

# Berufsbildung Luzern für die Welt von morgen

## **Dienststelle Berufs- und Weiterbildung**

*Über uns*

**Kontakt**

Nadia Ganz, Assistentin Leiter, Dienststelle Berufs- und Weiterbildung, Obergrundstrasse 51,  
6002 Luzern; [nadia.ganz@lu.ch](mailto:nadia.ganz@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 2022.....	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 .....	13
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 2023 .....	22
6.2 Ziele 2023 .....	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

<b>Berufsbildung Luzern für die Welt von morgen</b>
---

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 \(AFP\) 2021–2024](#) 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 Ausbilderinnen und Ausbilder 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<sup>1</sup>

- 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

---

<sup>1</sup> 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<sup>2</sup>**

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;

---

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

## **Dienststelle Berufs- und Weiterbildung**

---

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

### **2 - Beratungs- und Informationsangebote**

- Beratungs- und Informationszentrum für Bildung und Beruf (BIZ);
- Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung;
- Schulberatung für Berufsbildung und 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, Bildungsbewilli- gung);
- 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 2022

Gesamtaufwand	220 Mio.
Globalbudget Kanton	132 Mio.
Staatsbeiträge an Dritte (z.B. an Partner)	82 Mio.
Staatsbeiträge von Dritten ( z.B. von Bund und anderen Kantonen)	71 Mio.
ÜK-Subventionen in CHF	5.2 Mio.
<b>Lernende an Schulen</b>	<b>14'102</b>
davon aus anderen Kantonen	2'743
Lernende mit Lehrvertrag im Kanton Luzern	12'417
davon in LU beschult	11'122
davon ausserkantonale beschult	1'295
neue Lehrverträge SJ 21/22	4'691
Ausbildende Betriebe mit mindestens einer aktiven Bildungsbewilligung	4'921
Anzahl Betriebe mit mindestens einem aktiven Lehrverhältnis	3'469
Anzahl Berufe mit aktivem Lehrverhältnis inkl. Fachrichtungen/Branchen/usw.	361
Anzahl Berufe mit aktivem Lehrverhältnis excl. Fachrichtungen/Branchen/usw.	203
<b>Besucher öffentliches Informationszentrum</b>	<b>11'398</b>
Jugendliche in Brückenangeboten (ohne Integrationsbereich)	338
Studierende Höhere Fachschulen	2'780
davon in Luzern beschult	1'874
davon ausserkantonale beschult	906
Organisationen der Arbeitswelt (Berufsverbände)	197
Anzahl Klassen an den Berufsfachschulen (EFZ und EBA)	708

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.

