Berufsbildung
Luzern
für die Welt
von morgen

Dienststelle Berufs- und Weiterbildung

Über uns

V2411 bar

Kontakt
Alexandra Barden, Assistentin Leiter und Führungssupport, Dienststelle Berufs- und Weiterbildung, Obergrundstrasse 51, 6002 Luzern; alexandra.barden@lu.ch

Inhalt

1 Übersicht / Dienststelle Berufs- und Weiterbildung (DBW) 4
1.1 Zweck 4
1.2 Vision DBW 4
1.3 Mission DBW 4
1.4 Zukunftsbild für die Bildung – Beratung 4
1.5 Politischer Leistungsauftrag 5
1.6 Interessengruppen 5
1.7 Leistungsangebot 7
1.8 Kennzahlen 2023 9
1.9 Rahmenbedingungen 10
1.10 Geschäftsmodell 11
2 Organisation 12
2.1 Kanton Luzern 12
2.2 Bildungs- und Kulturdepartement 12
2.3 Dienststelle Berufs- und Weiterbildung 12
2.4 Entwicklung der Organisation 14
2.5 Aktuelle Standorte der DBW 16
3 Führungsentwicklung und Werte 17
3.1 Führungsentwicklung wird bei uns gross geschrieben! 17
3.2 Werte DBW 18
3.3 Führungsgrundsätze DBW 19
4 Mitarbeiterentwicklung 19
4.1 Kompetenzmodell des Kantons Luzern 19
4.2 Grundlagen öffentlich-rechtliches Arbeitsverhältnis 20
4.3 Grundlagen öffentlich-rechtliches Arbeitsverhältnis von Lehrpersonen 20
5 Partnerschaften und Ressourcen 20
6 Märkte, Kunden und Wettbewerb 20
6.1 Strategie DBW 2027 22
6.2 Ziele 2027 23

1 Übersicht / Dienststelle Berufs- und Weiterbildung (DBW)

1.1 Zweck

Die DBW ist für die Umsetzung der nationalen und kantonalen Gesetzgebung der Berufsbildung verantwortlich. Als Kompetenzzentrum für die berufliche Grund- und Weiterbildung im Kanton Luzern unterstützt sie die Lernenden, die Lehrbetriebe und Organisationen der Arbeitswelt.
Sie führt die Berufsschulen auf der Sekundarstufe II, ein Weiterbildungszentrum auf Stufe Tertiär B und das Zentrum für Brückenangebote.
Sie fördert den beruflichen Einstieg und die Weiterentwicklung von Jugendlichen und Erwachsenen durch Beratungs- und Integrationsangebote, gewährt Stipendien und finanziert Angebote der beruflichen Grund- und Weiterbildung.

1.2 Vision DBW

Berufsbildung Luzern für die Welt von morgen

Die Vision der DBW gilt seit 2020. Wir wollen die Berufsbildung voranbringen und mit einem hohen Anspruch an uns selbst aktiv weiterentwickeln.

1.3 Mission DBW

Wir bilden und beraten Jugendliche sowie Erwachsene und befähigen sie zu kompetenten Berufsleuten mit attraktiven Perspektiven in der Arbeitswelt.

Gemeinsam mit der Wirtschaft der Zentralschweiz und unseren Partnern gestalten wir innovative und zukunftsgerichtete Formate für die berufliche Bildung.

Wir entwickeln uns und die Organisation permanent weiter, gehen neue Wege, lernen, reflektieren und setzen uns neue Ziele. In allen Bereichen orientieren wir uns an der Excellence.

1.4 Zukunftsbild für die Bildung – Beratung

Bildung, Lernen und Beratung finden in virtuellen und in physischen Räumen statt.

Lernprozesse sind untereinander vernetzt und aufeinander abgestimmt.

Lernen und Transfer wird verbindlich angeleitet und begleitet, erfolgt aber auch selbstorganisiert und in Netzwerken.

Didaktik kommt vor Technologie. Lernräume unterstützen Lernprozesse und Transfer.

Die Schule ist ein Ort der Interaktion, der Erlebnisse, der fachlichen Vertiefung und Vernetzung.

Lernende werden in ihrer Persönlichkeitsentwicklung individuell begleitet.

Beratung und Information unterstützt Personen jeden Alters individuell und verbindlich bei der Gestaltung der Bildungs- und Erwerbslaufbahn sowie bei der Bewältigung von Übergängen. Sie fördert die Laufbahngestaltungskompetenzen. Die Beratung wird nach wissenschaftlichen Methoden weiterentwickelt.

1.5 Politischer Leistungsauftrag

Auszug aus dem Aufgaben- und Finanzplan (AFP) 2022-2025 des Kanton Luzern.

Die Dienststelle Berufs- und Weiterbildung

- sorgt in enger Zusammenarbeit mit Betrieben, Organisationen der Arbeitswelt und anderen Partnern dafür, dass in den verschiedenen Wirtschaftszweigen genügend Ausbildungsplätze zur Verfügung stehen,
- bietet durch ihre Berufsfachschulen den schulischen Teil der dualen Berufsbildung und durch ihre Fach- und Wirtschaftsmittelschulen vollschulische Bildungsgänge an,
- gewährleistet durch ihr Weiterbildungszentrum Angebote der höheren Berufsbildung und der berufsorientierten Weiterbildung im Sinne eines subsidiären Auftrags,
- stellt für Jugendliche, welche den direkten Einstieg in die Berufs- und Arbeitswelt nicht schaffen, Brückenangebote und andere Begleitangebote zur Verfügung und steuert den Eintritt,
- stellt mit dem BIZ Beratungszentrum für Bildung und Beruf ein niederschwelliges Beratungsangebot für Jugendliche und Erwachsene zur Verfügung,
- informiert und berät die Ausbildnerinnen und Ausbildner in Lehrbetrieben, die Lehrpersonen, die Lernenden sowie die Eltern in allen Fragen rund um Ausbildung, Lehrverhältnis und Lehrverträge,
- überwacht die Qualität der beruflichen Grundbildung, der höheren Berufsbildung und der Weiterbildung gemäss den gesetzlichen Vorschriften des Bundes und des Kantons,
- richtet über ihre Fachstelle Stipendien Ausbildungsbeiträge an jugendliche und erwachsene Gesuchstellende aus und leistet damit einen Beitrag zur Chancengerechtigkeit im Bildungswesen.

1.6 Interessengruppen

Wir unterteilen unsere Interessengruppen in fünf Hauptgruppen:

1 - Kunden[1]

- Schüler und Lernende in den dualen oder vollschulischen Bildungsangeboten schulisch organisierte Grundbildung (SOG)/Betrieblich organisierte Grundbildung (BOG) und in Unterstützungsangeboten
- Studierende in den tertiären Bildungsangeboten
- Erwachsene in der Laufbahnberatung, Weiterbildung oder Fachberatung

[1] Nur in den wenigsten Fällen besteht bei uns eine klassische Kundenbeziehung (bezahlende Kunden)

- Jugendliche und Eltern in Beratungsangeboten
- Betriebe / Berufsbildner in Beratungsangeboten

2 - Mitarbeitende

Qualifizierte und motivierte Mitarbeitende sind in unserem Verständnis das zentrale Qualitätsmerkmal und der entscheidende Erfolgsfaktor für eine hochstehende Berufsbildung. Bei uns arbeiten 930 Mitarbeitende. Die Vollzeitstellen (total 623) ohne Praktikanten und Lernende verteilen sich auf Lehrpersonen (475) und Verwaltungspersonal (145, inkl. Beratungs- und Betriebspersonal).

