

# **ZWISCHENBERICHT ZUM PROJEKT LEIF – LEHRPERSONEN- MANGEL: EINZELSCHULE IM FOKUS**

*Auf der Grundlage des Fragebogens Schulleitende im Kanton Bern – Befragung vom Juni 2025  
Forschungsschwerpunkt «Governance im System Schule»*

Verfasst durch:

*Luis Aguilar  
Michelle Jutzi  
Chantal Kamm  
Céline Lüthi*

23.09.2026

# Inhalt

|           |                                                                     |           |
|-----------|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b>  | <b>Einleitung</b>                                                   | <b>3</b>  |
| <b>2</b>  | <b>Kantonale Rahmenbedingungen</b>                                  | <b>3</b>  |
| <b>3</b>  | <b>Methodisches Vorgehen</b>                                        | <b>5</b>  |
| 3.1       | Planung und Durchführung                                            | 5         |
| 3.2       | Stichprobe und Rücklauf                                             | 6         |
| <b>4</b>  | <b>Angaben zu den Schulen</b>                                       | <b>7</b>  |
| <b>5</b>  | <b>Demografische Merkmale der teilnehmenden Schulleiter*innen</b>   | <b>8</b>  |
| 5.1       | Alter der teilnehmende Schulleiter*innen                            | 8         |
| 5.2       | Berufserfahrung                                                     | 9         |
| <b>6</b>  | <b>Aus- und Weiterbildung</b>                                       | <b>10</b> |
| <b>7</b>  | <b>Zusammensetzung des unterrichtenden Personals</b>                | <b>11</b> |
| <b>8</b>  | <b>Aktueller Stand des Mangels in den befragten Schulen</b>         | <b>13</b> |
| 8.1       | Personalfluktuatation (Kündigungen und Stellenbesetzungen)          | 13        |
| 8.2       | Einschätzung des Einflusses des Mangels auf die Unterrichtsqualität | 15        |
| 8.3       | Zeitraum Betroffenheit                                              | 16        |
| 8.4       | Einschätzung/subjektive Wahrnehmung der Schulleitenden              | 16        |
| <b>9</b>  | <b>Beschreibung der Cluster</b>                                     | <b>19</b> |
| <b>10</b> | <b>Ausfälle</b>                                                     | <b>20</b> |
| <b>11</b> | <b>Massnahmen</b>                                                   | <b>21</b> |
| 11.1      | Umgesetzte Massnahmen kantonale Ebene                               | 21        |
| 11.2      | Umgesetzte Massnahmen Schule                                        | 22        |
| <b>12</b> | <b>Stadt – Land</b>                                                 | <b>25</b> |
| <b>13</b> | <b>Fazit</b>                                                        | <b>26</b> |
| <b>14</b> | <b>Literaturverzeichnis</b>                                         | <b>27</b> |

# 1 Einleitung

Der Lehrpersonenmangel hat sich in der Deutschschweiz in den vergangenen Jahren deutlich verschärft und stellt insbesondere die Lehrpersonen und Schulleitenden der Primarstufe vor grosse Herausforderungen. Obwohl nationale Daten zum genauen Ausmass des Mangels und dessen verschiedener Facetten fehlen, zeigen kantonale Statistiken, dass die deutschsprachige Schweiz und auch der Kanton Bern vom Lehrpersonenmangel stark betroffen sind (BFS, 2026). Kantonsübergreifende Vergleiche des Lehrpersonenmangels sind aufgrund unterschiedlicher Praktiken bei der Erfassung der Qualifikation von Lehrpersonen nur eingeschränkt möglich. Die Szenarien des Bundesamts für Statistik weisen jedoch auf deutliche regionale Unterschiede in der künftigen Deckung des Lehrpersonenbedarfs hin. Die Nordwestschweiz, der in diesen Szenarien auch der Kanton Bern zugeordnet wird, weist auf der Primarstufe für den Zeitraum 2025–2034 die grösste prognostizierte Deckungslücke auf. Auch 2034 dürfte das Angebot an neu diplomierten Lehrpersonen dort weiterhin unter dem Bedarf liegen (BFS, 2025, S. 3, 10). Vor diesem Hintergrund dürfte der qualitative Lehrpersonenmangel, der sich in der Beschäftigung von nicht oder nicht vollständig qualifiziertem Personal zeigt, auch den Kanton Bern weiterhin beschäftigen. Neben den sprachregionalen und kantonalen ist auch von grossen Unterschieden auf der Einzelschulebene auszugehen. Einzelschulen können dabei sowohl auf kantonale wie auch auf schulinterne Massnahmen zur Sicherstellung des Unterrichtsbetriebs zurückgreifen. Welche Massnahmen dabei tatsächlich eingesetzt werden, wie hoch die objektive Betroffenheit und subjektive Belastung der Schulleitenden ist und welche strukturellen Rahmenbedingungen die Situation auf Schulebene prägen, ist bislang nur unzureichend erforscht. Vor diesem Hintergrund untersucht das Projekt «LEiF – Lehrpersonenmangel: Einzelschulen im Fokus» systematisch und spezifisch die Situation der Primarschulen im Kanton Bern. Im Zentrum steht dabei die Frage nach dem Umgang der Einzelschulen mit dem qualitativen Lehrpersonenmangel: Welche Massnahmen werden von Schulleitenden im Umgang mit dem Lehrpersonenmangel im Kanton Bern umgesetzt und wie werden diese von den Lehr- und Leitungspersonen in den Einzelschulen wahrgenommen?

Die quantitative Erhebung stellt den ersten zentralen Schritt im Mixed-Methods-Design des Projekts dar. Sie erfasst die Perspektive der Schulleitenden umfassend, zum Beispiel wie stark ihre Schulen betroffen sind, welche Massnahmen umgesetzt werden und wie sie diese einschätzen. Die Ergebnisse bilden die Grundlage für die anschliessende qualitative Vertiefung und beziehen sich insbesondere auf die Meso-Ebene der Einzelschule.

## 2 Kantonale Rahmenbedingungen

Die rechtlichen Grundlagen für die Anstellung von Lehrpersonen im Kanton Bern finden sich im Gesetz über die Anstellung der Lehrkräfte (LAG), in der Verordnung über die Anstellung der Lehrkräfte (LAV) sowie in der Direktionsverordnung über die Anstellung der Lehrkräfte (LADV).

Das kantonale Gesetz über die Anstellung der Lehrkräfte (LAG, 1993) regt an, dass Personen mit entsprechendem, stufenspezifischem Diplom angestellt werden. Zudem soll vor jeder Ausschreibung geprüft werden, ob die Stelle nicht intern besetzt werden kann. Eine Anstellung von Personen ohne entsprechendes Diplom soll mit der Auflage verbunden sein, dieses in einer «angemessenen Frist» zu erwerben, wobei diese Frist zeitlich nicht weiter definiert wird. Gemäss Bildungsbericht sieht im interkantonalen Vergleich nur der Kanton Bern, Aargau und Luzern von einer befristeten Anstellung von Personen ohne Lehrdiplom ab (SKBF, 2026, S.51). Die Anstellungsbehörde wird durch den Regierungsrat festgelegt und umfasst je nach Kontext die Schulkommission, die Schulleitung oder eine zuständige kantonale Stelle. Für die Volksschule ist im Kanton Bern in der Regel die Schulkommission (ggf. aktuell auch die Abteilungsleitung Bildung) zuständig, wobei die Gemeinde diese Zuständigkeit an die Schulleitung übertragen kann (LAG, 1993, Art. 7).

Die Grundsätze der Besoldung von Lehrpersonen im Kanton Bern sind ebenfalls im Gesetz über die Anstellung der Lehrkräfte (LAG, 1993) festgehalten. Die Entlohnung der Lehrkräfte erfolgt auf Grundlage eines systematischen Besoldungssystems, dessen konkrete Ausgestaltung in kantonalen Verordnungen geregelt ist.

Die folgende Tabelle zeigt die Einstiegsgehälter im Kanton Bern und in den angrenzenden deutschsprachigen Kantonen, Jahreslohn inkl. 13. Monatsgehalt für 2026:

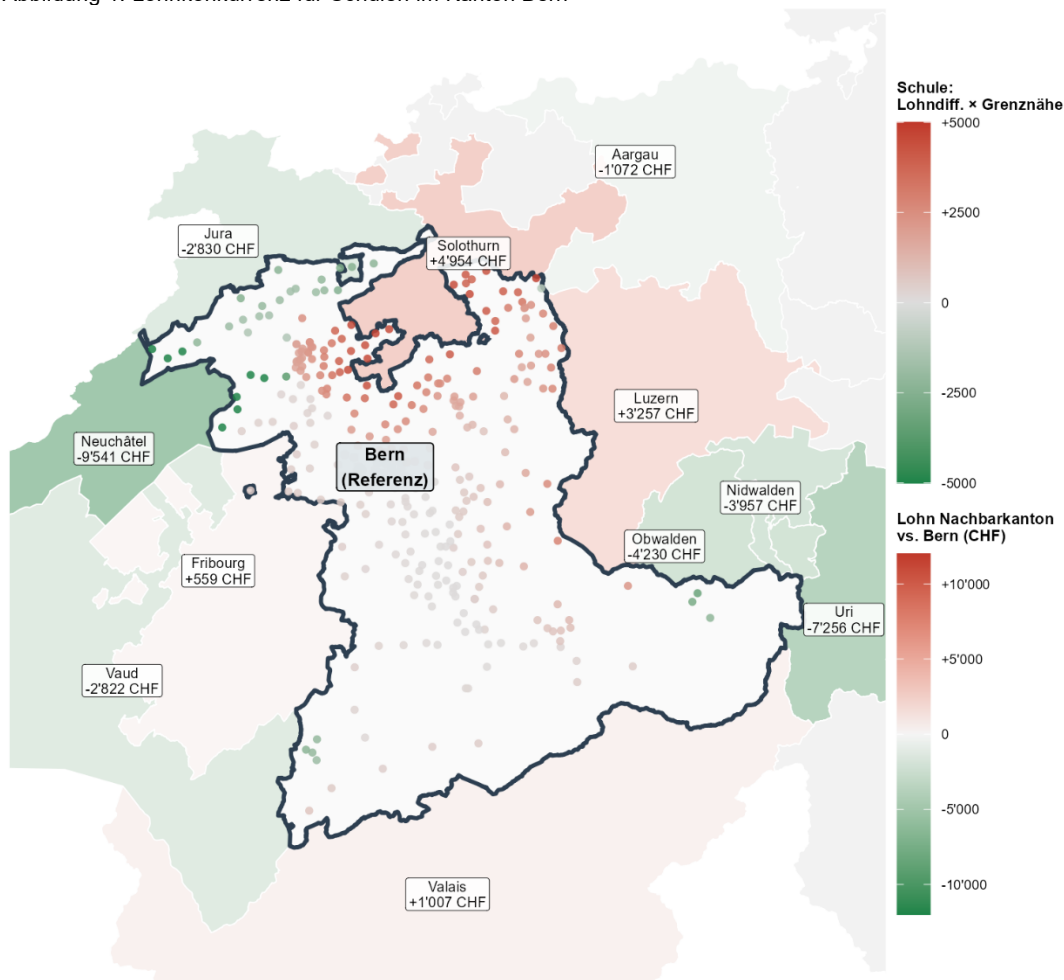
Tabelle 1: Einstiegsgehälter Kindergarten und Primarstufe

| Kanton    | Einstiegslohn Kindergarten | Einstiegslohn Primarstufe |
|-----------|----------------------------|---------------------------|
| Bern      | 79'890                     | 79'890                    |
| Aargau    | 78'818                     | 82'148                    |
| Freiburg  | 80'449                     | 80'449                    |
| Solothurn | 84'844                     | 84'844                    |
| Wallis    | 80'897                     | 80'897                    |
| Luzern    | 83'147                     | 83'147                    |
| Nidwalden | 75'933                     | 75'933                    |
| Obwalden  | 75'660                     | 75'660                    |
| Uri       | 72'634                     | 78'014                    |

Eigene Darstellung nach den Daten der BKZ Geschäftsstelle (2026).

Die Schulen im Kanton Bern sind je nach ihrer geografischen Lage unterschiedlich stark von den angrenzenden Kantonen beeinflusst. In der nachfolgenden Darstellung (alle Schulen im Kanton Bern, Z1+Z2, inkl. französischsprachiger Kantone bzw. Schulen) zeigt sich insbesondere rund um den Kanton Solothurn eine hohe Dichte von Schulen mit relativ geringer geografischer Distanz zu einem Kanton mit deutlich höheren Jahresgehältern beim Berufseinstieg. Bei der Interpretation ist zu berücksichtigen, dass die Darstellung auf den Jahresgehältern beim Berufseinstieg beruht. Unterschiede in der weiteren Lohnentwicklung, durch die sich die ausgewiesenen Lohndifferenzen im Verlauf der Berufsbiografie verändern und teilweise verringern können, werden nicht abgebildet. Ebenso werden weitere Anstellungsbedingungen und Unterstützungsangebote, etwa Funktionszulagen und zeitliche Entlastungen für Klassenlehrpersonen sowie Weiterbildungsangebote, nicht systematisch berücksichtigt.