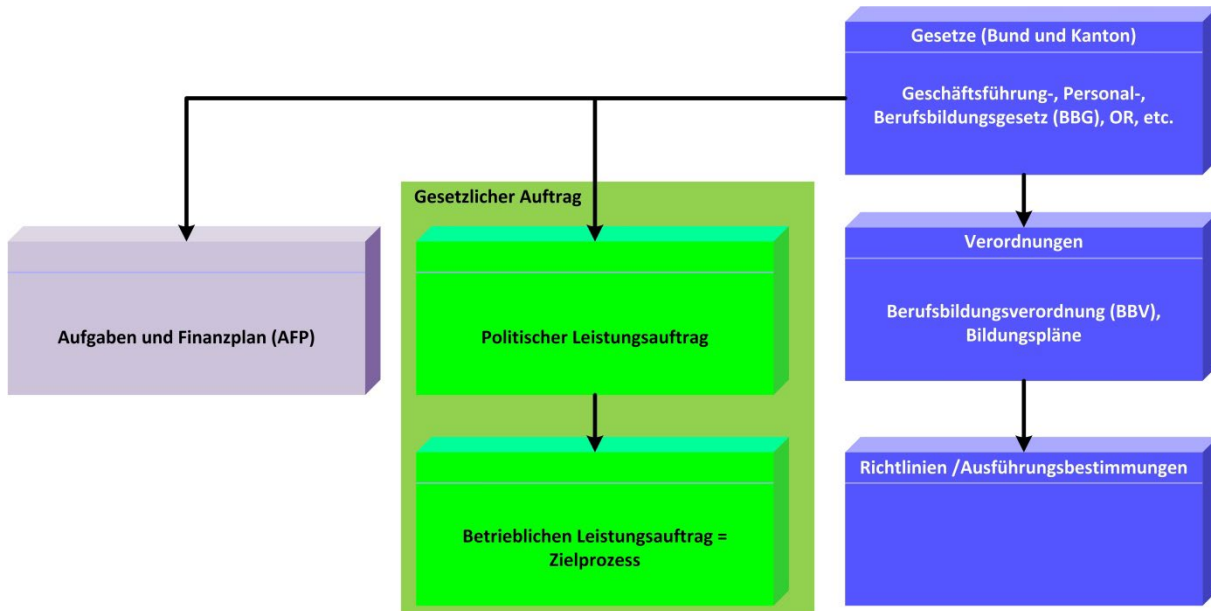


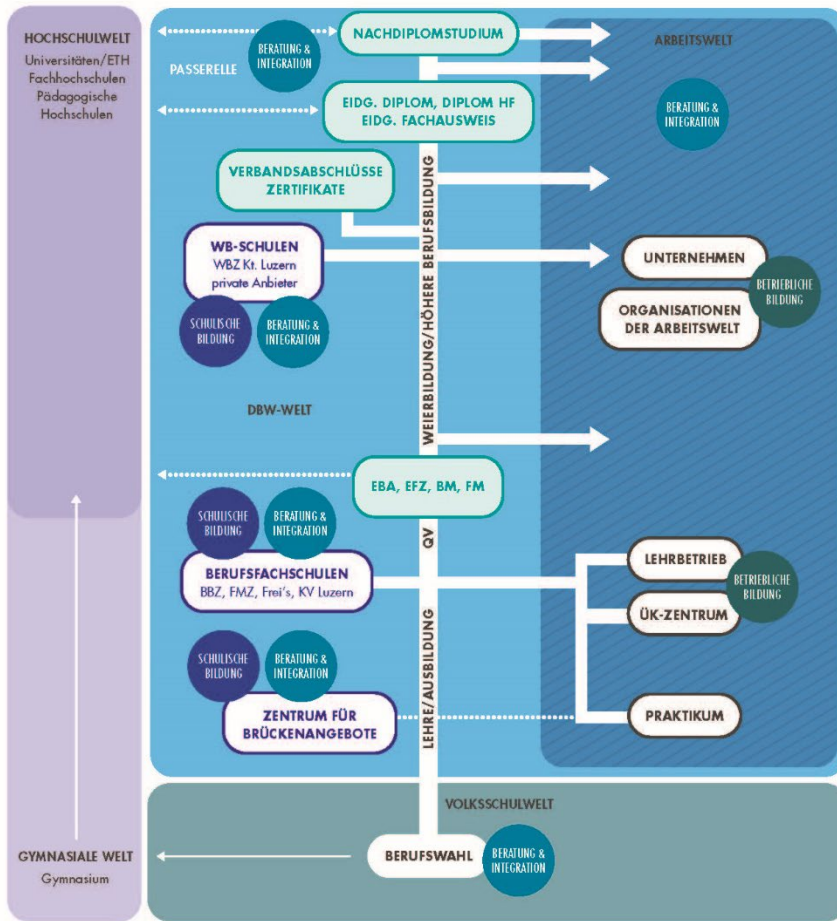
Abbildung 2: Rahmenbedingungen für die DBW

scs / V0.3 / 25.11.2014

1.10 Geschäftsmodell

# BERUFSBILDUNGSWELT

Berufsbildung Luzern – alles aus einer Hand



**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, MobilLingua, Staatsbeiträge

**BIZ: Beratungs- und Informationszentrum für Bildung und Beruf**  
Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung, Schulberatung, 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.