3 - Partner

Partner können OdA's, Betriebe, private Bildungsanbieter oder auch Lieferanten sein. Entscheidend ist die strategische Bedeutung und der Beitrag, die Einbindung in zentrale Leistungsprozesse.

- Organisationen der Arbeitswelt (OdA) (Berufsverbände) / Betriebe / Berufsbildner: als Träger der Bildungsvorschriften; als 2. Lernort (Betrieb); als 3. Lernort (überbetrieblicher Kurse durch OdA)
- Verbände: z.B. Kantonaler Gewerbeverband als Leistungserbringer für das Qualifikationsverfahren, Industrie- und Handelskammer
- Private Bildungsanbieter: als Leistungserbringer in der dualen beruflichen Grundbildung (KV, Frei's Schulen) oder in der Höheren Berufsbildung (z.B. Höhere Fachschule Gesundheit Zentralschweiz, Schweizerische Hotelfachschule Luzern)
- Zubringer- und Abnehmerschulen: Volksschule, Gymnasien, Höhere Fachschulen und Fachhochschulen
- Kantonale Dienststellen: Volksschule, Gymnasien, Rechtsdienst BKD, Informatik, Personal, Immobilien, Soziales und Gesellschaft, Asyl- und Flüchtlinge, Wirtschaft und Arbeit, Landwirtschaft und Wald
- Kommission für das Qualifikationsverfahren
- Andere Ämter für Berufsbildung als «Leistungsnehmer» (ihre Lernenden besuchen unsere Berufsfachschule (BFS)), Nationale Gremien (SBBK, SDBB etc.)

Abbildung 1: Unser Umfeld

4 - Lieferanten

Die Zusammenarbeit mit den Standardlieferanten ist wichtig.

- interne Lieferanten: durch den Konzern abgedeckt (IT-Arbeitsplatz, Immobilien, Personal)
- externe Lieferanten: Beratungsleistungen, Mensa-Betrieb, Reinigung, IT-Applikationen (für Beratung und Schuladministration)

5 - Politik und Öffentlichkeit

Als Teil der kantonalen Verwaltung sind wir dem Regierungsrat, dem Parlament, der Politik, dem Bund, den Medien, den Eltern und der breiten Öffentlichkeit ein hohes Mass an Rechenschaft schuldig. Über das politische System ist letztendlich die Bevölkerung und Wirtschaft des Kantons Luzern unser Auftrag- und Geldgeber.

1.7 Leistungsangebot[2]

Im Sinne eines Werteversprechens (Mission DBW) schaffen wir die Voraussetzungen dafür, dass Jugendliche und Erwachsene ihr berufliches Potenzial entwickeln, umsetzen und bestmöglich ausschöpfen können. Wir unterteilen unser Leistungsangebot in vier Gruppen.

1 - Bildungsangebote

- Brückenangebote nach Ende der obligatorischen Schulzeit und für spät eingereiste jugendliche Migrantinnen und Migranten;

[2] Die Abgrenzung zwischen «Produkt» und «Dienstleistung» ist im Bildungsumfeld zum Teil schwierig und ungewohnt. Deshalb verwenden wir synonym den Begriff «Leistungsangebot».

- Berufsschulunterricht in der dualen oder vollschulischen beruflichen Grundbildung (eidg. Berufsattest EBA, eidg. Fähigkeitszeugnis EFZ, Berufsmatura, Fachmittelschulausweis, Fachmaturität, Stütz- und Freikurse, Nachholbildung);
- Vorbereitungskurse für eidg. Fachausweise (Berufsprüfung) oder eidg. Diplome (Höhere Fachprüfung);
- Kurse in der berufsorientierten Weiterbildung.

2 - Beratungs- und Informationsangebote

- Beratungs- und Informationszentrum für Bildung und Beruf (BIZ);
- Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung;
- Fachstelle Psychologische Beratung Berufsbildung & Gymnasien
- Bildungsgestaltung und Schulentwicklung;
- Berufsintegrationsberatung;
- Case Management Berufsbildung;
- Betriebliche Ausbildungsberatung;
- Lernberatung an Berufsfachschulen;
- Landwirtschaftliche Beratung im Auftrag LAWA.

3 - Finanzierungsunterstützung

- Aus- und Weiterbildungsbeiträge in Form von Stipendien und Darlehen;
- Staatsbeiträge an Anbieter von Brückenangeboten, überbetriebliche Kurse (üK) oder berufsorientierte oder allgemeine Weiterbildung;
- Staatsbeiträge an private oder ausserkantonale Berufsfachschulen;
- Staatsbeiträge an Studierende der Höheren Fachschulen sowie Berufsbildnerkurse;
- Projekt- und Investitionsbeiträge an Träger der Berufsbildung.

4 - Systemsteuerung

- Gesetzliche Aufsicht über Berufsfachschulen, Anbieter Höherer Berufsbildung oder überbetrieblicher Kurse, Lehrbetriebe (Genehmigung Lehrverträge, Bildungsbewilligung);
- Lernortkooperation Schule - überbetriebliche Kurse - Betrieb;
- Aufsicht und Gewährleistung des Qualifikationsverfahrens;
- Bewirtschaftung des Übertritts Volksschule - Berufsbildung;
- Entwicklung und Promotion von Berufsbildungsangeboten und -strategien;
- interkantonale, nationale und internationale Koordination.

1.8 Kennzahlen 2023

Gesamtaufwand	225 Mio.
Globalbudget Kanton	140 Mio.
Staatsbeiträge an Dritte (z.B. an Partner)	79 Mio.
Staatsbeiträge von Dritten (z.B. von Bund und anderen Kantonen)	71 Mio.
ÜK-Subventionen in CHF	5.2 Mio.
Lernende an Schulen	14’049
davon aus anderen Kantonen	2’774
Lernende mit Lehrvertrag im Kanton Luzern	12’615
davon in LU beschult	11’275
davon ausserkantonal beschult	1’340
neue Lehrverträge	4’820
Ausbildende Betriebe mit mindestens einem aktiven Lehrverhältnis	4’373
Anzahl Betriebe mit mindestens einem aktiven Lehrverhältnis	3’448
Anzahl Berufe mit aktivem Lehrverhältnis inkl. Fachrichtungen/Branchen/usw.	386
Anzahl Berufe mit aktivem Lehrverhältnis exkl. Fachrichtungen/Branchen/usw.	203
Besuchende öffentliches Informationszentrum	12’051
Jugendliche in Brückenangeboten (ohne Integrationsbereich)	369
Studierende Höhere Fachschulen	2’248
davon in Luzern beschult	1’461
davon ausserkantonal beschult	787
Organisationen der Arbeitswelt (Berufsverbände)	198
Anzahl Klassen an den Berufsfachschulen (EFZ und EBA)	720

Tabelle 1: Kennzahlen

1.9 Rahmenbedingungen

Die Strategie der DBW ist im Legislaturprogramm für 4 Jahre festgehalten. Sie wird mit dem Jahresbericht und dem Aufgaben- und Finanzplan (AFP) jährlich überprüft und aktualisiert. Mittels Kennzahlencockpit und mehrjähriger Projektplanung wird die Strategieumsetzung gesteuert.