Abbildung 1: Lohnkonkurrenz für Schulen im Kanton Bern



Kantonflächen: Lohndifferenz zu Kanton Bern | Schulpunkte: Lohndifferenz gewichtet nach Grenznähe, Daten der Regional-konferenzen Bern-Mittelland (2026); SwissBoundaries3D; eigene Berechnung

## 3 Methodisches Vorgehen

### 3.1 Planung und Durchführung

Die Grundlage für die folgenden Auswertungen bildet eine Online-Fragebogenerhebung bei allen Schulleiter\*innen mit Personalverantwortung in den Zyklen 1 und 2 im Kanton Bern zur aktuellen Personalsituation und zum Umgang mit dem Lehrpersonenmangel. Die Schulleiter\*innen wurden gebeten, ihre Angaben jeweils mit Bezug auf ihre Einzelschule zu machen. Eine Einzelschule konnte dabei auch mehrere Standorte umfassen – etwa, wenn die Schulleitung mehrere Schulstandorte als ihren Verantwortungsbereich und damit als ihre Einzelschule ansah.

Im Kanton Bern sind Schulen in sogenannten Schulorganisationseinheiten (SOE) organisiert. SOE haben in erster Linie eine administrative und behördliche Funktion: Sie dienen dazu, Schulen statistisch, administrativ und finanziell zu erfassen und zu verwalten. Im Alltag werden SOE teilweise durch die Aufteilung auf unterschiedliche Schulzentren innerhalb einer Gemeinde oder durch verschiedene Schulleitende sichtbar, wobei mehrere Schulleitende innerhalb derselben SOE üblich sind. SOE sind daher unterschiedlich hinsichtlich Schulgrösse (Anzahl von Schüler\*innen oder Klassen) und Organisation.

Dies lässt sich anhand des folgenden Beispiels illustrieren: Die grösste SOE im Kanton Bern ist die SOE Kindergärten & Primarschulen Steffisburg, die (Stand Mai 2025) 1130 Kinder umfasst. In der Standortgemeinde Bern besuchen zwar deutlich mehr Kinder (9299) den Kindergarten oder die Primarschule, diese verteilen sich jedoch auf 23 SOE, wodurch sich die Anzahl Kinder pro SOE entsprechend relativiert.

Die in der Befragung angesprochene Einzelschule kann sich je nach Kontext mit einer SOE decken, kann jedoch auch davon abweichen, etwa wenn für mehrere Standorte innerhalb einer SOE verschiedene Schulleitende verantwortlich sind. Da SOE keine fest definierte Grösse aufweisen, erfolgt die weitere Auswertung überwiegend auf der Ebene der Einzelschule (Ergebnisse des Fragebogens LEiF). Angaben zu Kontextvariablen auf Gemeindeebene stammen aus öffentlichen Daten des Bundesamts für Statistik (BFS). Schuldaten basieren auf Daten der Bildungs- und Kulturdirektion (BKD) des Kantons Bern, die teilweise öffentlich verfügbar sind und teilweise für diese Auswertung zur Verfügung gestellt wurden. Diese Daten sind nur auf Ebene SOE vorhanden, was im Folgenden jeweils ausgewiesen wird.

## 3.2 Stichprobe und Rücklauf

Auf Ebene der Einzelschulen kann auf Grundlage kantonaler Anstellungsdaten eine Gesamtpopulation von 734 Personen mit Schulleitungsanstellung, respektive «Schulleitungsprozenten» erwartet werden. Die durch die Schulinspektorate für die Teilnahme an der Studie angeschriebenen Personen bilden jedoch eine Stichprobe von 333 Schulleiter\*innen mit Personalverantwortung (ohne Schulleitende für Massnahmen Regelschule, individuelle Anpassungen bei Gesamtschulleitenden), weshalb die Grundgesamtheit der für diese Studie relevanten Schulleitenden auf diese Zahl eingegrenzt wird. Gemäss den zur Verfügung stehenden Daten der BKD stammen diese Schulleiter\*innen aus 298 SOEs. Es werden nur deutschsprachige SOE berücksichtigt. Aufgrund eines fehlenden Wertes bei einer notwendigen Variable (Belastung) wurde ein Fall von den weiteren Analysen ausgeschlossen.

Tabelle 2: Stichprobe Befragung der Schulleitenden

|                                                    |         |
|----------------------------------------------------|---------|
| Gesamtstichprobe (N)                               | 333     |
| Komplett oder teilweise ausgefüllte Fragebögen (n) | 193     |
| Rücklaufquote                                      | 57.96 % |

Tabelle 3: Stichprobe Schulorganisationseinheiten

|                                                    |         |
|----------------------------------------------------|---------|
| Gesamtstichprobe (N)                               | 298     |
| Komplett oder teilweise ausgefüllte Fragebögen (n) | 177     |
| Rücklaufquote                                      | 59.40 % |

## 4 Angaben zu den Schulen

Die folgenden Daten beziehen sich auf die SOE des untersuchten Samples (n=177). Als Vergleichswert dient die prozentuale Verteilung der Gemeinden im Kanton Bern nach Stadt und Land.

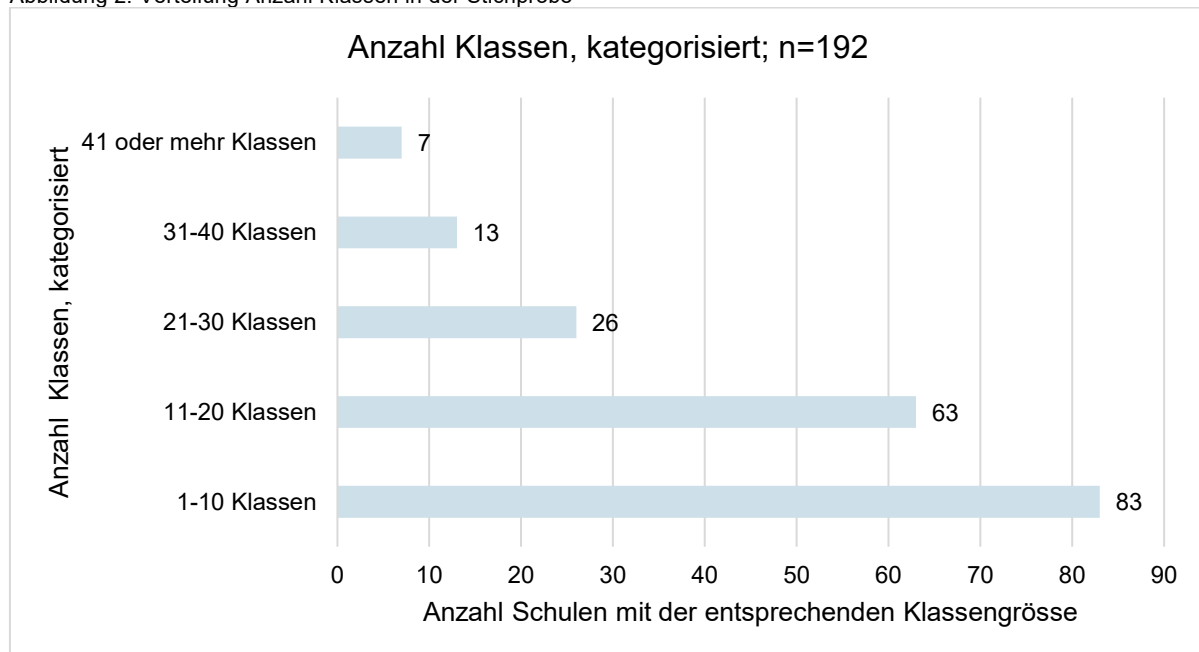
Tabelle 4: Verteilung SOE auf Stadt - Land

| Stadt - Land                                                          | Anzahl SOEs | Anzahl Gemeinden | Gemeinden Kt. Bern |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|--------------------|
| Stadt                                                                 | 69          | 38 (26.76 %)     | 49 (14.67 %)       |
| Städtische Gemeinde einer grossen Agglomeration                       | 33          | 13               |                    |
| Städtische Gemeinde einer mittelgrossen Agglomeration                 | 18          | 11               |                    |
| Städtische Gemeinde einer kleinen oder ausserhalb einer Agglomeration | 18          | 14               |                    |
| Intermediär                                                           | 45          | 42 (29.58 %)     | 88 (26.35 %)       |
| Periurbane Gemeinde hoher Dichte                                      | 7           | 7                |                    |
| Periurbane Gemeinde mittlerer Dichte                                  | 29          | 28               |                    |
| Periurbane Gemeinde geringer Dichte                                   | 24          | 24               |                    |
| Ländlich                                                              | 63          | 62 (43.66 %)     | 197 (58.98 %)      |
| Ländliche Zentrumsgemeinde                                            | 9           | 7                |                    |
| Ländliche zentral gelegene Gemeinde                                   | 27          | 26               |                    |
| Ländliche periphere Gemeinde                                          | 12          | 12               |                    |

Die Tabelle zeigt die Verteilung der befragten SOE und Gemeinden nach Stadt-Land-Kategorie (3-stufig und 9-stufig). Von den befragten Standorten befinden sich 69 in städtischen, 45 in intermediären und 63 in ländlichen Regionen. Die befragten ländlichen Standorte verteilen sich auf deutlich mehr Gemeinden (62) als städtische (38) oder intermediäre (42). Dies kommt deshalb zu Stande, weil in städtischen Gemeinden oft mehrere SOEs bestehen, während sich in ländlichen Gemeinden SOE und Gemeinde oft deckt. Die Verteilung der im Sample enthaltenen Gemeinden im Vergleich zur Gesamtheit der Gemeinden im Kanton Bern zeigt eine leichte Überrepräsentation städtischer sowie eine Unterrepräsentation ländlicher Gemeinden. Diese Verzerrung lässt sich dadurch erklären, dass einerseits nicht alle ländlichen Gemeinden über eine eigene Schulorganisationseinheit verfügen und andererseits in städtischen Gemeinden – aufgrund mehrerer Schulorganisationseinheiten innerhalb der Gemeinden – die Teilnahmechancen entsprechend höher sind.

Hinsichtlich der Anzahl Klassen zeigt sich, dass in den SOE der befragten Schulleitenden meist zwischen einer und zehn oder zwischen elf und zwanzig Klassen geführt werden. Nur in wenigen SOE werden mehr als 20 Klassen geführt. Im Rahmen der Stichprobe geben sieben Schulleitende an, dass an ihrer Schule über 40 Klassen geführt werden.

Abbildung 2: Verteilung Anzahl Klassen in der Stichprobe



## 5 Demografische Merkmale der teilnehmenden Schulleiter\*innen

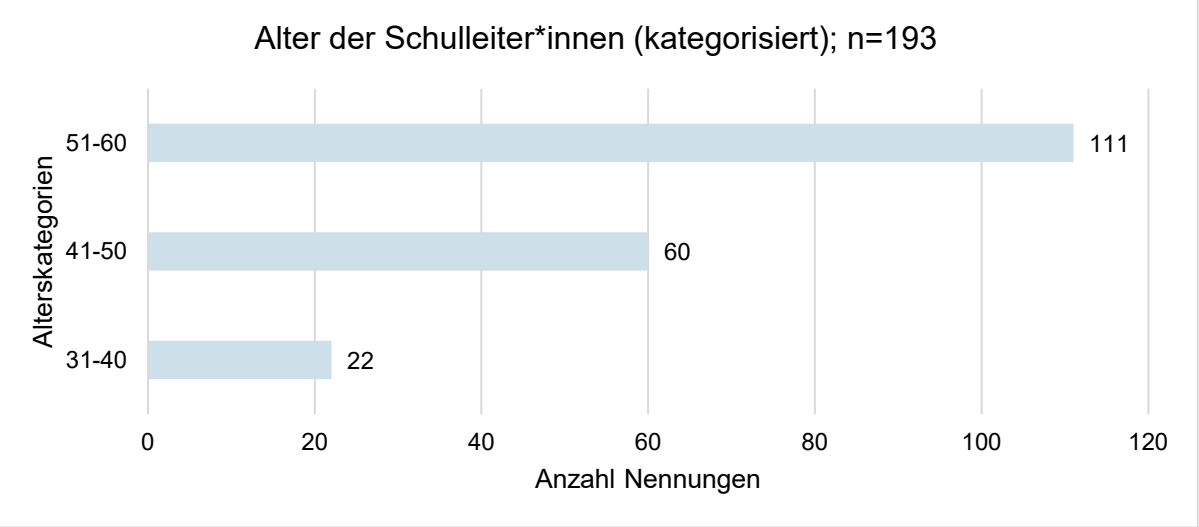
In den folgenden Kapiteln wird auf die Aussagen der Schulleitenden eingegangen. Die Zugehörigkeit zu unterschiedlichen SOEs wird nicht weiter spezifiziert oder berücksichtigt.

### 5.1 Alter der teilnehmende Schulleiter\*innen

Die teilnehmenden Schulleitenden aus dem Kanton Bern sind zwischen 31 und 66 Jahre alt, was einem Mittelwert von 51.84 entspricht. Die Standardabweichung liegt bei 8.36 Jahren (Standardabweichung Schulleitungsmonitor = 9 Jahre; siehe Verweis unten).