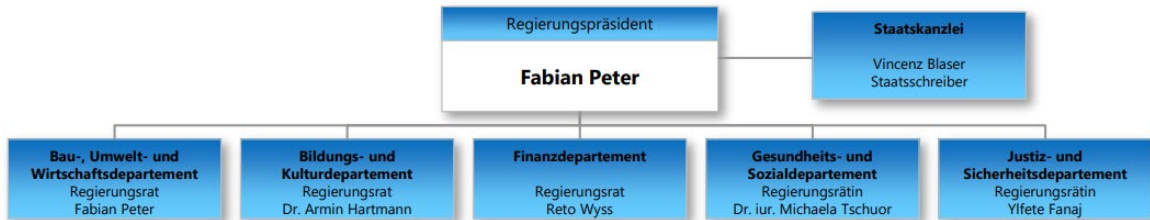


Abbildung 4: Organigramm kantonale Verwaltung Luzern

### 2.2 Bildungs- und Kulturdepartement

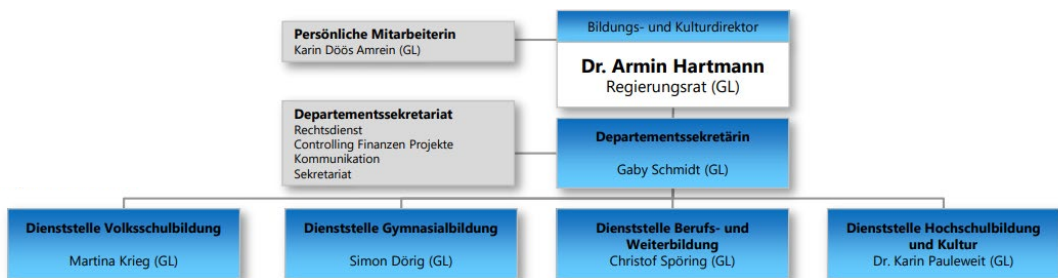


Abbildung 5: Organigramm Bildungs- und Kulturdepartement

### 2.3 Dienststelle Berufs- und Weiterbildung

Die 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.