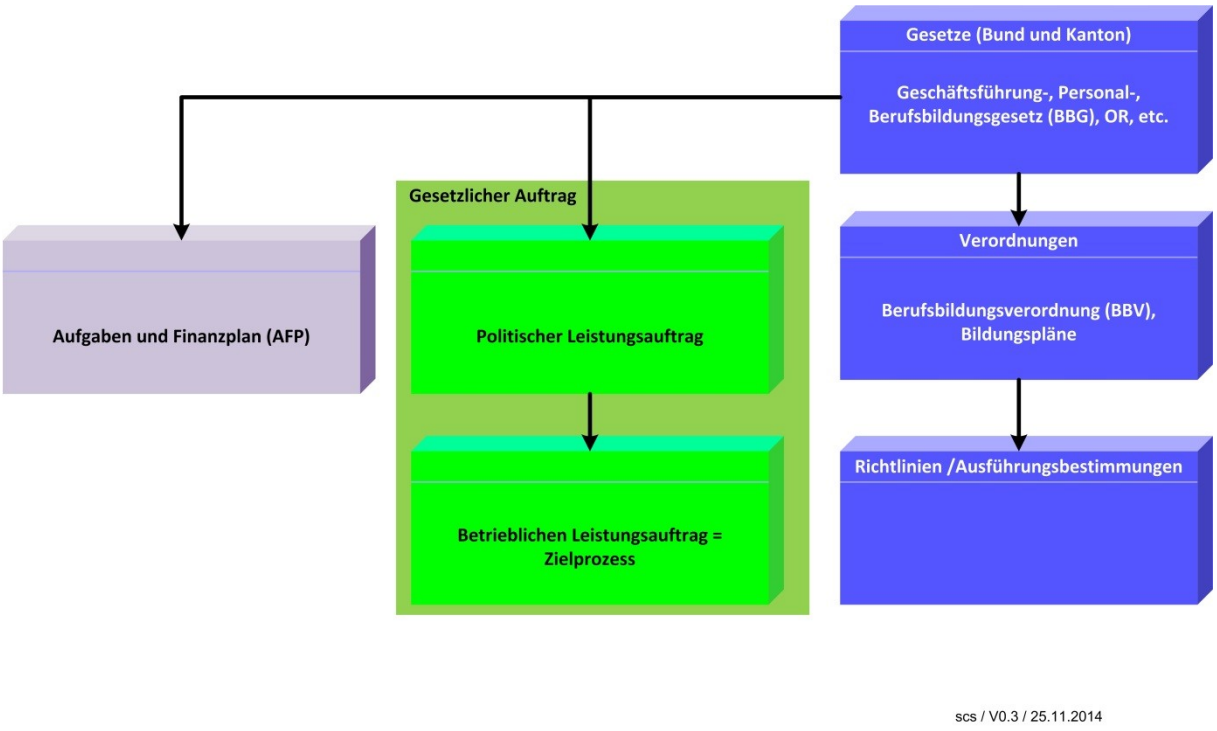
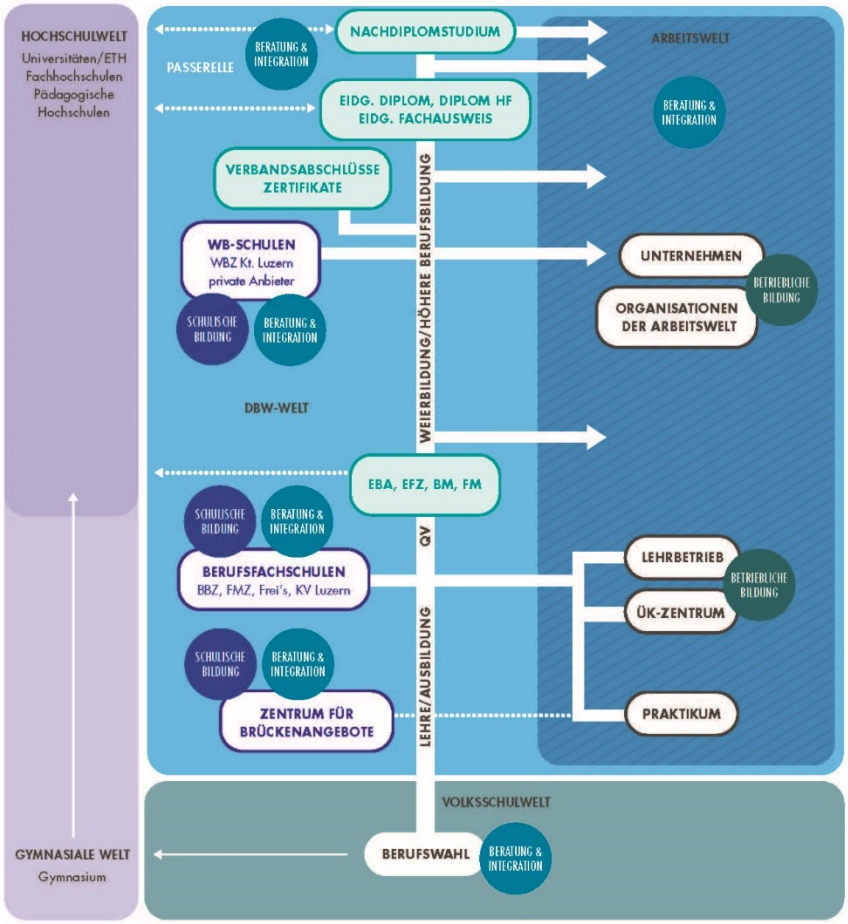


Abbildung 2: Rahmenbedingungen für die DBW

1.10 Geschäftsmodell



SCHULEN

ZBA: Zentrum für Brückenangebote
Brückenangebote Volksschule – Berufsbildung

BBZ: Berufsbildungszentren (B/W/G/N)
betrieblich organisierte Grundbildung

FMZ: Fach- und Wirtschaftsmittelschulzentrum
schulisch organisierte Grundbildung

WBZ: Weiterbildungszentrum
Vorbereitung auf Abschlüsse Höhere Berufsbildung und berufsorientierte Weiterbildung

FACHABTEILUNGEN

BB: Betriebliche Bildung
Aufsicht und Beratung Lehrbetriebe, Lehrstellenmarketing, Durchführung und Qualitätssicherung Qualifikationsverfahren

SB: Schulische Bildung
Aufsicht/Controlling Schulen Grundbildung, HBB und Weiterbildung, BM, MobiLingua, Staatsbeiträge

BIZ: Beratungs- und Informationszentrum für Bildung und Beruf
Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung, Fachstelle Psychologische Beratung Berufsbildung & Gymnasien, Informations-Zentrum, Case Management, Berufsintegrationsberatung, Fachstelle Stipendien

ABSCHLÜSSE

EBA: Eidg. Berufsattest
EFZ: Eidg. Fähigkeitszeugnis
BM: Berufsmatura
FM: Fachmatura
EFA: Eidg. Fachausweis
EDI: Eidg. Diplom
DHF: Diplom Höhere Fachschule
NDS: Nachdiplomstudium

Abbildung 3: Leistungsangebot der DBW

2 Organisation

2.1 Kanton Luzern

Die kantonale Verwaltung Luzern ist in fünf Departemente sowie die Staatskanzlei gegliedert.