Von den 193 teilnehmenden Schulleiter\*innen ist die Mehrheit (n=111; 57.51 %) zwischen 51- und 60-jährig. Weitere 31.10 % sind zwischen 41-50-jährig und 11.40 % sind zwischen 31-40-jährig. Diese Verteilung weist darauf hin, dass eher ältere Schulleiter\*innen an der Befragung teilgenommen haben. Die Normalverteilung könnte auf eine leichte Verzerrung der Stichprobe hinweisen. Jedoch zeigt auch der Schulleitungsmonitor Schweiz, dass die beiden älteren Altersklassen am häufigsten vertreten sind (Tulowitzki & Ruf, 2025, S. 19). Aufgrund der Ausbildungsansprüche an die Funktion der Schulleitung ist zu erwarten, dass wenige Personen unter 30 Jahren die Stelle als Schulleiter\*in innehaben.

Abbildung 3: Altersverteilung der teilnehmenden Schulleiter\*innen



## 5.2 Berufserfahrung

Die Berufserfahrung (in Jahren) wurde anhand von drei unterschiedlichen Variablen erhoben: A) die Berufserfahrung als Schulleiter\*in allgemein, B) die Berufserfahrung als Schulleiter\*in an der aktuellen Schule und C) die Berufserfahrung in der Personalführung allgemein. Die folgende Tabelle zeigt für jede Variable wie vielen Teilnehmenden die Frage ausgefüllt haben (n) und ob im betreffenden Bereich Berufserfahrung vorhanden ist oder nicht. Der Mittelwert und die Standardabweichung beziehen sich auf die angegebene Berufserfahrung in Jahren.

Die durchschnittliche Berufserfahrung der befragten Schulleiter\*innen als Schulleitung allgemein beträgt 11.27 Jahre (SLMS, 2024 Deutschschweiz M:9.1/SD: 7.5). Die durchschnittliche Erfahrung an der aktuellen Schule beträgt 7.89 Jahre (SLMS, 2024 Deutschschweiz M:6.0/SD: 6.1). Die hohe Standardabweichung weist darauf hin, dass zwischen den Personen grosse Unterschiede hinsichtlich der Berufserfahrung im Allgemeinen bestehen. Bei der Berufserfahrung als Schulleitung «allgemein» ist diese am höchsten.

Tabelle 5: Deskriptive Übersicht Berufserfahrung

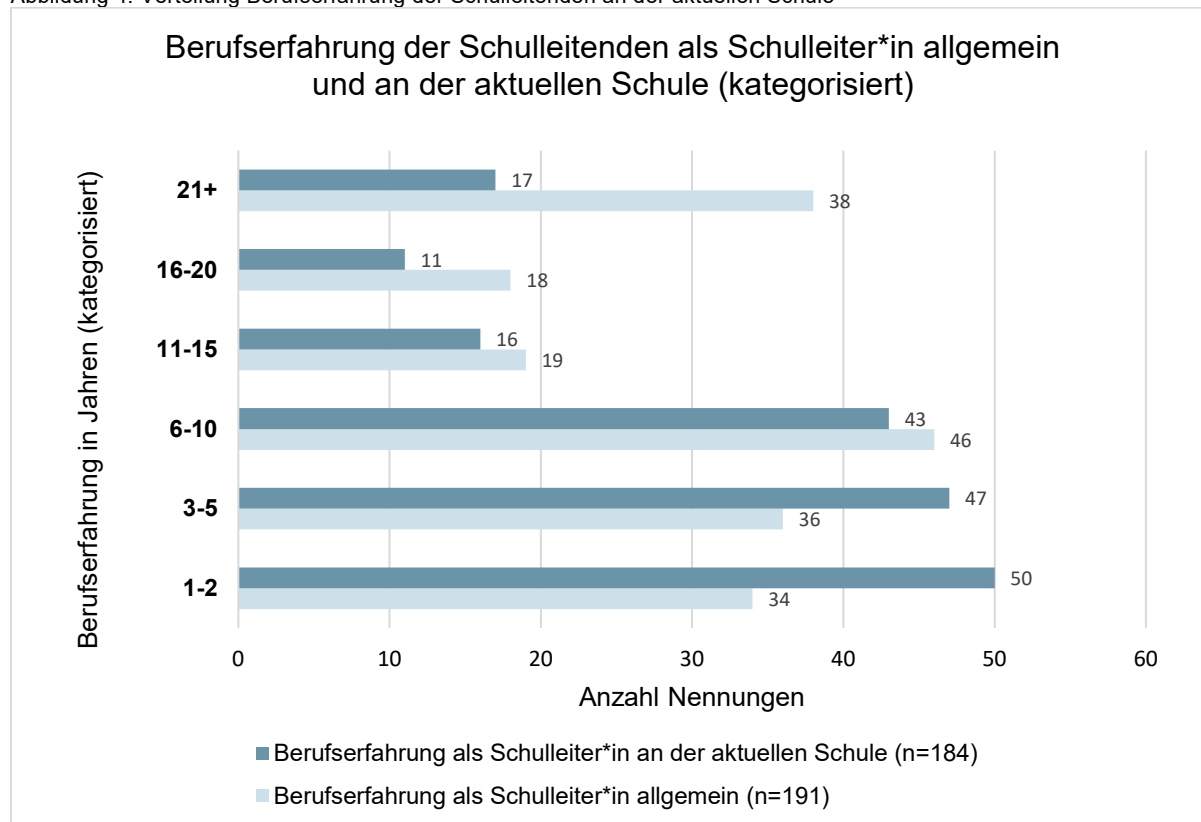
| Art der Berufserfahrung                                            | n*  | Mittelwert in Jahren | Standardabweichung in Jahren |
|--------------------------------------------------------------------|-----|----------------------|------------------------------|
| als Schulleiter*in allgemein                                       | 191 | 11.27                | 9.55                         |
| als Schulleiter*in an der aktuellen Schule                         | 184 | 7.89                 | 7.68                         |
| in der Personalführung ausserhalb der Tätigkeit als Schulleiter*in | 58  | 4.15                 | 7.75                         |

(n\*= Anzahl Befragte, welche bei der entsprechenden Frage einen Wert angegeben haben von insgesamt 193 teilnehmenden Schulleiter\*innen)

Für das folgende Balkendiagramm wurde die angegebene Berufserfahrung der Schulleiter\*innen kategorisiert, um die Erfahrung der befragten Schulleitenden an der aktuellen Schule und die allgemeine Berufserfahrung als Schulleitung zu visualisieren. Die blauen Balken zeigen die Berufserfahrung als Schulleiter\*in allgemein. Die orange Blaken zeigen die Berufserfahrung an der aktuellen Schule zum Zeitpunkt der Befragung (Juni 2025). Für «aktuelle Schule» liegt die Mehrheit der Befragten zwischen 1-10 Jahren mit dem grössten Anteil von 1-2 Jahren. Für «Schulleitung allgemein»

grösster Anteil bei 6-10 Jahren, dann grössere Anteile bei 1-5 Jahren und bei 21+ Jahren. Daraus lässt sich schliessen, dass die meisten Schulleiter\*innen rund zehn Jahre an einer Schule verbleiben und in dieser Stichprobe mehr als ein Viertel der Schulleitenden erst seit kurzem an der jeweiligen Schule tätig ist (1-2 Jahre).

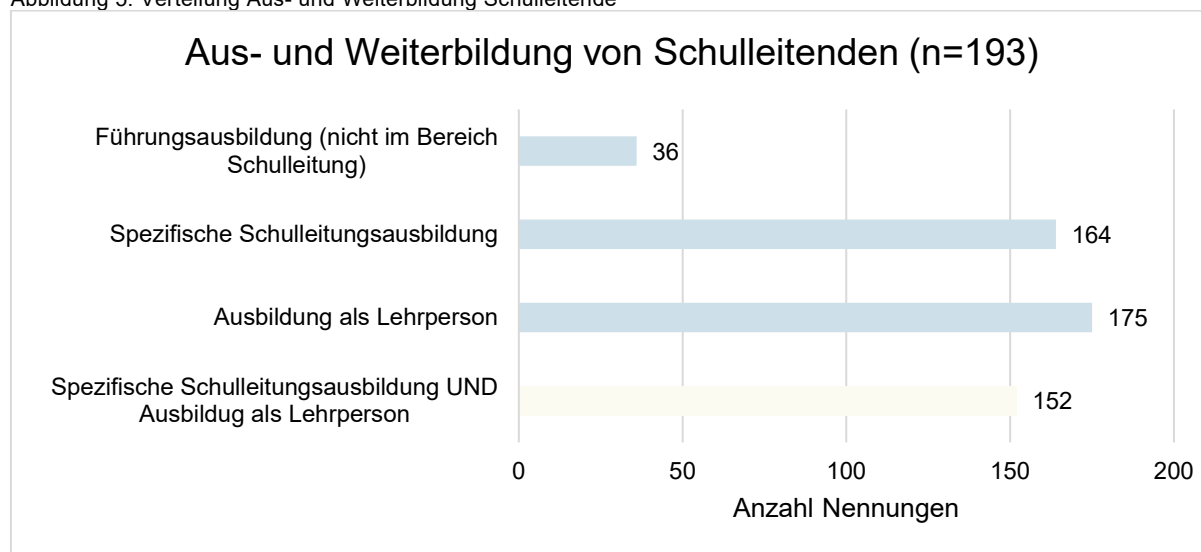
Abbildung 4: Verteilung Berufserfahrung der Schulleitenden an der aktuellen Schule



## 6 Aus- und Weiterbildung

Die Schulleiter\*innen wurden im Zusammenhang mit ihrer Position zu ihren abgeschlossenen Aus- und Weiterbildungen befragt. Mögliche Optionen «Ausbildung als Lehrperson», «Spezifische Schulleitungsausbildung (z.B. DAS/CAS PH Bern oder andere PH)», «Führungsausbildung nicht im Bereich Schulleitung». Mehrere Antworten waren möglich. Das Balkendiagramm zeigt die Verteilung der Angaben. Über 90 % der Befragten verfügen über eine Ausbildung als Lehrperson und 85 % der Befragten verfügt über eine spezifische Schulleitungsausbildung (z.B. DAS/CAS PHBern oder andere PH). Von den Schulleitenden, die über eine spezifische Schulleitungsausbildung verfügen, haben 152 Personen auch eine Ausbildung als Lehrperson. Die Schulleiter\*innen konnten in einer offenen Frage zusätzlich andere oder weitere Führungsausbildungen (nicht im Bereich Schulleitung verfügen) angeben. Von den 36 Personen, welche hier eine Angabe gemacht haben, wurden mehrmals Ausbildungen im Bereich Erwachsenenbildung sowie Mediation, Beratung und Supervision genannt. Deutlich häufiger wurden Ausbildungen im Bereich Heilpädagogik und diverse Aus- und Weiterbildungen im Bereich Führung/Kader angegeben. Am meisten wurden Hochschulabschlüsse im Bereich Ökonomie, Wirtschafts- oder Sozialwissenschaften, militärische (Führungs-) Ausbildungen sowie Aus- und Weiterbildungen im (Bildungs-) Management angegeben.

Abbildung 5: Verteilung Aus- und Weiterbildung Schulleitende



## 7 Zusammensetzung des unterrichtenden Personals

In der Umfrage wurden die Schulleitenden dazu aufgefordert, die Zusammensetzung des unterrichtenden Personals für das Schuljahr 2025/2026 in den Zyklen 1 und 2 an ihrer Schule anzugeben. Insgesamt waren zum Befragungszeitpunkt an den 193 Schulen 6168 unterrichtende Personen tätig. Die Tabelle zeigt die Gesamtanzahl des unterrichtenden Personals an den befragten Schulen. Darüber hinaus sind das 25., 75. und 95. Perzentil auf Basis der prozentualen Verteilung der Kategorien innerhalb jeder Schule aufgeführt. In mindestens einem Viertel der Schulen liegt der Anteil des unterrichtenden Personals ohne Lehrdiplom bei unter 3 % (P25 = 2.88 %), während der Median von 7.28 % zeigt, dass in der typischen Schule rund jede 14. unterrichtende Person kein Lehrdiplom besitzt. Eine kleine Minderheit der Schulen weist deutlich höhere Anteile auf (P95 = 31.75 %).

