lernen
- Umsetzung des neuen Berufsbilds von Lehrkräften durch Verankerung in Aufnahmeverfahren, Rekrutierung und Fortbildung von Pädagoginnen und Pädagogen

## 5 Ausblick

Ausgehend von den im zweiten Abschnitt dargestellten Einflussfaktoren und Herausforderungen für das Personalmanagement für Lehrkräfte wurden im vierten Abschnitt strategische Ziele entlang konkreter Handlungsfelder definiert. Die Erreichung dieser Ziele ist erfolgskritisch für die Verwirklichung der Vision der HR-Strategie (Abschnitt 3).

Die geplanten strategischen Ziele sollen in den bestehenden Steuerungsinstrumenten des Bildungsministeriums (u.a. Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan der Bildungsdirektionen, Ziel- und Leistungsplan der Pädagogischen Hochschulen) abgebildet werden.

Für die Zielerreichung notwendige Maßnahmen, Umsetzungsverantwortliche und -zeiträume sowie dazugehörige Kennzahlen werden auch in einem eigenen Maßnahmendokument festgehalten werden. Darüber hinaus wird eine jährliche Berichterstattung zu laufenden Maßnahmen aus der HR-Strategie erfolgen.

Die Einflussfaktoren, die auf das Bildungssystem wirken, entwickeln sich stetig weiter. Das macht eine regelmäßige Evaluierung und Neubewertung der HR-Strategie notwendig. Für das Leitdokument wird diese Evaluierung in einem 5-Jahres-Rhythmus durchgeführt werden.

Auf Basis des vorliegenden umfassenden Dokuments und den nun auszuarbeitenden Maßnahmen ist die weitere Vorgehensweise zur Verwirklichung der Vision der HR-Strategie festgelegt.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vereinfachter Employee-Lifecycle (eigene Darstellung) .....	6
Abbildung 2: Entwicklungen der Neuaufnahmen von Lehrkräften nach Art der Neuaufnahme in den Schuljahren 2022/23 – 2025/26 (Quelle: Berechnung des BMB) .....	10
Abbildung 3: digi.kompP Kompetenzmodell – Digitale Kompetenzen für Pädagoginnen und Pädagogen (Darstellung: Onlinecampus Virtuelle PH).....	15
Abbildung 4: Anteil der Schülerinnen und Schüler mit nicht-deutscher Erstsprache 2013/14 und 2023/24 nach Schultyp (Quelle: Statistisches Jahrbuch 2025 Migration & Integration, Statistik Austria) .....	19

## Abkürzungsverzeichnis

AHS	Allgemeinbildende höhere Schule
APS	Allgemeinbildende Pflichtschule
BHG	Bundeshaushaltsgesetz
BMB	Bundesministerium für Bildung
BMHS	Berufsbildende mittlere und höhere Schule
bzw.	beziehungsweise
DaZ	Deutsch als Zweitsprache
EU	Europäische Union
HR-Strategie	Human Resources-Strategie, Personalstrategie
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
KI	Künstliche Intelligenz
QMS	Qualitätsmanagementsystem für Schulen
SchUG	Schulunterrichtsgesetz
SQM	Schul- und Qualitätsmanagement, Schul- und Qualitätsmanagerin, Schul- und Qualitätsmanager
u.a.	unter anderem
v.a.	vor allem
z.B.	zum Beispiel