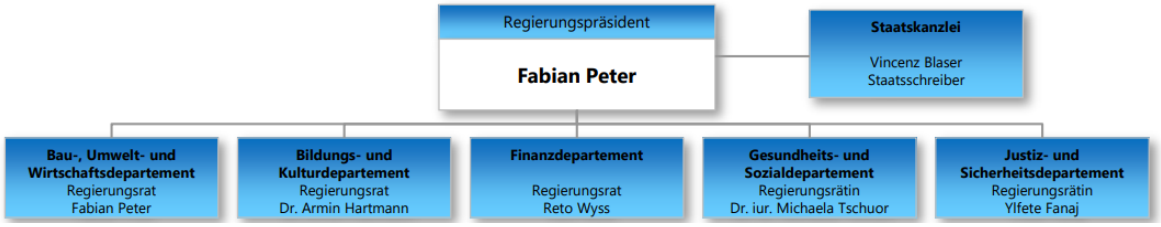


Abbildung 4: Organigramm kantonale Verwaltung Luzern

2.2 Bildungs- und Kulturdepartement

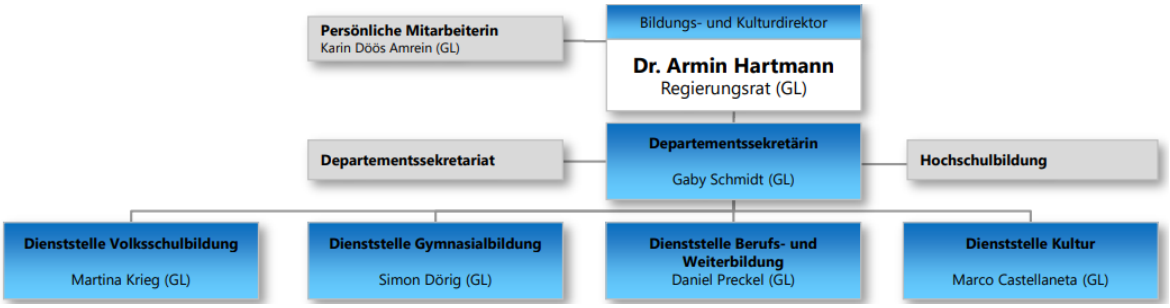


Abbildung 5: Organigramm Bildungs- und Kulturdepartement

2.3 Dienststelle Berufs- und Weiterbildung

DBW besteht aus vier Berufsbildungszentren (BBZ), dem Fach- und Wirtschaftsmittelschulzentrum (FMZ), dem Zentrum für Brückenangebote (ZBA), dem Weiterbildungszentrum Kanton Luzern (WBZ) sowie den drei Abteilungen Betriebliche Bildung (BB), Beratungs- und Informationszentrum für Bildung und Beruf (BIZ) und Schulische Bildung (SB). Die Leitungen dieser Organisationseinheiten bilden zusammen mit dem Dienststellenleiter die Geschäftsleitung DBW.

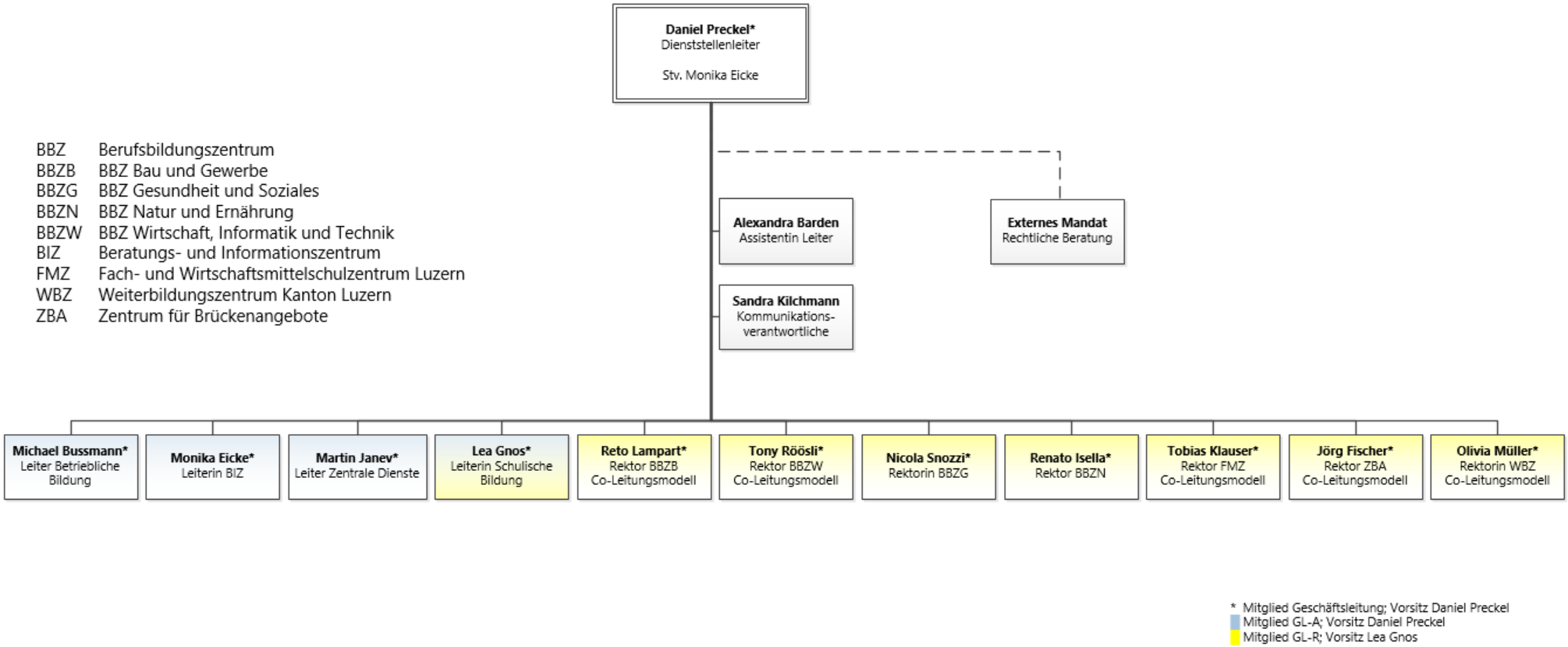


Abbildung 6: Organigramm DBW mit Stab

2.4 Entwicklung der Organisation

Seit der Zusammenführung zu einer Dienststelle im Jahr 2008 haben wir zahlreiche Optimierungen der Organisation vorgenommen:

2008	Gründung Dienststelle Berufs- und Weiterbildung (DBW);
2009	einheitliche Führungsstruktur der dezentralen Standorte des kantonalen Zentrums Brückenangebote. Aufhebung Standorte Kriens und Utenberg Luzern;
2009	Gründung des Berufsbildungszentrums Weiterbildung als eigene Organisationseinheit (Zusammenführung der Weiterbildungsabteilungen der verschiedenen BBZ);
2010	Eingliederung BBZG Gesundheit und Soziales in die DBW;
2011	Ausweitung der Geschäftsleitung DBW durch Einbezug aller Rektoren / Rektorin;
2012	Verschiebung aller IT-Stellen ins kantonale Competence Center Schulapplikationen (CC-SA);
2012	Projekt MOVE (2007-2012). Konzentration von Berufsfeldern in den jeweiligen Berufsbildungszentren wird abgeschlossen;
2012	Definition und Vereinheitlichung der Führungsstufen;
2012	Zusammenzug einzelner Stellen zum Bereich Berufsintegrationsberatung (FINA);
2013	neuer Dienststellenleiter;
2013	Eröffnung Neubau/Sanierung Schulhaus Kottenmatte, Sursee; BBZG unter einem Dach;
2013	neue Führungsstruktur ZBA;
2014	neuer Marktauftritt des bisherigen Berufsbildungszentrums Weiterbildung als Weiterbildungszentrum Kanton Luzern;
2014	neue Führungsstruktur am BBZW;
2014	Standortkonzentration der Fachabteilungen an der Obergrundstrasse, Luzern. Verstärkung der Synergien, Neukonzeption BIZ Beratungs- und Informationszentrum für Bildung und Beruf und Aufhebung Aussenstandort Sursee;
2014	Entscheid Standortkonzentration Zentrum für Brückenangebote auf Luzern und Sursee per 2015, Bezug neuer Standort Baldeggerweg in Sursee;
2014	Inkrafttreten des neuen Stipendiengesetzes;
2014	Bereinigung der Organisation, Umstellung von Teams, DBW-A, neue Leitungsstruktur DBW;
2015	EFQM «Recognized for Excellence» (R4E), 3 Sterne;
2015	Einführung des Co-Leitungsmodells am BBZW (4 Co-Rektoren und Leitung Zentrale Dienste);
2016	beantragter Umzug der Fachklasse Grafik von der Rössligasse in die Viscosistadt wird vom Regierungsrat verworfen;