Tabelle 6: Deskriptive Übersicht Ausbildung unterrichtendes Personal

| Gruppe nach Ausbildung                                                         | Anzahl Personen | % P25 | % Median | % P75 | % P95 |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------|----------|-------|-------|
| Lehrpersonen mit abgeschlossener Ausbildung, Lehrdiplom Zyklus 1+2             | 4774            | 70.36 | 81.98    | 90.24 | 96.88 |
| Lehrpersonen mit abgeschlossener Ausbildung, Lehrdiplom Zyklus 3 (zyklusfremd) | 495             | 0     | 0        | 4.62  | 37.22 |
| Lehrpersonen in Ausbildung (Ziel Lehrdiplom)                                   | 306             | 0     | 3.98     | 8.30  | 14.89 |
| Lehrpersonen mit ausländischem Lehrdiplom                                      | 64              | 0     | 0        | 1.27  | 5.56  |
| Unterrichtendes Personal ohne Lehrdiplom                                       | 529             | 2.88  | 7.28     | 13.63 | 31.75 |
| <b>Total Unterrichtende an den befragten Schulen</b>                           | <b>6168</b>     |       |          |       |       |

Die Beispiele von Schule A und B zeigen zudem, dass Schulen unterschiedliche Anteile an nicht (vollständig) qualifizierten Personen aufweisen. Während in Schule A 50.00 % des unterrichtenden

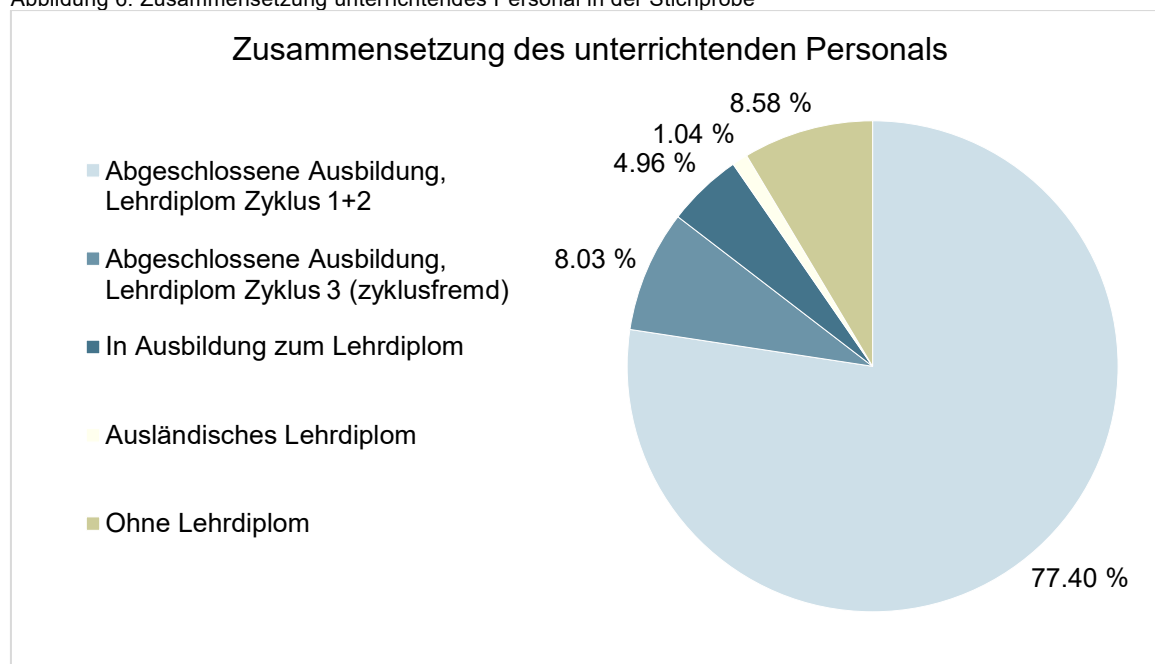
Personals kein Lehrdiplom besitzen (über dem 95. Perzentil), sind in Schule B deutlich weniger Personen ohne Lehrdiplom tätig (unter dem 75. Perzentil). Dafür ist dort ein hoher Anteil an Personen in Ausbildung mit dem Ziel eines Lehrdiploms im Einsatz (19.23 %, über dem 95. Perzentil).

Tabelle 7: Beispiel Zusammensetzung unterrichtendes Personal

| Schule | Lehrdiplom Z1+Z2 | Lehrdiplom Z3 (zyklusfremd) | In Ausbildung (Ziel Lehrdiplom) | Ausländisches Lehrdiplom | Ohne Lehrdiplom |
|--------|------------------|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------|-----------------|
| A      | 41.66 %          | 8.33 %                      | 0.00 %                          | 0.00 %                   | 50.00 %         |
| B      | 65.38 %          | 0.00 %                      | 19.23 %                         | 3.85 %                   | 11.54 %         |

Rund 77 % der Personen, die in den befragten Schulen tätig sind, verfügen gemäss den Angaben der Schulleitenden über ein Lehrdiplom für den Zyklus 1 und 2. Damit haben knapp 23 % der Personen, die an den befragten Schulen unterrichten, kein Lehrdiplom für diese spezifische Stufe. Der grösste Anteil dieser Personen sind unterrichtende Personen ohne Lehrdiplom (=529 Personen). Die Verteilung des unterrichtenden Personals mit und ohne Lehrdiplom wird in der folgenden Darstellung visualisiert:

Abbildung 6: Zusammensetzung unterrichtendes Personal in der Stichprobe



## 8 Aktueller Stand des Mangels in den befragten Schulen

Im Folgenden werden verschiedene Daten zur Fluktuation und Rekrutierung von Lehrpersonen dargestellt, die Hinweise auf einen möglichen Lehrpersonenmangel – sowohl quantitativer als auch qualitativer Art – liefern können. Die Aussagen der Schulleitenden beziehen sich auf das Schuljahr 2024/2025 und beschreiben die jeweilige Situation im Juni 2025.

### 8.1 Personalfluktuatıon (Kündigungen und Stellenbesetzungen)

Die befragten Schulleitenden beschreiben, dass sie zum Befragungszeitpunkt Ende Schuljahr 24/25 total 563 Kündigungen erhalten haben und 141 Personen pensioniert wurden. Die Anzahl der Kündigungen pro Schule (mit mind. 1 Kündigung) ist durchschnittlich deutlich höher ( $M=3.37$ ;  $SD=3.32$ ), als die der Pensionierungen ( $M=1.68$ ,  $SD=1.08$ ). Ausserdem berichten 117 der befragten Schulleitenden, dass sie insgesamt 356 neue Stellen besetzt werden mussten.

Tabelle 8: Deskriptive Übersicht Personalfluktuatıon

| Art                               | Schulen<br>gesamt | Schulen mit Wert ><br>0 (%) | Summe<br>(>0) | Mittelwert<br>(>0) | SD (>0) |
|-----------------------------------|-------------------|-----------------------------|---------------|--------------------|---------|
| Kündigungen per Ende SJ 24/25     | 193               | 167 (86.53 %)               | 563           | 3.37               | 3.32    |
| Pensionierungen per Ende SJ 24/25 | 193               | 84 (43.52 %)                | 141           | 1.68               | 1.08    |
| Anzahl neue Stellen               | 193               | 117 (60.62 %)               | 356           | 3.04               | 2.50    |

In Relation zu dem Total von 6168 unterrichtenden Personen macht die Anzahl Pensionierungen, Kündigungen und neue Stellen rund 17 % (1060 Stellen) verteilt über alle Schulen aus. Basierend auf den 1060 vakanten Stellen, welche aus Kündigungen, Pensionierungen und der Schaffung neuer Stellen resultierten, kann davon ausgegangen werden, dass ein Teil der Stellen entweder durch interne Anpassungen oder durch Zusammenlegungen aufgelöst beziehungsweise intern besetzt wurde.

Tabelle 9: Deskriptive Übersicht Stellenbesetzung

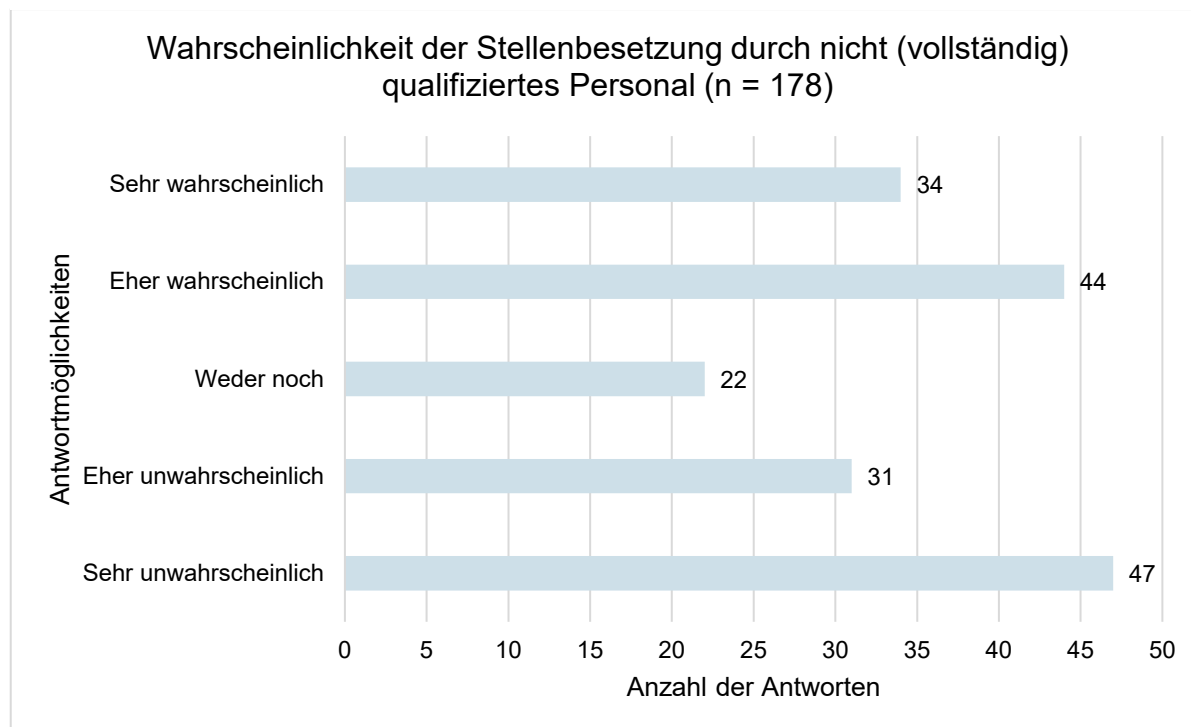
| Art der Stellenbesetzung            | Schulen<br>gesamt | Schulen mit Wert ><br>0 (%) | Summe<br>(>0) | Mittelwert<br>(>0) | SD (>0) |
|-------------------------------------|-------------------|-----------------------------|---------------|--------------------|---------|
| Durch neu eingestellte Lehrpersonen | 193               | 169 (87.56 %)               | 625           | 3.70               | 3.16    |
| Durch interne Besetzung             | 193               | 100 (51.81 %)               | 179           | 1.79               | 1.09    |
| Noch unbesetzt                      | 193               | 38 (19.69 %)                | 51            | 1.34               | 0.67    |

Um die freien Stellen zu besetzen, wurden insgesamt 625 Lehrpersonen neu eingestellt. Pro Schule wurden somit im Durchschnitt rund 3.70 Personen extern rekrutiert. Rund 52 % der befragten Schulleitenden gaben an, dass sie total 179 Stellen intern besetzen konnten. An insgesamt 38 Schulen waren im Juni 2025 noch 51 Stellen unbesetzt.

Ausserdem wurden die Schulleitenden auch dazu befragt, inwiefern sie glauben, dass sie die Ende Schuljahr 2024/2025 noch offenen Stellen durch ausgebildetes Personal besetzen können. Abbildung 7 weist auf deutliche Unterschiede zwischen den Annahmen der Schulleitenden in Bezug auf die Stellenbesetzung hin. Während rund die Hälfte der Befragten eher optimistisch ist, die Stellen durch ausgebildetes Personal zu besetzen, ist die andere Hälfte der Befragten eher pessimistisch. Rund

44 % der befragten SL geben an, dass es eher oder sehr wahrscheinlich ist, dass sie die offenen Stellen mit nicht oder nicht vollständig qualifiziertem Personal besetzen werden.

Abbildung 7: Einschätzung über die Wahrscheinlichkeit der Stellenbesetzung durch nicht qualifiziertes Personal



Im Durchschnitt lagen rund 3.93 Bewerbungen pro ausgeschriebene Stelle vor, wobei ein Minimum von 0 und ein Maximum von 16 Bewerbungen pro ausgeschriebene Stelle registriert wurden. Das 25 %-Quantil (Q25) lag bei 2.14, das 75 %-Quantil (Q75) bei 5 Bewerbungen. Die folgende Tabelle zeigt die Verteilung der Bewerbungen anhand der Aussagen der Schulleitenden sowie das Verhältnis von Anzahl Bewerbungen und qualifizierten Bewerbungen auf:

Tabelle 10: Deskriptive Übersicht Anzahl Bewerbungen

| Anzahl Bewerbungen...                                               | Schulen<br>gesamt | Schulen mit Wert ><br>0 (%) | Summe<br>(>0) | Mittelwert<br>(>0) | SD (>0) |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------|---------------|--------------------|---------|
| ...insgesamt für die aktuelle Bewerbungs-<br>periode (für SJ 25/26) | 193               | 172 (89.12 %)               | 2231          | 13                 | 16      |
| ...Qualifikation nicht erfüllt?                                     | 193               | 166 (86.01 %)               | 1318          | 7.94               | 11.1    |

Die Verteilung (Tabelle 10) zeigt, dass fast 60 % der Bewerbungen die Anforderungen hinsichtlich Qualifikation gemäss den Aussagen der Schulleitenden nicht erfüllen. Die Schulleitenden geben an, dass sie rund die Hälfte der ausgeschriebenen Stellen mehrmals ausschreiben mussten.