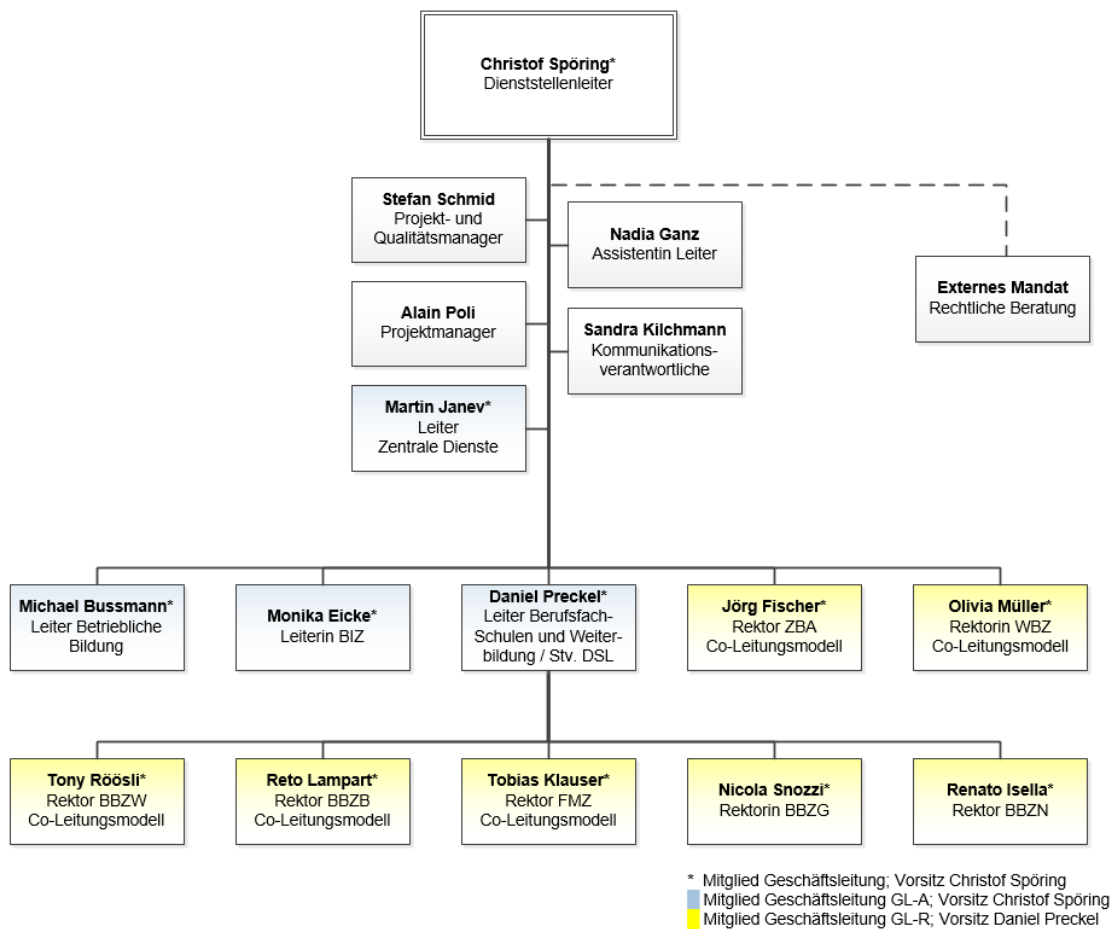


Abbildung 6: Organigramm DBW mit Stab

### 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 ( <a href="http://www.weltvonmorgen-beruf.lu.ch">www.weltvonmorgen-beruf.lu.ch</a> )
2022	Umzug Fachklasse Grafik in Viscosistadt
2022	EFQM «Recognized for Excellence» (R4E), 4 Sterne