2016	Kantonsrat beschliesst die Gründung der Informatikmittelschule am FMZ;
2016	Einführung Studienwahlfahrplan in Zusammenarbeit mit DGym;
2017	aus der Abteilung Beratung & Integration wird die Abteilung Beratungs- und Informationszentrum für Bildung und Beruf (BIZ);
2017	Anpassung des beruflichen Auftrages für die Lehrpersonen;
2017	BBZB: Führung Prorektorat Weggismatt in Personalunion Rektor;
2018	Ausbau Integrationsbrückenangebot: Neuer Standort Rössligasse Luzern;
2018	Co-Leitungsmodell am BBZW hat sich bewährt, Anpassung auf 3 Co-Rektoren und 1 Leitung Zentrale Dienste;
2018	Start Kampagne 150 Praktikas = 300 Chancen;
2018	bilingualer Unterricht (Bili) feiert sein 10 jähriges Jubiläum;
2018	das Pilotprojekt INVOL wird vom Staatssekretariat für Migration (SEM) finanziert;
2019	der Regierungsrat unterstützt die Förderung von Grundkompetenzen Erwachsener;
2019	Anpassung Organisation: Führung der BBZ und des FMZ durch Stv. Dienststellenleitung;
2020	Führungsentwicklung nach Business Excellence zur Umsetzung Strategie Berufsbildung für die Welt von morgen;
2021	neue Führungsstruktur Co-Leitungsmodell am BBZB;
2021	neues Führungsmodell am BBZG;
2021	Anpassung Prorektorate & Führungsstruktur FMZ;
2021	Start von diversen innovativen Bildungsformaten (www.weltvonmorgen-beruf.lu.ch);
2022	Umzug Fachklasse Grafik in Viscosistadt;
2022	EFQM «Recognized for Excellence» (R4E), 4 Sterne;
2023	Co-Leitungsmodell beim FMZ, ZBA und WBZ;
2024	neuer Dienststellenleiter; neue Geschäftsleitung;

2.5 Aktuelle Standorte der DBW

Die Schulen der DBW verfügen über 23 Standorte in 7 Gemeinden im Kanton Luzern.

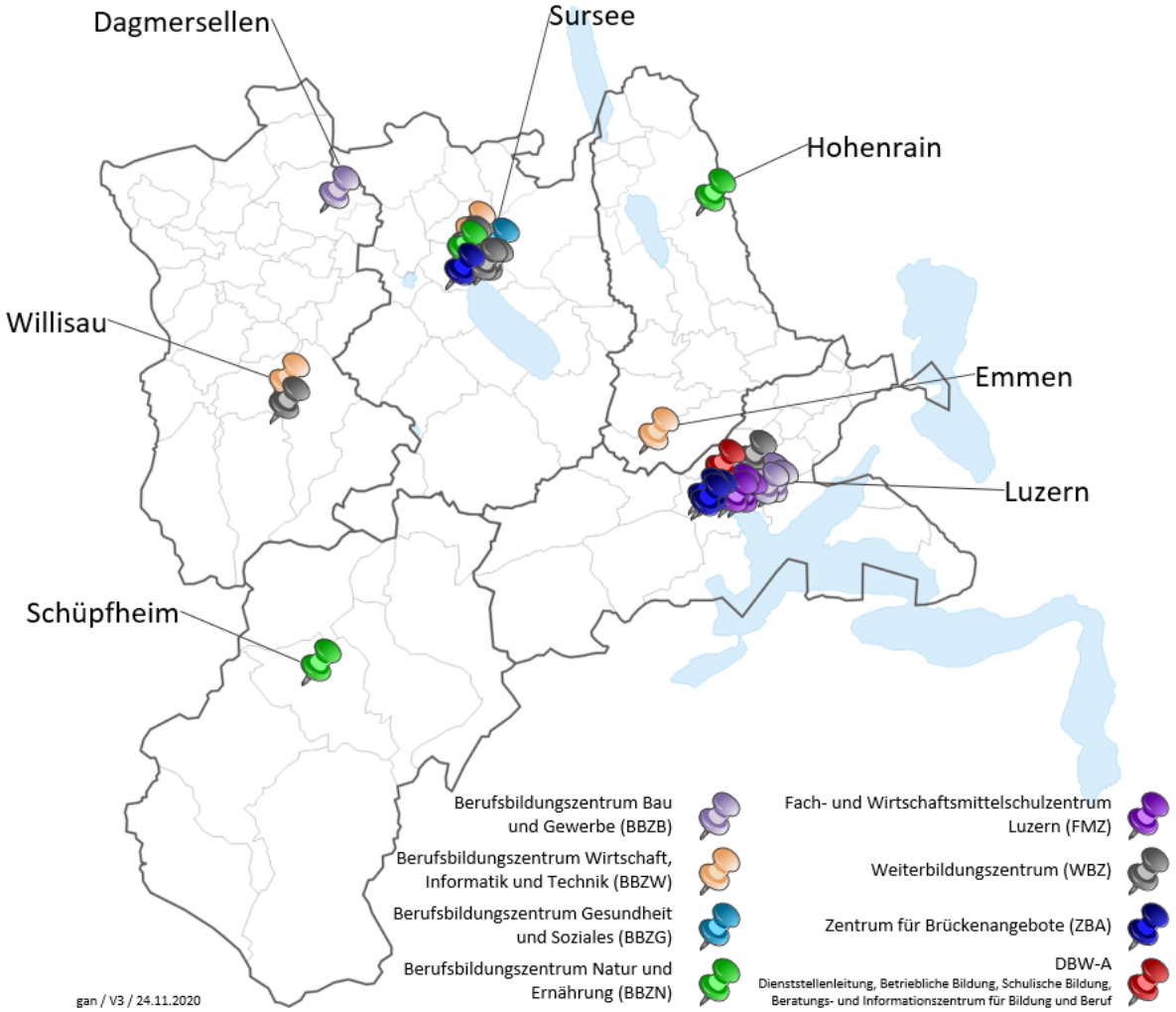


Abbildung 7: Standorte im Kanton Luzern

<u>BBZ Bau und Gewerbe (BBZB)</u>
4000 Lernende in rund 40 Berufen inkl. Berufsmatura an drei Standorten in Luzern (Bahnhof, Heimbach und Weggismatt) und einem Standort in Dagmersellen.