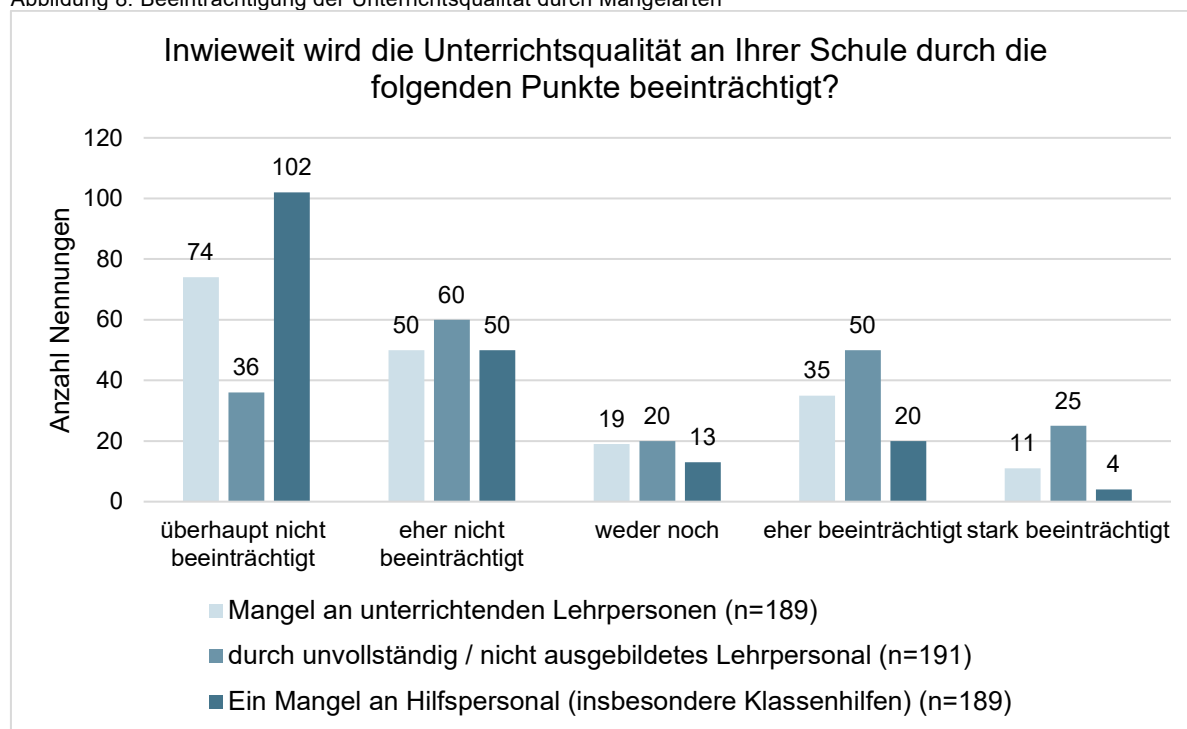
## 8.2 Einschätzung des Einflusses des Mangels auf die Unterrichtsqualität

Im Folgenden haben die Schulleitenden eingeschätzt, inwiefern aus ihrer Sicht der festgestellte Mangel einen Einfluss auf die Unterrichtsqualität hat. Dies haben sie für drei verschiedene Gruppen von unterrichtenden Personen eingeschätzt. Die folgende Abbildung setzt die verschiedenen Gruppen aus Sicht der Schulleitenden in ein Verhältnis.

Aus Sicht der Schulleitenden wird die Unterrichtsqualität an ihrer Schule am stärksten durch unvollständig oder nicht ausgebildetes Personal beeinträchtigt und nicht durch den Mangel per se. So geben fast 40 % der Schulleitenden an, dass die Unterrichtsqualität durch unvollständig oder nicht ausgebildetes Personal eher oder stark beeinträchtigt ist.

Aus Sicht der Schulleitenden wird die Unterrichtsqualität durch den Mangel an Hilfspersonal (Klassenhilfen) eher nicht oder überhaupt nicht beeinträchtigt.

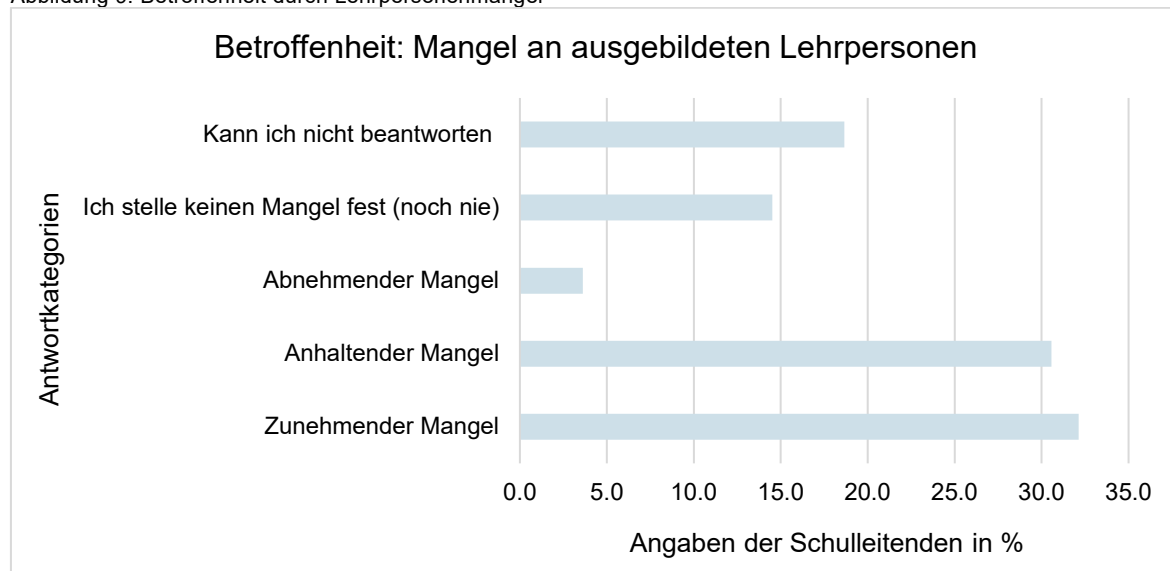
Abbildung 8: Beeinträchtigung der Unterrichtsqualität durch Mangelarten



## 8.3 Zeitraum Betroffenheit

Die Schulleiter\*innen wurden gefragt, inwiefern sie einen Wandel über die Zeit ausmachen, hinsichtlich der Betroffenheit des Mangels (ausgebildeter) Lehrpersonen.

Abbildung 9: Betroffenheit durch Lehrpersonenmangel



Insgesamt zeigt Abbildung 9, dass über 60 %, das heisst 121 der 193 der befragten Schulleitenden einen anhaltenden oder zunehmenden Mangel an ausgebildeten Lehrpersonen an ihrer Schule feststellen. Nur 7 Schulleitende berichten über einen abnehmenden Mangel und 28 stellen aktuell keinen Mangel fest. Vergleichsweise am häufigsten berichten Schulleitende, die einen anhaltenden Mangel feststellen, von einem Mangel seit 2020 (n=20) oder seit 2022 (n=15). Auch Schulleitende, die über einen zunehmenden Mangel berichten, wird am häufigsten ein ansteigender Mangel seit 2020 wahrgenommen. Von den 7 Schulleitenden, die einen abnehmenden Mangel feststellen, ist dies in fünf Fällen seit 2025 der Fall.

## 8.4 Einschätzung/subjektive Wahrnehmung der Schulleitenden

Im Folgenden wird dargestellt, wie die Schulleitenden ihre persönliche Situation im Umgang mit dem Lehrpersonenmangel einschätzen. Die Schulleitenden wurden zu ihrer wahrgenommenen Belastung durch den Lehrpersonenmangel befragt, sowie zu ihrer Einschätzung des eigenen Handlungsspielraums.

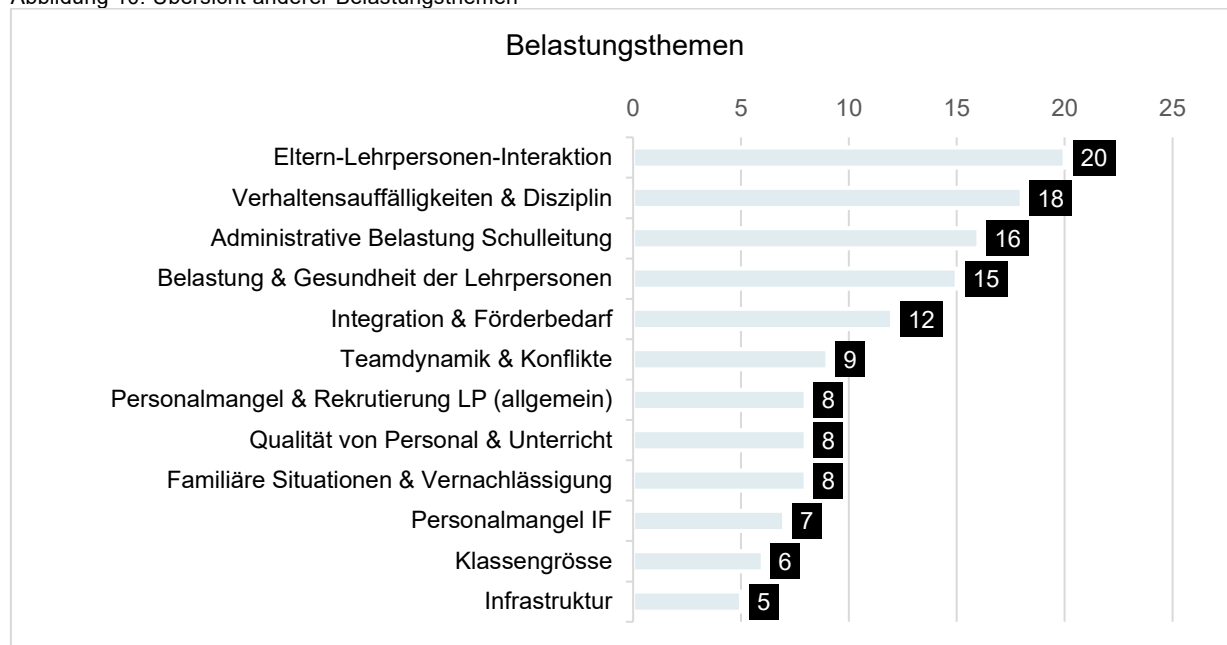
Tabelle 11: Einschätzung Belastung durch Mangel an ausgebildeten Lehrpersonen

|                                                                                                                                                                | n   | M    | SD   | % «gar nicht» | % «eher wenig» | % «weder noch» | % «eher stark» | % «sehr stark» |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Wie stark fühlen Sie sich durch den Mangel an ausgebildeten Lehrpersonen an Ihrer Schule belastet?<br>(«gar nicht belastet» = 1,<br>«sehr stark belastet» = 5) | 193 | 3.03 | 1.24 | 9.84          | 33.16          | 14.51          | 29.53          | 12.95          |

Rund 43 % der Schulleitenden gaben an, dass sie sich im Hinblick auf den Lehrpersonenmangel eher stark oder sehr stark belastet fühlen.

In Bezug auf die wahrgenommene Belastung hatten die Schulleitenden auch die Möglichkeit anzugeben, was sie anstelle des Lehrpersonenmangels im Alltag belastet:

Abbildung 10: Übersicht anderer Belastungsthemen



Die Schulleitenden gaben dabei an, dass die stark durch administrative Aufgaben belastet sind, was zulasten ihrer pädagogischen Arbeit und der Unterstützung des Kollegiums geht. Auch die Belastung der Lehrpersonen ist hoch, was sich in gesundheitlichen Problemen, vermehrter (auch längeren) Ausfällen und sinkender Motivation zusätzlicher Aufgaben zeigt. Dies wiederum erhöhe den administrativen Aufwand durch Suche von Stellvertretungen. Gleichzeitig nehmen aus Sicht der Schulleitenden Herausforderungen im Schulalltag zu, insbesondere durch anspruchsvollere Schüler\*innen und steigende Verhaltensprobleme. Ein damit verbundener, oft genannter Punkt ist die wachsende Heterogenität der Schülerschaft, die bei gleichzeitig begrenzten Ressourcen und fehlendem Fachpersonal (insbesondere IF) hohe Anforderungen an die Schulen stellt. Am häufigsten genannt werden problematische Interaktionen mit Eltern, welche als zunehmend konfliktuell, fordernd und aufwendig angesehen werden und sowohl für die Schulleitenden als auch die Lehrpersonen zu zusätzlichen Belastungen führen. Der allgemeine Personalmangel (Lehrpersonen sowie IF) führe weiter dazu, dass sich die Thematik der Freistellung oder Auflösung von Arbeitsverhältnissen verschärfe. Die Schulleitenden berichten, dass sie sich von Lehrpersonen mit mangelnder Qualität manchmal nicht trennen, weil sie befürchten keine, oder keine bessere Person zu finden.

Wiederum spezifisch auf den Lehrpersonenmangel bezogen, erleben rund 39 % der Schulleitenden ihren Handlungsspielraum in der Thematik als sehr oder eher gering (Wert 1 und 2), durchschnittlich liegt der Wert auf einer Skala von 1 (sehr gering) bis 5 (sehr gross) bei 2.74.

Tabelle 12: Einschätzung Handlungsspielraum im Umgang mit Lehrpersonenmangel

|                                                                                                                                   | n   | M    | SD   | % «sehr gering» | % «eher gering» | % «teils-teils» | % «eher gross» | % «sehr gross» |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|
| Wie schätzen Sie Ihren eigenen Handlungsspielraum ein, um dem Lehrpersonenmangel zu begegnen? 1 = «sehr gering», 5 = «sehr gross» | 193 | 2.74 | 0.91 | 7.77            | 31.61           | 42.49           | 15.54          | 2.59           |

Weiter haben die Schulleitenden angegeben, wie sie ihre Autonomie in Bezug auf das Personalmanagement wahrnehmen. Um dies zu erfassen, wurden die Items aus einer bereits etablierten Skala zum Mitarbeitendenzyklus eingesetzt (siehe laufendes PHBern-Projekt [Personalmanagement an Schulen | PHBern](#)). Im Folgenden sind die Mittelwerte der Antworten aller Schulleitenden (n=193) dargestellt. Die Schulleitenden berichten, dass sie am meisten Autonomie hinsichtlich der Sicherstellung der Einführung und Begleitung von neu eingestellten Lehrpersonen wahrnehmen (M=4.70; SD=0.54). Am wenigsten autonom erleben sich die Schulleitenden im Bereich der finanziellen Honorierung, die im Kanton Bern grundsätzlich nicht möglich ist.