### 2.5 Aktuelle Standorte der DBW

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

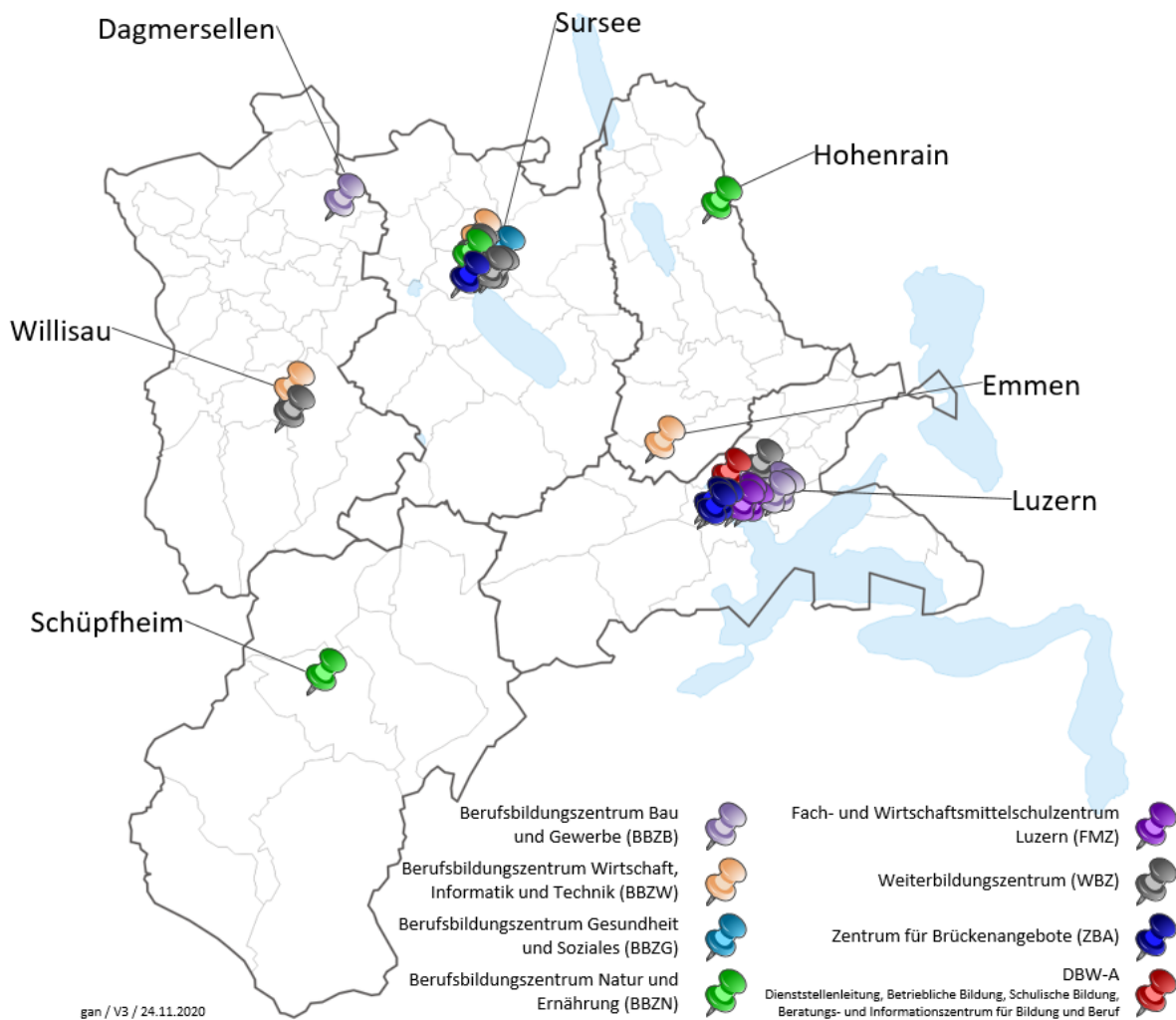


Abbildung 7: Standorte im Kanton Luzern

#### BBZ Bau und Gewerbe (BBZB)

4000 Lernende in rund 40 Berufen inkl. Berufsmatura an drei Standorten in Luzern (Bahnhof, Heimbach und Weggismatt) und einem Standort in Dagmersellen.

#### BBZ Wirtschaft Informatik und Technik (BBZW)

3700 Lernende in rund 30 Berufen in der Grundbildung inkl. Berufsmatura an drei Standorten (Emmen, Sursee, Willisau).

#### BBZ Gesundheit und Soziales (BBZG)

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, Schüpflheim 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 Lernende mit dem Ziel der beruflichen Integration. Heterogene Gruppen von Lernenden werden in Luzern (Hubelmatt, Biregg, Rössligasse) 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 2023

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 <b>Angebote</b> der beruflichen Bildung <b>für alle Anspruchsniveaus und Altersgruppen</b> zur Verfügung.
2) Enge Zusammenarbeit mit strategischen Partnern	Wir entwickeln das System in enger <b>Zusammenarbeit mit strategischen Partnern</b> im Rahmen der nationalen Strategie Berufsbildung 2030 weiter und passen es den künftigen Anforderungen an.
3) Beratungs- und Unterstützungsangebote ausbauen	Wir bauen die <b>Beratungs- und Unterstützungsangebote</b> 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. <b>Die Sek II Abschlussquote der 25-Jährigen</b> wollen wir auf <b>98% erhöhen</b> .
5) Neue Bildungsformate entwickeln	Wir setzen digitale Medien zur Förderung des Lernprozesses und individualisiertem, ortsunabhängigem Lernen ein und <b>entwickeln neue Bildungsformate</b> . Die Schulen sind als Orte des sozialen Lernens und der fachlichen Vertiefung positioniert.
6) Mitarbeitende befähigen, neue Rollen einzunehmen	Wir befähigen alle Mitarbeitenden, <b>neue Rollen einzunehmen</b> . Wir fördern Offenheit um Neues auszuprobieren und stützen innovative Ansätze und Bottom-up-Projekte.
7) Exzellente Resultate durch kontinuierliche Verbesserung erreichen	Durch <b>kontinuierliche Verbesserung</b> erreichen wir exzellente Resultate.