<u>BBZ Wirtschaft Informatik und Technik (BBZW)</u>
3700 Lernende in rund 30 Berufen in der Grundbildung inkl. Berufsmatura an drei Standorten (Emmen, Sursee, Willisau).

<u>BBZ Gesundheit und Soziales (BBZG)</u>
1700 Lernende in 3 Berufen inkl. Berufsmatura Gesundheit und Soziales in Sursee.

BBZ Natur und Ernährung (BBZN)
950 Lernende in den Bereichen Gartenbau, Floristik, Hauswirtschaft, Landwirtschaft und Milchwirtschaft; drei Standorte (Hohenrain, Schüpfheim und Sursee); Grundbildung, Berufsmaturität II, Höhere Berufsbildung in Zusammenarbeit mit dem WBZ; Beratungen in der Landwirtschaft.

Weiterbildungszentrum Kanton Luzern (WBZ)
Über 50 Bildungsgänge und Kurse im Bereich höhere Berufsbildung und berufsorientierte Weiterbildung. Rund 1200 Studierende, 150 praxisnahe Dozierende. Schulungsorte in Sursee, Willisau und Luzern.

Fach- und Wirtschaftsmittelschulzentrum Luzern (FMZ)
750 Lernende an drei Standorten in der Stadt Luzern. Berufsmaturitätsschule Gesundheit und Soziales, Fachmittelschule, Gesundheitsmittelschule, Informatikmittelschule, Wirtschaftsmittelschule und die Fachklasse Grafik.

Zentrum für Brückenangebote (ZBA)
Bildung und Beratung von ca. 550 Lernenden mit dem Ziel der beruflichen Integration. Heterogene Gruppen von Lernenden werden in Luzern (Hubelmatt, Biregg, Rössligasse, Emmen und Sursee) geführt.

DBW-A
Die Fachabteilungen Betriebliche Bildung (BB), Schulische Bildung (SB) und Beratungs- und Informationszentrum für Bildung und Beruf (BIZ) führen Businessprozesse in der Beratung und Systemsteuerung.
Die Stabsstellen mit Querschnittsfunktionen wie Finanzen & Services inkl. HR, Projekt- und Qualitätsmanagement inkl. IT, Assistenz und Kommunikation sind direkt dem Dienststellenleiter unterstellt.
Die DBW-A hat Ihren Standort an der Obergrundstrasse in Luzern, wo sich auch das öffentlich zugängliche Beratungs- und Informationszentrum für Bildung und Beruf befindet.

3 Führungsentwicklung und Werte

3.1 Führungsentwicklung wird bei uns gross geschrieben!

Führungsarbeit ist anspruchsvoll. Die Anforderungen an Führungskräfte sind in den letzten Jahren stetig gestiegen. Vieles soll schneller gehen und effizienter werden bei gleichzeitiger Erhöhung der Komplexität. Unter diesen Bedingungen in der Führung produktiv zu bleiben, ist auch für erfahrene Vorgesetzte eine Herausforderung. Führungsarbeit lässt sich nicht einfach so nebenbei bewältigen. Es braucht dafür Zeit, vielseitige Kompetenzen, hilfreiche Instrumente und eine klare Haltung. Weitere Informationen dazu unter diesem Link.

Die DBW verfügt über ein Konzept zur Führungsentwicklung. Folgende Ziele werden damit angestrebt:

- Das Bewusstsein für das Gemeinsame (Berufsbildung Luzern) und die gemeinsame Führungshaltung auf Basis der BKD Werte weiterentwickeln.

- Alle 3 Führungsebenen tragen diese Haltung mit.
- Wirkung der Führung der gesamten DBW erhöhen.

Das Konzept wird laufend nach dem PDCA-Prinzip überprüft und umgesetzt.

3.2 Werte DBW

Zukunftsorientiert
innovativ & weitsichtig – visionär – vorne dabei

Wir interessieren uns für Neues – im eigenen Bereich und darüber hinaus. Wir beobachten Trends, lernen von anderen, haben den Mut, neue Wege zu gehen und gestalten unseren Bereich mit Blick auf die Zukunft. Wir denken gross, aber realistisch, pflegen Bewährtes und fördern Innovationen aktiv.

Nutzenorientiert
für unsere Lernenden – für unsere Wirtschaft & Gesellschaft – für unsere Kunden und Partner

Wir sind aktiv am Puls unserer Kundinnen, Kunden und Partner. Wir kennen ihre Bedürfnisse und schaffen nachhaltigen Nutzen - für alle: Die Lernenden, die Betriebe, Verbände und die Gesellschaft generell. Wir sind aufmerksam, beobachten Trends, Veränderungen, Entwicklungen in unserem Ökosystem und reagieren darauf.

Partnerschaftlich
Zusammenarbeit auf Augenhöhe - Netzwerke gestalten und pflegen – Kräfte und Synergien aktiv nutzen – voneinander lernen

Netzwerke, die unsere Strategie unterstützen, pflegen wir auf allen Stufen und in allen Bereichen. Wir gehen partnerschaftlich miteinander um und bauen Vertrauen auf. Wir anerkennen Kompetenzen und Ideen der Mitarbeitenden und Partner und nutzen sie für die Entwicklung der Berufsbildung. Wir entwickeln Innovationen gemeinsam, bündeln Kräfte und nutzen Synergien.

Unternehmerisch
lösungsorientiert & pragmatisch – aktiv Chancen nutzen - Ressourcen effektiv einsetzen – nachhaltige Ergebnisse erzielen - Prioritäten setzen

Wir erkennen und nutzen unsere Spielräume und die Chancen, die sich bieten. Wir setzen unsere Ressourcen so ein, dass sie den grössten Nutzen bringen. Wir planen klug und organisieren effizient. Wir schauen nach vorne. Wir riskieren es, auch mal zu scheitern und lernen daraus. Wir sind Macherinnen, wir sind Macher!

Passioniert
engagiert & inspiriert – mit Herz und Verstand - für exzellente Resultate

Wir sind der Berufs- und Weiterbildung verpflichtet, denn sie gibt uns Sinn und Erfüllung. Wir sind kompetent, wollen das Beste für unsere Lernenden, die Betriebe, unsere Kundinnen und Kunden. Wir engagieren uns für sie, fördern ihre Selbstverantwortung und unterstützen ihre Entwicklung. Wir setzen uns ambitionierte Ziele, messen uns daran und erreichen herausragende Ergebnisse. Darauf sind wir stolz.

3.3 Führungsgrundsätze DBW

1. Wir entwickeln uns und die Organisation permanent weiter, gehen neue Wege, lernen, reflektieren und setzen uns ambitionierte Ziele nach PDCA.

2. Wir fördern zukunftsorientierte Arbeitsformen und nutzen aktiv neue Technologien.

3. Wir schaffen Gestaltungs- und Handlungsspielräume, um Neues auszuprobieren und um innovative Ansätze und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden zu ermöglichen.

4. Wir entwickeln eine Kultur der Offenheit, der Wertschätzung und des Vertrauens.

5. Wir sind im Dialog mit den Mitarbeitenden und fördern sie aktiv.

6. Wir reflektieren unser Führungsverhalten und lernen voneinander.

7. Wir führen mit Freude und feiern gemeinsam Erfolge.

4 Mitarbeiterentwicklung

4.1 Kompetenzmodell des Kantons Luzern

Das Kompetenzmodell der Kantonalen Verwaltung Luzern beschreibt jene Kompetenzen, welche für uns von zentraler Bedeutung sind. Unter Kompetenz verstehen wir jene Fähigkeiten und Fertigkeiten, die eine Person braucht, um in ihrer Funktion oder in einem konkreten Aufgabengebiet die erwarteten Ergebnisse zu erzielen.