Im Vergleich mit anderen Kantonen ist festzustellen, dass Schulleitende hinsichtlich der finanziellen Honorierung in den meisten Kantonen wenig Handlungsspielraum wahrnehmen. Einzelne Ausnahmen sind zum Beispiel Zürich und St. Gallen, wo die Schulleitenden ein wenig mehr Handlungsspielraum haben hinsichtlich der Honorierung. Dies kann – wie erste Ergebnisse des Projekts Personalmanagement an Schulen zeigt – mit den jeweils bestehenden gesetzlichen Einschränkungen – bzw. Zuweisung der Entscheidungsmacht in Zusammenhang stehen. Auch die Einschätzung des hohen Handlungsspielraums der Schulleitung hinsichtlich der Einführung (Onboarding), deckt sich weitgehend mit den Einschätzungen der Schulleitenden aus anderen Kantonen.

Tabelle 13: Deskriptive Übersicht Skala Personalmanagement

|                                                                                                                        | n   | Min. | Max. | M    | SD   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|------|------|------|
| Ich wähle neue Lehrpersonen mit Hilfe eines Anforderungsprofils aus.                                                   | 192 | 1    | 5    | 3.70 | 1.14 |
| Ich stelle eine gezielte Begleitung von neu angestellten Lehrpersonen sicher.                                          | 193 | 2    | 5    | 4.70 | 0.54 |
| Ich habe Gestaltungsspielraum bei der Zuweisung von konkreten Aufgaben an die Lehrpersonen.                            | 192 | 1    | 5    | 4.07 | 0.86 |
| Ich definiere Gefässe für die Diskussion unserer gemeinsamen Haltung im Team.                                          | 193 | 1    | 5    | 4.40 | 0.74 |
| Ich beurteile die Leistungen der Lehrpersonen regelmässig im Rahmen von Mitarbeitendengesprächen.                      | 192 | 1    | 5    | 4.51 | 0.79 |
| Wenn mit den Lehrpersonen vereinbarte Ziele nicht erreicht werden, kann ich adäquate Massnahmen einleiten.             | 193 | 1    | 5    | 3.69 | 1.06 |
| Ich habe Möglichkeiten, das Engagement von Lehrpersonen finanziell zu honorieren.                                      | 193 | 1    | 5    | 1.85 | 1.09 |
| Durch die Weiterbildungsplanung kann ich unsere Schule gezielt weiterentwickeln.                                       | 192 | 1    | 5    | 4.26 | 0.80 |
| Ich kann den Lehrpersonenbedarf – unabhängig davon, ob ich die Lehrpersonen schlussendlich finde – langfristig planen. | 191 | 1    | 5    | 3.03 | 1.20 |
| Ich fühle mich im Bereich des Personalmanagements von meiner vorgesetzten Stelle gut unterstützt.                      | 190 | 1    | 5    | 3.53 | 1.23 |

(1 = «trifft gar nicht zu», 5 = «trifft zu»)

## 9 Beschreibung der Cluster

Die Identifikation von Schulen für die qualitative Projektphase wurde durch eine Clusteranalyse erruiert. Das Ziel war es, Gruppen von Schulen mit ähnlichen Ausprägungen in den Variablen «Belastung» (durch den Lehrpersonenmangel) und «Handlungsspielraum» zu identifizieren. Die Mittelwerte von Belastung und Handlungsspielraum unterscheiden sich zwischen den sechs identifizierten Clustern hochsignifikant (ANOVA: Belastung  $F(5,187)=254.5$ ,  $p<0.001$ ; Handlungsspielraum  $F(5,187)=154.7$ ,  $p<0.001$ ).

Tabelle 14: Deskriptive Übersicht Clustervariablen

| Variable           | n   | Mittelwert | Median | SD   | Min | Max | Q1 | Q3 | Max % | Min % |
|--------------------|-----|------------|--------|------|-----|-----|----|----|-------|-------|
| Belastung          | 193 | 3.03       | 3      | 1.24 | 1   | 5   | 2  | 4  | 13.00 | 9.84  |
| Handlungsspielraum | 193 | 2.74       | 3      | 0.91 | 1   | 5   | 2  | 3  | 2.59  | 7.77  |

Basierend auf statistischen Richtwerten konnten sechs Cluster definiert werden.

Tabelle 15: Clusterübersicht und Interpretation

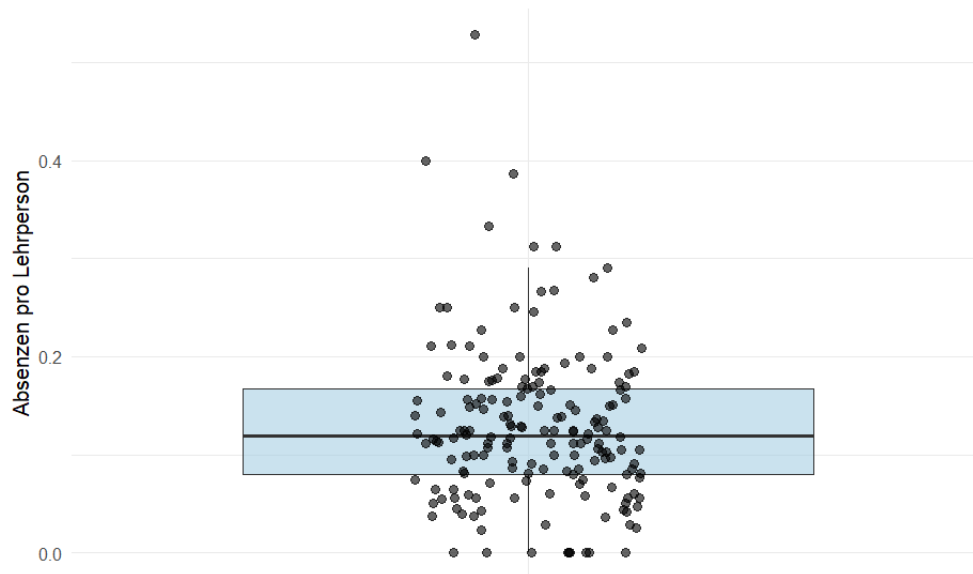
| Cluster | n  | Belastung | Handlungsspielraum | Interpretation                                                              |
|---------|----|-----------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1       | 20 | 3.00      | 3.30               | durchschnittlich belastet, leicht überdurchschnittlicher Handlungsspielraum |
| 2       | 35 | 1.71      | 3.00               | wenig belastet, durchschnittlicher Handlungsspielraum                       |
| 3       | 20 | 1.65      | 4.15               | kaum belastet, hoher Handlungsspielraum                                     |
| 4       | 42 | 4.29      | 3.26               | stark belastet, leicht überdurchschnittlicher Handlungsspielraum            |
| 5       | 40 | 4.32      | 1.75               | stark belastet, geringer Handlungsspielraum                                 |
| 6       | 36 | 2.17      | 1.86               | wenig belastet, geringer Handlungsspielraum                                 |

- **Cluster 1 – Ausgewogen:** Schulleiter\*innen in diesem Cluster berichten, dass sie durchschnittlich vom Lehrpersonenmangel belastet sind. Gleichzeitig verfügen sie über einen leicht überdurchschnittlichen Handlungsspielraum, sodass ihre Situation als belastend erlebt wird, aber die Handlungsfähigkeit als gegeben angesehen wird.
- **Cluster 2 – Wenig belastet:** Schulleiter\*innen in diesen Schulen empfinden den Lehrpersonenmangel nur wenig als Belastung. Ihr Handlungsspielraum wird als durchschnittlich wahrgenommen.
- **Cluster 3 – Wenig belastet & selbstbestimmt:** Hier berichten die Schulleitenden, dass der Lehrpersonenmangel kaum eine Belastung darstellt. Zudem sehen sie ihren Handlungsspielraum als sehr gross an.
- **Cluster 4 – Hochbelastet, aber handlungsfähig:** Schulleiter\*innen in diesem Cluster fühlen sich stark vom Lehrpersonenmangel betroffen, besitzen jedoch gleichzeitig überdurchschnittlichen Handlungsspielraum. Sie stehen unter hohem Druck, sind durch die Belastung aber nicht gelähmt.
- **Cluster 5 – Überlastet:** Diese Schulleiter\*innen erleben den Lehrpersonenmangel als sehr stark belastend und sehen kaum Handlungsspielraum, um gegenzusteuern. Dieses Profil deutet auf eine kritische Belastungssituation hin.
- **Cluster 6 – wenig belastet & eher fremdbestimmt:** In diesem Cluster zeigt sich kaum eine Belastung durch den Lehrpersonenmangel. Gleichzeitig wird der Handlungsspielraum als gering angesehen, sodass die Schulleitenden nur eingeschränkt handlungsfähig sind.

## 10 Ausfälle

Daten der BKD auf Ebene der SOEs geben Auskunft darüber, wie viele Lehrpersonen über ein Schuljahr ausfallen (durch Krankheit, RS/Zivildienst/Militär, Mutter- und Vaterschaftsurlaub, Unfall, Urlaub). Zur besseren Vergleichbarkeit wurden die Absenzen mit der Anzahl Lehrpersonen pro SOE in ein Verhältnis gesetzt (Absenzen pro Lehrperson). Die Absenzen pro Lehrperson unterscheiden sich deutlich zwischen den Schulen. Während ein Grossteil der SOE im unteren bis mittleren Bereich liegt, weisen einzelne Schulen deutlich erhöhte Werte auf.

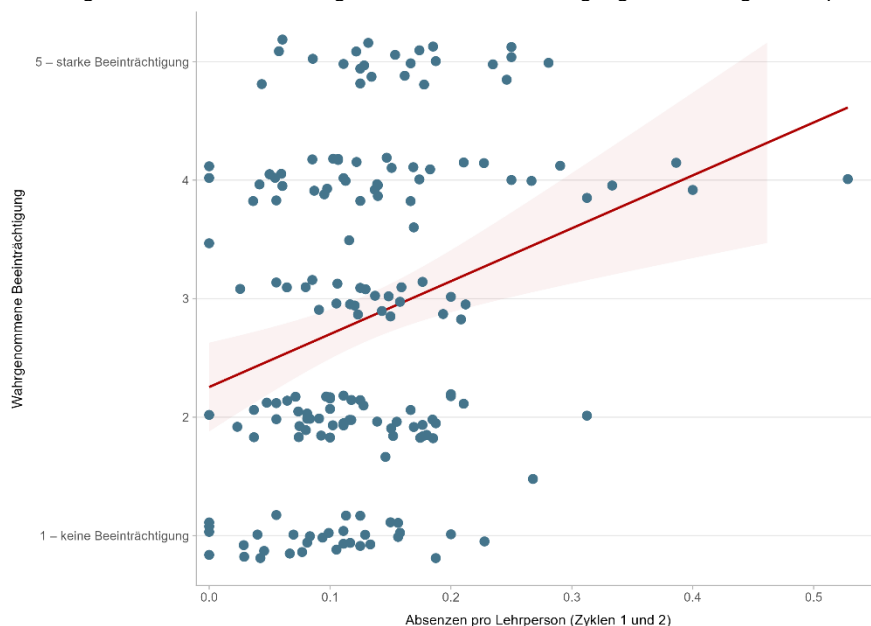
Abbildung 11: Absenzen pro Lehrperson (Z1+Z2)



Verteilung über Schulen (SOE), Daten BKD Schuljahr 24/25, eigene Berechnung

Analysen zeigen einen Zusammenhang zwischen der Absenzenquote und der wahrgenommenen Beeinträchtigung der Unterrichtsqualität durch fehlende Lehrpersonen. Schulen mit höheren Absenzen berichten tendenziell häufiger, dass der Unterricht durch den Lehrpersonenmangel beeinträchtigt wird. Ein ähnliches Muster zeigt sich auch in Bezug auf den Einsatz nicht vollständig qualifizierter Lehrpersonen. Auch hier berichten Schulen mit höheren Absenzen häufiger von einer durch nicht qualifiziertes Personal ausgelösten Beeinträchtigung der Unterrichtsqualität.

Abbildung 12: Absenzen und wahrgenommene Beeinträchtigung durch Mangel and qualifizierten Lehrpersonen



Jeder Punkt entspricht einer Schule. Die Regressionsgerade (rot) zeigt den linearen Trend mit 95 %-Konfidenzband. Lineare Regression:  $\beta = 4.465$ ,  $p = 0$ ,  $R^2 = 0.068$ . Deskriptiver Befund, nicht kausal interpretierbar.

## 11 Massnahmen

Die Schulleiter\*innen wurden dazu befragt, welche Massnahmen sie an ihrer Schule im Umgang mit dem Lehrpersonenmangel umsetzen. Dabei wurde zwischen kantonalen und schulinternen Massnahmen unterschieden. Nach der Auswahl der kantonalen sowie der Angabe der schulinternen Massnahmen wurden die Schulleitenden gebeten, deren Wichtigkeit für ihre Schule auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig) einzuschätzen.