6.2 Ziele 2023

<b>Kunden / Markt</b>	Die Berufsbildung Luzern ist ein begehrter Partner für die Verbände und Institutionen in der Entwicklung innovativer Bildungsprodukte. In zukunftsgerichteten Branchen sind zusammen mit den Partnern (OdA's, Kantone) neue, innovative Bildungsprodukte erfolgreich am bisherigen und in neuen Märkten lanciert.
	In den Bereichen Berufsbildnerkurse, Berufsabschluss für Erwachsene, Nachholbildung und Grundkompetenzen haben wir im Kanton Luzern einen relevanten Marktanteil.
	Wir verkehren mit unseren Partnern in den relevanten Prozessen digital und medienbruchsfrei.
	Die Lehrbetriebe und Lernenden sind mit den Leistungen der DBW und der Berufsbildung nachhaltig sehr zufrieden.
<b>Leistungserbringung / Prozesse</b>	In Luzern erreichen 98% der über 25-Jährigen einen Sek II Abschluss. Zusammen mit unseren FINA Partnern sind an der Nahtstelle I mit der Stadt Luzern Projekte umgesetzt, um die Voraussetzungen zu schaffen, sodass deutlich mehr Lernende einen erfolgreichen Abschluss erlangen.
	In der beruflichen sowie schulisch organisierten Grundbildung inklusive den unterstützenden Angeboten sind die Prozesse und Angebote optimal aufeinander abgestimmt, sodass alle Lernenden auch leistungsschwächere einen erfolgreichen Abschluss erlangen. Die Rate der definitiven Lehrabbrüchen ist tiefer als 5%. 90% der Abbrechenden werden wieder in eine qualifizierende Ausbildung überführt.
	Die Berufsbildung bleibt ein attraktiver Bildungs- und Ausbildungsweg für leistungsstarke Lernende. Sie werden mit attraktiven Angeboten, innovativen Lernumgebungen und Projekten gefordert und gefördert. Angebote der Berufsmaturität, Mobilitätsprogramme, Freikurse und Bilingualer Unterricht werden in zunehmendem Masse nachgefragt.
	Alle Bildungsangebote der beruflichen Grundbildung und Qualifikationsverfahren sind durchgängig handlungskompetenzorientiert. Die Lernprozesse der Lernenden werden mit digitalen Technologien, Labors, Plattformen etc. wirkungsvoll unterstützt. Die Berufsbildung Luzern ist führend in der vernetzten und lernortübergreifenden Förderung von Zukunftskompetenzen (= überfachliche Kompetenzen, transversale Kompetenzen, ICT Kompetenzen etc.).
	Aus der nationalen BSLB Strategie sind drei Leuchtturmprojekte erfolgreich umgesetzt. In sämtlichen Begleitungs- und Beratungsangeboten sind virtuelle Formate erfolgreich etabliert.
	Relevante Verlaufsdaten (Lernenden Daten), die zur Förderung in den nachfolgenden Institutionen benötigt werden, stehen den Beteiligten ohne Medienbrüche zur Verfügung und werden aktiv genutzt z. B. für Beratung, Zuweisung zu Bildungsangeboten, Angebotssteuerung.
	Auf der Basis eines Konzept für die Nutzung von "Big Data" in der Berufsbildung Luzern sind erste Projekte lanciert bzw. erfolgreich umgesetzt.