Das Kompetenzmodell umfasst drei Kompetenzbereiche (Umgang mit der Aufgabe, Umgang mit anderen und Umgang mit sich selbst). Diesen drei Kompetenzbereichen sind insgesamt zehn Kompetenzen zugeordnet. Je nach Funktion ist eine Kompetenz in unterschiedlicher Ausprägung (A, B, C oder D) erwünscht.

Das Kompetenzmodell dient als Grundlageninstrument für alle wesentlichen Personalmanagementprozesse. Es wird für jede Funktion und auf jeder Hierarchiestufe angewendet.

4.2 Grundlagen öffentlich-rechtliches Arbeitsverhältnis

Das Personalrecht des Kantons Luzern gilt für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Kantons Luzern. Das Personalrecht regelt das öffentlich-rechtliche Arbeitsverhältnis, d.h. das Arbeitsverhältnis zwischen Staat und Angestellten, sowie die Rechte und Pflichten des Staatspersonals. Was OR und Arbeitsvertrag in der Privatwirtschaft, ist das Personalrecht im öffentlichen Dienst. Das Personalrecht des Kantons Luzern besteht aus:

dem Personalgesetz PG

der Besoldungsordnung für das Staatspersonal BO

der Personalverordnung PVO

der Besoldungsverordnung für das Staatspersonal BVO

4.3 Grundlagen öffentlich-rechtliches Arbeitsverhältnis von Lehrpersonen

Diese Informationsschrift gibt Auskunft über die Anstellungsbedingungen für Lehrpersonen.

5 Partnerschaften und Ressourcen

Die Berufsbildung ist ein eigentliches Partnerschafts-Modell. Sowohl die Verbundpartnerschaft auf Bundesebene wie auch die Lernortkooperation im Kanton basieren auf derselben Grundhaltung: Die Berufsbildung funktioniert, wenn jeder Partner seine Rolle aktiv und verantwortungsbewusst wahrnimmt. Die Dienststelle Berufs- und Weiterbildung legt grössten Wert auf eine intensive Zusammenarbeit, indem die Geschäftsleitung in ihrem Konzept Partnermanagement auch die Haltung gegenüber den diversen Partnern als Kernelement formuliert hat. Die Geschäftsleitung pflegt die Partnerschaften bewusst, um den eigenen Auftrag im Sinn der Wirtschaft und Gesellschaft erfolgreich zu gestalten. Die Mitarbeitenden haben die konsensorientierte Haltung im Umgang mit den Partnern verinnerlicht und streben in diversen Gremien die gemeinsame Zielerreichung an. Berufsbildung ist gelebte Partnerschaft – die DBW lebt diese intensiv und im Vergleich zu anderen Kantonen explizit.

6 Märkte, Kunden und Wettbewerb

Die DBW - ausgenommen das Weiterbildungszentrum (WBZ) - bewegt sich selbst nicht direkt in einem freien Markt. Als Dienstleistungsbetrieb mit einem klaren Leistungsauftrag beeinflusst sie durch ihre Aktivitäten jedoch den Arbeitsmarkt auf Sekundarstufe II und den Bildungsmarkt auf Tertiär- und Quartär Stufe durch Finanzierung und Systemsteuerung.

Aufgrund der demografischen Entwicklung nimmt die Anzahl Schulabgänger bis ins Jahr 2021/22 auf Sekundarstufe II ab. Am oberen Ende gehen die grossen Jahrgänge der Babyboomer in Pension. Die Wirtschaft kämpft mit einem Mangel an Fachkräften und fordert eine Stärkung der Berufsbildung. Deshalb soll im "War for Talents" (Kampf um junge Talente) die Berufsbildung auch für Leistungsstarke attraktiv bleiben.

Die Berufsbildung will ihre Positionierung im Gesamtgefüge Sekundarstufe II halten und die gesellschaftliche Anerkennung stärken. Die Gymnasialquote Luzern liegt z. Z. bei 20,9%. Sie

soll aus Sicht Bildungs- und Kulturdepartement des Kantons Luzern nicht über 20% steigen. Beide Wege sollen sich gleichberechtigt aber andersartig profilieren.

Die Strategie der DBW nimmt diese Anforderungen auf, entwickelt Aktivitäten und bezieht die relevanten Partner ein.

6.1 Strategie DBW 2027

Strategische Handlungsfelder	Beschreibung
1) Angebote für alle Anspruchsniveaus und Altersgruppen	Wir entwickeln die starke Position der Berufsbildung im Kanton Luzern und der Zentralschweiz weiter und stellen **Angebote** der beruflichen Bildung **für alle Anspruchsniveaus und Altersgruppen** zur Verfügung.
2) Enge Zusammenarbeit mit strategischen Partnern	Wir entwickeln das System in enger **Zusammenarbeit mit strategischen Partnern** im Rahmen der nationalen Strategie Berufsbildung 2030 weiter und passen es den künftigen Anforderungen an.
3) Beratungs- und Unterstützungsangebote ausbauen	Wir bauen die **Beratungs- und Unterstützungsangebote** entlang der nationalen Strategie um, entwickeln neue digitale Formate, führen erwachsenengerechte Entwicklungsprozesse verbindlich und beziehen die Wirtschaft ein.
4) Sek II Abschlussquote der 25-Jährigen auf 98% erhöhen	Wir ermöglichen Jugendlichen und Erwachsenen mit und ohne Migrationshintergrund einen erfolgreichen Eintritt und Verbleib in der passenden Berufslehre oder Weiterbildung. **Die Sek II Abschlussquote der 25-Jährigen** wollen wir auf **98% erhöhen.**
5) Neue Bildungsformate entwickeln	Wir setzen digitale Medien zur Förderung des Lernprozesses und individualisiertem, ortsunabhängigem Lernen ein und **entwickeln neue Bildungsformate**. Die Schulen sind als Orte des sozialen Lernens und der fachlichen Vertiefung positioniert.
6) Mitarbeitende befähigen, neue Rollen einzunehmen	Wir befähigen alle Mitarbeitenden, **neue Rollen einzunehmen**. Wir fördern Offenheit um Neues auszuprobieren und stützen innovative Ansätze und Bottom-up-Projekte.
7) Exzellente Resultate durch kontinuierliche Verbesserung erreichen	Durch **kontinuierliche Verbesserung** erreichen wir exzellente Resultate.

6.2 Ziele 2027

Unsere Ziele in den entsprechenden Strategischen Handlungsfeldern sind:

1 - Angebote für alle Anspruchsniveaus und Altersgruppen
Die Berufsbildung ist ein attraktiver Bildungs- und Ausbildungsweg für leistungsstarke Lernende. Die Angebote sind zielgruppengerecht, attraktiv und innovativ.

Die Nachfrage für Angebote für Erwachsene ist in den Bereichen Deutsch als Zweitsprache, Grundkompetenzen sowie Berufsabschluss für Erwachsene erhöht. Die Einstiegshürden sind gesenkt. Die Anzahl und Qualität erwachsenengerechter Bildungsformate ist bedarfsgerecht und messbar erhöht.

