

Wenn Stellen vielleicht offenbleiben: Gedankenanstösse zu einem Plan B

Handreichung

Der Fachpersonenmangel ist spürbar – besonders für Schulleitungen, die noch zahlreiche Lektionen zu besetzen haben. Diese Handreichung richtet sich an Schulleitungen, die damit rechnen müssen, nicht alle Stellen besetzen zu können, und deshalb einen Plan B entwickeln möchten. Für die ersten Schritte in diesem Prozess hat die PHBern einige Gedankenanstösse zusammengestellt:

Führungsverständnis

Nie selbst «den Feuerwehrschauch in die Hand nehmen»

Schulleitungen sollten nicht versuchen, jede Lücke selbst zu füllen – etwa indem sie über längere Zeit Aufgaben (z. B. Unterricht) abdecken, die nicht zu ihrer Rolle gehören und/oder ihre Kapazität übersteigen. Ihre Aufgabe ist es nicht, selbst zu löschen, sondern den Löschprozess zu koordinieren: den Überblick zu behalten, das Team in der Krise zu führen, Prioritäten zu setzen und kleinere Aufgaben gezielt zu delegieren.

Kollegium in die Verantwortung nehmen – Kollektiv schaffen

Manchmal können Stellen trotz grossem Engagement nicht besetzt werden. In diesen Fällen ist es förderlich zu verstehen, dass die Schulleitung alleine keine Lösung zaubern kann. Deshalb ist es gut, das Kollegium mit in die Verantwortung zu holen.

Dabei kann es helfen, dass man zur **Mitgestaltung** einlädt. Das kann z. B. so aussehen:

- **Arbeitsgruppe „Lösungsfindung“** bilden (freiwillig, aber mit klarer Zielsetzung)
- **Ideenwand oder digitales Padlet** einführen: „Was können wir kurzfristig, mittelfristig, langfristig tun?“
- **Rollenrotation**: Wer kann temporär Aufgaben übernehmen oder Stunden aufstocken?

Analyse

Wer entscheidet, wann und wie das Problem gelöst wird?

Wer trifft die Entscheidung, welche Lösung konkret umgesetzt wird – und zu welchem Zeitpunkt? Es kann hilfreich sein, im Voraus zu klären, wer bei unterschiedlichen Szenarien das letzte Wort hat, und ob gewisse Entscheidungen im Team, durch die Schulleitung oder die Behörde gefällt werden. So entstehen Transparenz und Klarheit, was in herausfordernden Situationen Orientierung gibt.

Mit wem plane ich den Problemlösungsprozess

Wer wird zuerst in die Situationsanalyse und über das dringliche Problem informiert und in die Planung der Kommunikation und des Lösungsprozesses eingebunden? Idealerweise bilde ich ein Krisenteam mit Vertreter:innen der Kommission, der Schulleitung und des Kollegiums (z.B. Steuergruppe).

Wer wird in den Analyse- und Problemlösungsprozess involviert?

Es lohnt sich, frühzeitig zu überlegen, welche internen und externen Anspruchsgruppen einbezogen werden sollten. Wer kann relevantes Wissen, Perspektiven und/oder Entscheidungskompetenz einbringen? Eine gezielte Beteiligung stärkt die Qualität der Analyse und möglicher Problemlösungsvarianten.

Problemlösungsprozess

Wie können möglichst Betroffene zu Beteiligten werden?

Es lohnt sich, darüber nachzudenken, auf welche Weise Betroffene aktiv in den Prozess einbezogen werden können. Das Kollegium ist besonders betroffen, wenn Stellen unbesetzt bleiben. Eine echte

Mitwirkung kann motivieren, neue interessante Ideen generieren und die Akzeptanz für zukünftige Entwicklungen fördern.

Welche sind die Killerkriterien jeder Problemlösungsvariante?

Bei jeder Lösungsidee lohnt es sich zu definieren, unter welchen Bedingungen sie auf keinen Fall umsetzbar ist – also welche sogenannten «Killerkriterien» bestehen. Solche Kriterien schaffen Klarheit, helfen bei der Priorisierung und verhindern, dass zu viel Energie in nicht tragfähige Varianten fließt. Problemlösungsvarianten müssen machbar sein.

In der engeren Auswahl der Problemlösungsvarianten: Welche Variante erfüllt unsere pädagogisch-didaktische, betriebliche, organisatorische und politische Kriterien am besten?

Wenn nach dem Ausschluss einiger Problemlösungsvarianten anhand von «Killerkriterien» noch mehrere Optionen zur Auswahl stehen, lohnt sich ein Abgleich mit zentralen Kriterien des Schulalltags. Welche Variante unterstützt die pädagogisch-didaktischen Ziele am besten, trägt zu einem guten und nachhaltig stabilen Arbeitsumfeld bei, ist betrieblich umsetzbar, organisatorisch sinnvoll und politisch tragbar? Eine gemeinsame Bewertung entlang dieser Kriterien schafft Transparenz und fördert tragfähige Entscheidungen.

Kommunikation

Bewusstsein für Dringlichkeit schaffen

Wenn absehbar ist, dass nicht alle Stellen besetzt werden können, ist es entscheidend, rechtzeitig ein Bewusstsein für die Dringlichkeit der Situation zu schaffen – sei es bei der Schulkommission, beim Inspektorat oder im Kollegium. Dabei lohnt es sich, strategisch zu überlegen, wer wann und in welcher Reihenfolge über die Problematik informiert wird.

Sorgfältig kommunizieren

Sorgfältig kommunizieren heisst, transparent zu kommunizieren, ohne Unsicherheit oder Panik zu verbreiten. Beachten Sie dabei die folgenden Grundprinzipien:

1. **Transparenz mit Augenmass**
Offen mitteilen, dass es Herausforderungen bei der Stellenbesetzung gibt – aber gleichzeitig betonen, dass aktiv an Lösungen gearbeitet wird.
2. **Verantwortungsbewusstsein zeigen**
Vermitteln, dass die Situation ernst genommen wird und die Verantwortlichen alles tun, um die Qualität des Unterrichts und Schulalltags zu sichern. Hier auch erwähnen, wenn weitere Hilfestellungen zur Analyse oder Lösung des Problems beigezogen werden.
3. **Lösungsorientierung betonen**
Aufzeigen, welche Massnahmen bereits ergriffen wurden oder geplant sind (z. B. Stellenausschreibungen, Gespräche mit Behörden, kreative Übergangslösungen). Zudem darüber informieren, wie und mit welchen Akteuren an weiteren Lösungen gearbeitet wird.
4. **Vertrauen stärken**
Mit Ruhe und Zuversicht kommunizieren. Das gibt Eltern und Lehrpersonen Zuversicht.