### 11.1 Umgesetzte Massnahmen kantonale Ebene

Tabelle 16: Umgesetzte kantonale Massnahmen

| Massnahme (kantonal)                                             | Nennungen | Ø Wichtigkeit | SD   | % «sehr wichtig» | % «eher wichtig» | % «weder noch» | % «eher unwichtig» | % «nicht wichtig» |
|------------------------------------------------------------------|-----------|---------------|------|------------------|------------------|----------------|--------------------|-------------------|
| Mentorat für Berufseinsteiger*innen und Wiedereinsteiger*innen   | 183       | 4.85          | 0.47 | 86.30            | 11.50            | 0.50           | 1.10               | 0.00              |
| Ausweitung der Einsätze von Klassenhilfen an der Schule          | 152       | 4.74          | 0.55 | 77.00            | 19.10            | 2.60           | 0.70               | 0.00              |
| Funktionszulage und Zusatzpensum für Klassenlehrpersonen         | 152       | 4.65          | 0.69 | 73.70            | 17.80            | 5.90           | 2.00               | 0.00              |
| Einholen von Unterstützung durch das Schulinspektorat            | 71        | 4.58          | 0.73 | 67.60            | 25.40            | 5.60           | 0.00               | 1.40              |
| Entwicklung neuer Organisations- und Unterrichtsformen (Toolbox) | 36        | 4.19          | 0.92 | 33.30            | 38.90            | 19.40          | 2.80               | 0.00              |

| Massnahme (kantonal)                                                        | Nennungen | Ø Wichtigkeit | SD   | % «sehr wichtig» | % «eher wichtig» | % «weder noch» | % «eher unwichtig» | % «nicht wichtig» |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------|------|------------------|------------------|----------------|--------------------|-------------------|
| Inanspruchnahme von Unterstützungs-/Beratungsangeboten                      | 42        | 4.02          | 0.90 | 26.20            | 50.00            | 14.30          | 7.10               | 0.00              |
| Teilnahme an Stellenbörsen (z.B. Forum Quereinstieg)                        | 16        | 3.94          | 0.85 | 25.00            | 50.00            | 18.80          | 6.20               | 0.00              |
| Teilnahme an dezentralen Austauschtreffen für Schulleitende                 | 76        | 3.93          | 0.81 | 23.70            | 43.40            | 30.30          | 1.30               | 0.00              |
| Nutzung der Kontaktstelle für studienbegleitendes Berufseinsteigen (PHBern) | 68        | 3.85          | 1.01 | 23.50            | 41.20            | 20.60          | 11.80              | 0.00              |
| Einholen von Unterstützung der kantonalen Behörde (AKVB)                    | 39        | 3.67          | 1.26 | 33.30            | 28.20            | 15.40          | 17.90              | 5.10              |
| Verbesserung der Rahmenbedingungen für Erhöhung des Beschäftigungsgrades    | 16        | 3.25          | 1.34 | 12.50            | 18.80            | 31.20          | 25.00              | 6.20              |

Es zeigt sich, dass die verschiedenen kantonalen Massnahmen unterschiedlich oft genutzt werden. Bis auf die «Verbesserung der Rahmenbedingungen für Erhöhung des Beschäftigungsgrades» werden alle Massnahmen als mehrheitlich wichtig angesehen. Auffallend ist die Relevanz und häufig genannte Umsetzung des Mentorats für Berufseinsteiger\*innen und Wiedereinsteiger\*innen, die Ausweitung der Klassenhilfen und die Funktionszulage für die Klassenlehrpersonen. Im Verhältnis Nutzung und Wichtigkeit fallen die Massnahmen «Teilnahme an dezentralen Austauschtreffen für Schulleitende», «Inanspruchnahme von Unterstützungs-/Beratungsangeboten» sowie «Nutzung der Kontaktstelle für studienbegleitendes Berufseinsteigen (PHBern)» etwas ab. Auch die Massnahme «Einholen von Unterstützung der kantonalen Behörde (AKVB)» wird vergleichsweise als weniger wichtig empfunden.

## 11.2 Umgesetzte Massnahmen Schule

Für die Massnahmen auf Schulebene wurden die Kategorien «Anpassung der Strukturen», «Arbeitsorganisation», «Teamentwicklung und Professionalität», «Zusammenarbeit mit Externen» sowie die offene Kategorie «Weiteres» vorgegeben. Die Zuordnungen zu den verschiedenen Hauptkategorien wurde durch das Forschungsteam überprüft und bei Bedarf angepasst. Dabei zeigte sich, dass die Kategorie «Weiteres» vollständig aufgelöst werden konnte und sich aus den Daten eine weitere Kategorie «Kommunikation» ergab. In diesem Zusammenhang wurde die Kategorie «Zusammenarbeit mit Externen» in «Kooperation mit Externen» umbenannt. Von 189 Schulen gaben 139 (73.54 %) an, dass sie mindestens eine schulinterne Massnahme umgesetzt haben.

In einem weiteren Schritt wurden auf Basis der Daten Subkategorien gebildet, um die unterschiedlichen Ausgestaltungsformen auf Schulebene aufzuzeigen (vgl. Tabelle unten, wobei pro Schule/(Sub-)Kategorie Mehrfachnennungen möglich sind). Da die schulinternen Massnahmen auf Selbstangaben beruhen, ist die insgesamt hohe Wichtigkeit nachvollziehbar und zu erwarten (Gesamtwerte zwischen Ø 4.50 und 4.80). Im folgenden Abschnitt werden die Hauptkategorien tabellarisch dargestellt und die subsumierten Subkategorien genauer ausgeführt.

Tabelle 17: Schulinterne Massnahmen Anpassung der Strukturen

|                                 | Subkategorie                                      | n          | Ø Wichtigkeit | SD          | % «sehr wichtig» | % «eher wichtig» | % «weder noch» | % «eher unwichtig» | % «nicht wichtig» |
|---------------------------------|---------------------------------------------------|------------|---------------|-------------|------------------|------------------|----------------|--------------------|-------------------|
| <b>Anpassung der Strukturen</b> |                                                   |            |               |             |                  |                  |                |                    |                   |
|                                 | Entlastung durch nicht qualifiziertes Personal    | 54         | 4.75          | 0.52        | 78.80            | 17.30            | 3.80           | 0.00               | 0.00              |
|                                 | Anpassung der Klassengrösse und Klassenstrukturen | 33         | 4.73          | 0.80        | 63.60            | 21.20            | 3.00           | 3.00               | 0.00              |
|                                 | Administrative und organisatorische Entlastung    | 56         | 4.61          | 0.49        | 60.70            | 39.30            | 0.00           | 0.00               | 0.00              |
|                                 | Schul- und Organisationsentwicklung               | 21         | 4.57          | 0.60        | 61.90            | 33.30            | 4.80           | 0.00               | 0.00              |
|                                 | Pensen- und Stundenplanmanagement                 | 52         | 4.54          | 0.70        | 59.60            | 28.80            | 9.60           | 0.00               | 0.00              |
| <b>Gesamt</b>                   | —                                                 | <b>216</b> | <b>4.64</b>   | <b>0.62</b> | —                | —                | —              | —                  | —                 |

Hinsichtlich der Hauptkategorie «**Anpassung der Strukturen**» (Ø Wichtigkeit 4.64, am meisten aufgeführt) wurden besonders häufig «Administrative und organisatorische Entlastung» sowie «Entlastung durch nicht qualifiziertes Personal» sowie «Pensen- und Stundenplanmanagement» genannt. Während ersteres Aspekte wie Reduktion und Optimierung von Verwaltungstätigkeiten, Anlässen und Sitzungsteilnahmen, Konferenzen aber auch die Übernahme von administrativ/organisatorischen Aufgaben durch das Sekretariat, die Schulleitung oder Ähnliches (auch Ausbau dieser Stellen zur Entlastung) umfasste, wurden bei «Entlastung durch nicht qualifiziertes Personal» insbesondere die Rekrutierung von Studierenden und Quereinsteiger\*innen, der Einsatz von Klassenhilfen, Zivildienstleistenden, Win3-Senioren oder die Schaffung von Praktikumsstellen genannt. Die Subkategorie «Pensen- und Stundenplanmanagement» umfasst Nennungen zur Schaffung attraktiver und familienfreundlicher Stundenpläne, die Anpassung und Aufteilung von Pensen und die Berücksichtigung von Pensen- und Stundenplanwünschen.

Tabelle 18: Schulinterne Massnahmen Arbeitsorganisation

|                            | Subkategorie                                 | n          | Ø Wichtigkeit | SD          | % «sehr wichtig» | % «eher wichtig» | % «weder noch» | % «eher unwichtig» | % «nicht wichtig» |
|----------------------------|----------------------------------------------|------------|---------------|-------------|------------------|------------------|----------------|--------------------|-------------------|
| <b>Arbeitsorganisation</b> |                                              |            |               |             |                  |                  |                |                    |                   |
|                            | Organisatorische Rahmenbedingungen           | 38         | 4.84          | 0.37        | 83.80            | 16.20            | 0.00           | 0.00               | 0.00              |
|                            | Klassenteam-, Stufen- und Fachzusammenarbeit | 63         | 4.79          | 0.45        | 75.80            | 22.60            | 0.00           | 0.00               | 0.00              |
|                            | Teamteaching und Co-Unterricht               | 51         | 4.78          | 0.46        | 80.40            | 17.60            | 2.00           | 0.00               | 0.00              |
| <b>Gesamt</b>              | —                                            | <b>152</b> | <b>4.80</b>   | <b>0.43</b> | —                | —                | —              | —                  | —                 |

Der Bereich «**Arbeitsorganisation**» (Ø Wichtigkeit 4.80) sticht in der Beurteilung der Wichtigkeit besonders hervor. Am häufigsten wurde die Subkategorie «Klassenteam-, Stufen und Fachzusammenarbeit» genannt, welche Formen des Austausches und der Zusammenarbeit wie Teamsitzungen,

Fach Austausch und Netzwerke als auch die Förderung von gegenseitiger Unterstützung im Team umfasst. Ebenfalls häufig wurde die Zusammenarbeit im Rahmen von «Teamteaching und Co-Unterricht» (die Zusammenarbeit von zwei Lehrpersonen, die Unterstützung durch Fachpersonen, Tandem-Klassen oder abteilungsweiser Unterricht) erwähnt.

Tabelle 19: Schulinterne Massnahmen Teamentwicklung und Professionalität

|                                             | Subkategorie                              | n          | Ø Wichtigkeit | SD          | % «sehr wichtig» | % «eher wichtig» | % «weder noch» | % «eher unwichtig» | % «nicht wichtig» |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|---------------|-------------|------------------|------------------|----------------|--------------------|-------------------|
| <b>Teamentwicklung und Professionalität</b> |                                           |            |               |             |                  |                  |                |                    |                   |
|                                             | Mentoring und Coaching                    | 31         | 4.77          | 0.43        | 76.70            | 23.30            | 0.00           | 0.00               | 0.00              |
|                                             | Weiterbildung und Qualifizierung          | 52         | 4.75          | 0.48        | 70.60            | 27.50            | 0.00           | 0.00               | 0.00              |
|                                             | Schulentwicklung und Organisationsanalyse | 15         | 4.73          | 0.59        | 80.00            | 13.30            | 6.70           | 0.00               | 0.00              |
|                                             | Führungsentwicklung Schulleitende         | 19         | 4.68          | 0.58        | 73.70            | 21.10            | 5.30           | 0.00               | 0.00              |
|                                             | Wohlbefinden und Gesundheit               | 12         | 4.67          | 0.78        | 58.30            | 25.00            | 8.30           | 0.00               | 0.00              |
|                                             | Teambildung und Schulkultur               | 33         | 4.66          | 0.75        | 78.10            | 12.50            | 6.20           | 3.10               | 0.00              |
| <b>Gesamt</b>                               | <b>—</b>                                  | <b>162</b> | <b>4.71</b>   | <b>0.60</b> | <b>—</b>         | <b>—</b>         | <b>—</b>       | <b>—</b>           | <b>—</b>          |

Im Bereich «**Teamentwicklung und Professionalität**» (Ø Wichtigkeit 4.71) werden alle Subkategorien «Mentoring und Coaching», «Weiterbildung und Qualifizierung» sowie «Schulentwicklung und Organisationsanalyse» als besonders wichtig angesehen. Besonders häufig wurde die Subkategorie «Weiterbildung und Qualifizierung» genannt, welche interne und externe Fortbildungen, Aus- und Weiterbildungen für Quereinsteiger\*innen oder nicht adäquat ausgebildete Lehrpersonen, die Teilnahme an regionalen Kursangeboten und die individuelle Weiterbildungsplanung zusammenfasst. Die Subkategorie «Mentoring und Coaching» umfasst Mentorate (für Berufseinsteiger\*innen oder Unterrichtende ohne Lehrpersonenausbildung), Supervision und Fallarbeit als auch externe Beratung und Begleitung. Etwa gleich häufig genannt, aber durchschnittlich als etwas weniger wichtig erlebt, wurde die Subkategorie «Teambildung und Schulkultur», worunter Teambildung- und Teamanlässe, Arbeit an der Gemeinsamen Haltung und Abläufen, Förderung multiprofessioneller Zusammenarbeit und Weiterbildung mit Hauptfokus Teambildung subsumiert wurden.