2 - Enge Zusammenarbeit mit strategischen Partnern
Die DBW beeinflusst die nationalen Vorgaben so, dass die Vision der DBW umgesetzt werden kann (Welt von Morgen).
Die nationalen Reformen sind im Kanton Luzern erfolgreich implementiert und auf ihre Wirkung überprüft.

Wir verkehren mit unseren Interessengruppen in den relevanten Prozessen digital, medienbruchfrei und nutzerorientiert. Die Prozessleistungen werden systematisch gemessen und die Prozesse kontinuierlich verbessert.

3 - Beratungs- und Unterstützungsangebote ausbauen
Das BIZ ist für die Bevölkerung des Kantons Luzern die zentrale Kontaktstelle (single point of contact) für Fragen zu Ausbildung und Beruf. Das Informations-, Beratungs- und Unterstützungsangebot des BIZ wird zur erfolgreichen Gestaltung der Bildungs- und Erwerbsbiografie genutzt.

Das BIZ setzt sowohl analoge als auch adäquate digitale Formate und Anwendungen zur bedarfsgerechten Information, Beratung, Begleitung, Unterstützung und Ausbildungsfinanzierung ein und ermöglicht damit eine nachhaltigen Integration in die Arbeitswelt.

4 - Sek II Abschlussquote der 25-Jährigen auf 98 % erhöhen
In Luzern erreichen 98% der über 25-Jährigen einen Sek II Abschluss.

Wir fördern für alle Jugendlichen und jungen Erwachsenen einen erfolgreichen Eintritt und Verbleib in der passenden Berufslehre oder Weiterbildung.

In der beruflichen Grundbildung sind in Zusammenarbeit mit dem BIZ nutzen- und bedarfsorientierte Unterstützungsangebote optimal aufeinander abgestimmt.

Die Rate der definitiven Lehrabbrüche ist tiefer als 5%. 50% der Abbrechenden werden wieder in eine qualifizierende Ausbildung überführt.

5 - Neue Bildungsformate entwickeln

In den Bildungsangeboten der DBW wird der Lehr-/Lernprozess und das Qualifikationsverfahren durchgängig handlungskompetenzorientiert, differenziert, lebensnah und mit zeitgemässer Digitalisierung wirkungsvoll gestaltet.

Die beteiligten Bildungsstufen des Kantons Luzern verfolgen mit koordinierten Massnahmen das gemeinsame Ziel einer durchgängigen Förderung der Bildungssprache, so dass die Chancengerechtigkeit erhöht wird.
Durch obligatorische Sprachförderangebote an den Lernorten der Berufsbildung sind Jugendliche und junge Erwachsene bis mindestens zum Sprachniveau B2 chancengerecht gefördert und dadurch in ihrer nachhaltigen beruflichen Integration unterstützt.

6 - Mitarbeitende befähigen neue Rollen einzunehmen

Die Governance- / Führungs- Strukturen begünstigen die aktive Beteiligung der Interessengruppen an den strategischen und unternehmerischen Prozessen.

Die DBW fördert und nutzt das erkennbare Potential der Mitarbeitenden. Vakanzen im Führungs- und Fachkaderbereich werden wo passend mit eigenen Nachwuchskräften besetzt.

Die Führungskräfte leben die Strategie und arbeiten aktiv an der Zukunft der DBW mit. Sie nehmen ihre Vorbildfunktion wahr und zeichnen sich durch eine hohe Kunden-, Leistungs-, Ergebnis- und Mitarbeitenden-Orientierung aus.

Die DBW wird als attraktive Arbeitgeberin und Bildungsgestalterin wahrgenommen.

7 - Exzellente Resultate durch kontinuierliche Verbesserung erreichen

Die Lernenden, die Lehrbetriebe sowie die weiteren Anspruchsgruppen sind mit den Leistungen der DBW und der Berufsbildung nachhaltig sehr zufrieden.

Die DBW handelt als Gesamtorganisation und in den Organisationseinheiten nachhaltig und ökologisch. Sie setzt ihren Bildungsauftrag bezüglich Nachhaltigkeit und Ökologie konsequent um und reduziert den Ressourcenverbrauch messbar.

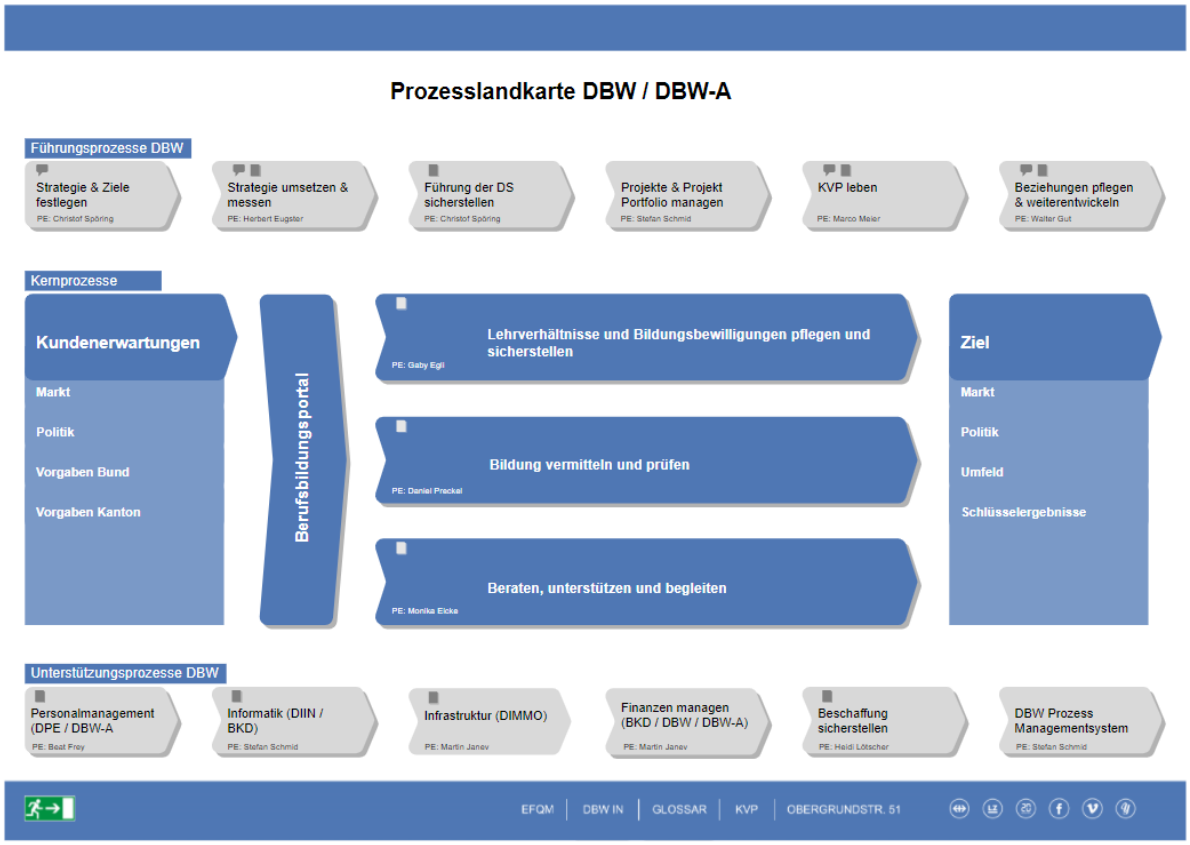


Abbildung 8: Prozesslandkarte DBW