<b>Mitarbeitende / Potentiale</b>	Die Mitarbeitenden der DBW sind in ihrem Tätigkeitbereich engagiert, hochkompetent und handeln im Rahmen der übergeordneten Ziele.
	Die Unternehmenskultur und die Rahmenbedingungen begünstigen die aktive Beteiligung an den unternehmerischen Prozessen.
	Die DBW fördert und nutzt das gesamte Potential der Mitarbeitenden. Vakanzen im Führungs- und Fachkaderbereich werden zum grossen Teil mit eigenen Nachwuchskräften besetzt.
	Die Führungskräfte tragen die Strategie mit und arbeiten aktiv an der Zukunft der DBW. Sie nehmen ihre Vorbildfunktion wahr und zeichnen sich durch eine hohe Kunden-, Leistungs-, Ergebnis- und Mitarbeitendenorientierung aus.

## Prozesslandkarte DBW / DBW-A

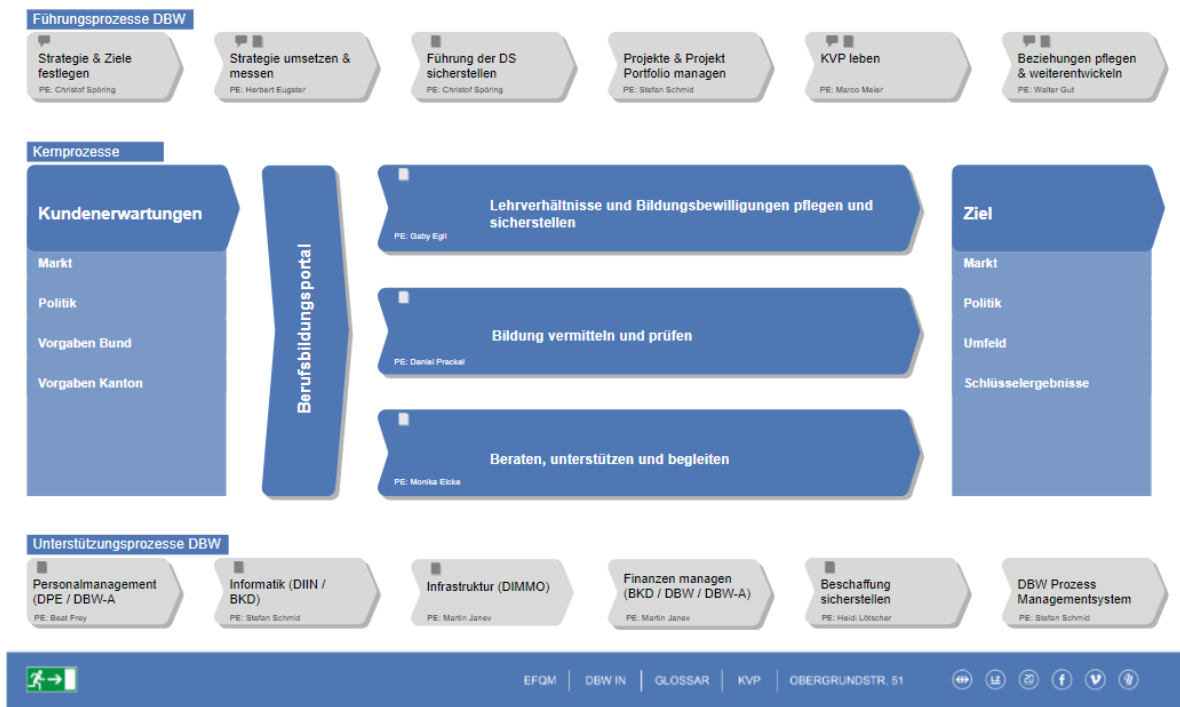


Abbildung 8: Prozesslandkarte DBW