Tabelle 20: Schulinterne Massnahmen Kommunikation

|                      | Subkategorie                       | n         | Ø Wichtigkeit | SD          | % «sehr wichtig» | % «eher wichtig» | % «weder noch» | % «eher unwichtig» | % «nicht wichtig» |
|----------------------|------------------------------------|-----------|---------------|-------------|------------------|------------------|----------------|--------------------|-------------------|
| <b>Kommunikation</b> |                                    |           |               |             |                  |                  |                |                    |                   |
|                      | Rekrutierung und Personalmarketing | 51        | 4.55          | 0.87        | 61.20            | 24.50            | 8.20           | 0.00               | 2.00              |
|                      | Öffentlichkeitsarbeit              | 3         | 4.50          | 0.71        | 50.00            | 50.00            | 0.00           | 0.00               | 0.00              |
| <b>Gesamt</b>        | <b>—</b>                           | <b>54</b> | <b>4.53</b>   | <b>0.79</b> | <b>—</b>         | <b>—</b>         | <b>—</b>       | <b>—</b>           | <b>—</b>          |

Der Bereich «**Kommunikation**» (Ø Wichtigkeit 4.53) wird etwas tiefer bewertet. Die Subkategorie «Rekrutierung und Personalmarketing» enthält die Ausschreibung von Stellen auf Webseiten,

Plattformen und Sozialen Medien (auch Reposting), die Information über offene Stellen an die Eltern, Arbeitsgruppen zum Fachkräftemangel und die Anwerbung über persönliche Kontakte.

Tabelle 21: Schulinterne Massnahmen Kooperation mit Externen

|                                 | Subkategorie                                                | n         | Ø Wichtigkeit | SD          | % «sehr wichtig» | % «eher wichtig» | % «weder noch» | % «eher unwichtig» | % «nicht wichtig» |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------|---------------|-------------|------------------|------------------|----------------|--------------------|-------------------|
| <b>Kooperation mit Externen</b> |                                                             |           |               |             |                  |                  |                |                    |                   |
|                                 | Kooperation mit Gemeinden und Behörden                      | 13        | 4.62          | 0.51        | 61.50            | 38.50            | 0.00           | 0.00               | 0.00              |
|                                 | Vernetzung und Austausch mit Bildungsinstitutionen          | 14        | 4.57          | 0.65        | 64.30            | 28.60            | 7.10           | 0.00               | 0.00              |
|                                 | Zusammenarbeit und Networking mit Fachpersonen und Partnern | 7         | 4.43          | 0.98        | 71.40            | 0.00             | 28.60          | 0.00               | 0.00              |
|                                 | Eltern                                                      | 18        | 4.39          | 0.61        | 44.40            | 50.00            | 5.60           | 0.00               | 0.00              |
| <b>Gesamt</b>                   | <b>—</b>                                                    | <b>52</b> | <b>4.50</b>   | <b>0.69</b> | <b>—</b>         | <b>—</b>         | <b>—</b>       | <b>—</b>           | <b>—</b>          |

Der Bereich «**Kooperation mit Externen**» (Ø 4.50) wird in der Wichtigkeit etwas tiefer bewertet und wurde auch weit weniger häufig genannt. Am häufigsten wurde die Kooperation mit «Eltern» erwähnt, etwa via Elternrat oder -forum, die Mitwirkung im Unterricht oder bei Anlässen sowie Elternabende und Informationsveranstaltungen. Die Subkategorie «Kooperation mit Gemeinden und Behörden» wird in diesem Bereich als am wichtigsten bewertet und umfasst eine enge Zusammenarbeit mit der Gemeinde, Unterstützung durch die Gemeinde sowie den Austausch mit der BKD; dem Inspektorat und kantonalen Ämtern/der Verwaltung.

Insgesamt zeigt sich ein konsistentes Bild: Besonders wirksam erscheinen Massnahmen, die direkt den Unterricht betreffen, zum Beispiel durch die Anpassung der Strukturen oder Zusammenarbeit zwischen den Lehrpersonen fördern. Das heisst, es steht die Entlastung der Lehrpersonen im schulischen Alltag im Vordergrund, wie auch die professionelle Entwicklung und Unterstützung von Lehrpersonen.

## 12 Stadt – Land

Um mögliche regionale Effekte bei der Auswahl der Schulen zu berücksichtigen, wurde geprüft, ob die Stadt-Land-Zugehörigkeit (basierend auf der BFS-Kategorisierung) einen eigenständigen Einfluss auf den Anteil unqualifiziert besetzter Stellen hat. Die Analyseeinheit bilden Gemeinden (n = 139), wobei die schulischen Mangelquoten zu Gemeindemittelwerten aggregiert und nach Schulanzahl gewichtet wurden.

Tabelle 22: Qualifikationsmangel nach Gemeindekontext: Gewichtete OLS-Regressionsmodelle

| Prädiktor                            | M0     | M1     | M1 Sensitivity |
|--------------------------------------|--------|--------|----------------|
| Intermediär vs. Stadt (BFS, 2025)    | .075*  | .063   | .080†          |
| Ländlich vs. Stadt (BFS, 2025)       | .092** | .090   | .070           |
| log(Steuerertragsindex) <sup>1</sup> | —      | .118   | .144†          |
| Tertiärbildung (%) (BFS, 2025)       | —      | -.006* | -.006**        |

<sup>1</sup> Harmonisierter Steuerertragsindex (HEI), Finanzverwaltung des Kantons Bern, Abteilung Finanzausgleich, 2024;

| Prädiktor                        | M0   | M1    | M1 Sensitivity |
|----------------------------------|------|-------|----------------|
| Sozialhilfequote (GSI, 2024)     | —    | -.001 | .000           |
| Schulsozialindex SSI (BKD, 2023) | —    | .126  | .103           |
| R <sup>2</sup>                   | .060 | .156  | .148           |
| n Gemeinden (LEiF)               | 139  | 139   | 132            |

Abhängige Variable: Gemeindemittelwert  $\sqrt{}$ (Anteil unqualifiziert besetzter Stellen). Gewichtete OLS-Regression (Gewicht: Schulanzahl je Gemeinde), robuste Standardfehler (HC3). Referenzkategorie Urbanität: Stadt. M1 Sensitivity: Ausschluss einflussreicher Gemeinden (Cook's D > 4/n, n = 7). †p < .10, \*p < .05, \*\*p < .01.

In einem bivariaten Modell zeigen intermediäre (B = .075, p = .021) und ländliche Gemeinden (B = .092, p = .006) gegenüber der Referenzkategorie Stadt signifikant höhere Mangelanteile. Dieser Befund relativiert sich jedoch, sobald strukturelle Gemeindemerkmale kontrolliert werden: Tertiärbildungsanteil, Steuerkraft, Sozialhilfequote und Schulsozialindex (M1, R<sup>2</sup> = .156). Unter Kontrolle dieser Variablen verliert die Stadt-Land-Zugehörigkeit ihre Signifikanz vollständig (Intermediär: B = .063, p = .175; Ländlich: B = .090, p = .156). Als einziger robuster Prädiktor verbleibt der Anteil tertiär gebildeter Bevölkerung, der zugleich den stärksten standardisierten Effekt aller Kontextvariablen aufweist (B = -.006,  $\beta$  = -.30, p = .033): Gemeinden mit höherem Bildungsniveau weisen geringere Mangelquoten auf. Dieser Befund repliziert sich im Sensitivity-Check nach Ausschluss einflussreicher Beobachtungen (Cook's D > 4/n, n = 132: B = -.006,  $\beta$  = -.33, p = .001).

Daraus lässt sich schliessen, dass die Stadt-Land-Zugehörigkeit keinen eigenständigen Effekt auf den qualitativen Mangel ausübt. Der scheinbare Regionalitätseffekt ist vollständig durch die Gemeindekombination – insbesondere das lokale Bildungsniveau – erklärt.

## 13 Fazit

Wir sehen in den Daten Hinweise dafür, dass im Kanton Bern sowohl der quantitative als auch der qualitative Mangel an ausgebildetem pädagogischem Personal eine grosse Relevanz für den Alltag der befragten Schulen hat. In den untersuchten Schulen besitzen von allen unterrichtenden Personen 77.4 % ein Lehrdiplom auf Zielstufe. Es ist davon auszugehen, dass insbesondere der qualitative Mangel (Mangel an Unterrichtenden mit adäquatem Zielstufendiplom) den Kanton und die Einzelschulen noch länger beschäftigen wird, auch bei einer Reduktion des quantitativen Mangels (gem. BFS, 2025 im Zeitraum 2030-2034). Dabei wird neben den Behörden der Schulleitung eine Schlüsselrolle zukommen. Relevant hierbei scheint, dass rund 39 % der Schulleitenden ihren Handlungsspielraum in der Thematik als sehr oder eher gering wahrnehmen. Dies spiegelt sich in den angegebenen schulinternen Massnahmen wider, wobei 50 Schulen keine solche Massnahmen formulierten, während andere Schulen hier einen grossen Spielraum wahrnehmen und auf verschiedenen Ebenen Massnahmen auf Ebene der Einzelschule umsetzen.

Die Daten zeigen, dass weniger der Kontext (Stadt-Land, Grösse), sondern insbesondere die Einzelschule einen wichtigen Unterschied macht, ob ein Mangel besteht aber auch wie dieser erlebt (Belastung) und damit umgegangen wird (erlebter Handlungsspielraum und Massnahmen). Einige kantonale Massnahmen werden als besonders wichtig gesehen, wie bspw. Mentorate und Klassenhilfen, wobei erste Hinweise dazu vorliegen, dass der schulinterne Einsatz dieser eine grosse Heterogenität aufweist. Schulinterne Massnahmen werden insgesamt als sehr relevant erlebt. Auf Ebene der Strukturen sind dies insbesondere Aspekte der Entlastung des unterrichtenden Personals (durch nichtqualifiziertes Personal, die Abnahme organisatorisch-/administrativer Tätigkeiten sowie Pensen- und Stundenplanmanagement), auf Ebene der Organisation steht die vermehrte Zusammenarbeit zwischen Teams und verschiedenen Professionellen im Zentrum.

## 14 Literaturverzeichnis

- BKZ Geschäftsstelle (2026). *Lohndatenerhebung der Lehrkräfte, Auswertung 2026* [PDF]. Abgerufen von <https://regionalkonferenzen.ch/lohndatenerhebung-der-lehrkraefte>
- Bundesamt für Statistik (BFS) (2026). *Schulpersonal 2024/25: Obligatorische Schule, Sekundarstufe II und Tertiärstufe (höhere Fachschulen) – 1.8.2024–31.7.2025* [Datentabelle]. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/personal-bildungsinstitutionen/obligatorische-schule-sekundarstufe-ii-tertiarstufe-hoehere-fachschulen.assetdetail.36478952.html>
- Bundesamt für Statistik. (2025). Szenarien für das Bildungssystem: Hypothesen und Unsicherheiten. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home.assetdetail.36160562.html>
- Bundesamt für Statistik (BFS) (2024). *Gemeindetypologien 2020 mit 9 Kategorien* [PDF]. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/rm/home/statisticas/catalogs-bancas-datas.assetdetail.31265043.html>
- Jutzi, M., Windlinger, R., Meyerhans, D. & Wicki, T. (2024-2026). *Personalmanagement an Schulen. Der Einfluss kantonaler Steuerungskonfigurationen auf den lokalen Handlungsspielraum* [laufendes Forschungsprojekt]. Pädagogische Hochschule Bern (PHBern). Abgerufen von <https://www.phbern.ch/forschung/projekte/personalmanagement-an-schulen>
- Kanton Bern (2007). *Direktionsverordnung über die Anstellung der Lehrkräfte (LADV, SR 430.251.1)*. [https://www.belex.sites.be.ch/app/de/texts\\_of\\_law/430.251.1](https://www.belex.sites.be.ch/app/de/texts_of_law/430.251.1)
- Kanton Bern (2007). *Verordnung über die Anstellung der Lehrkräfte (LAV, SR 430.251.0)*. [https://www.belex.sites.be.ch/app/de/texts\\_of\\_law/430.251.0](https://www.belex.sites.be.ch/app/de/texts_of_law/430.251.0)
- Kanton Bern (1993). *Gesetz über die Anstellung von Lehrkräften (LAG, SR 430.250)*. [https://www.belex.sites.be.ch/app/de/texts\\_of\\_law/430.250](https://www.belex.sites.be.ch/app/de/texts_of_law/430.250)
- Schweizerische Koordinationsstelle für Bildungsforschung (SKBF). (2026). *Bildungsbericht Schweiz 2026*. Aarau: Schweizerische Koordinationsstelle für Bildungsforschung.
- Tulowitzki, P. & Ruf, L. (2025). *Schulleitungsmonitor Schweiz 2024. Befunde zu Arbeitszufriedenheit, beruflicher Passung und Umgang mit Diversität*. Pädagogische Hochschule FHNW. <https://doi.org/10.26041/fhnw-12284>.
- Kanton Bern (2007). *Verordnung über die Anstellung der Lehrkräfte (LAV, SR 430.251.0)*. [https://www.belex.sites.be.ch/app/de/texts\\_of\\_law/430.251.0](https://www.belex.sites.be.ch/app/de/texts_of_law/430.251.0)