

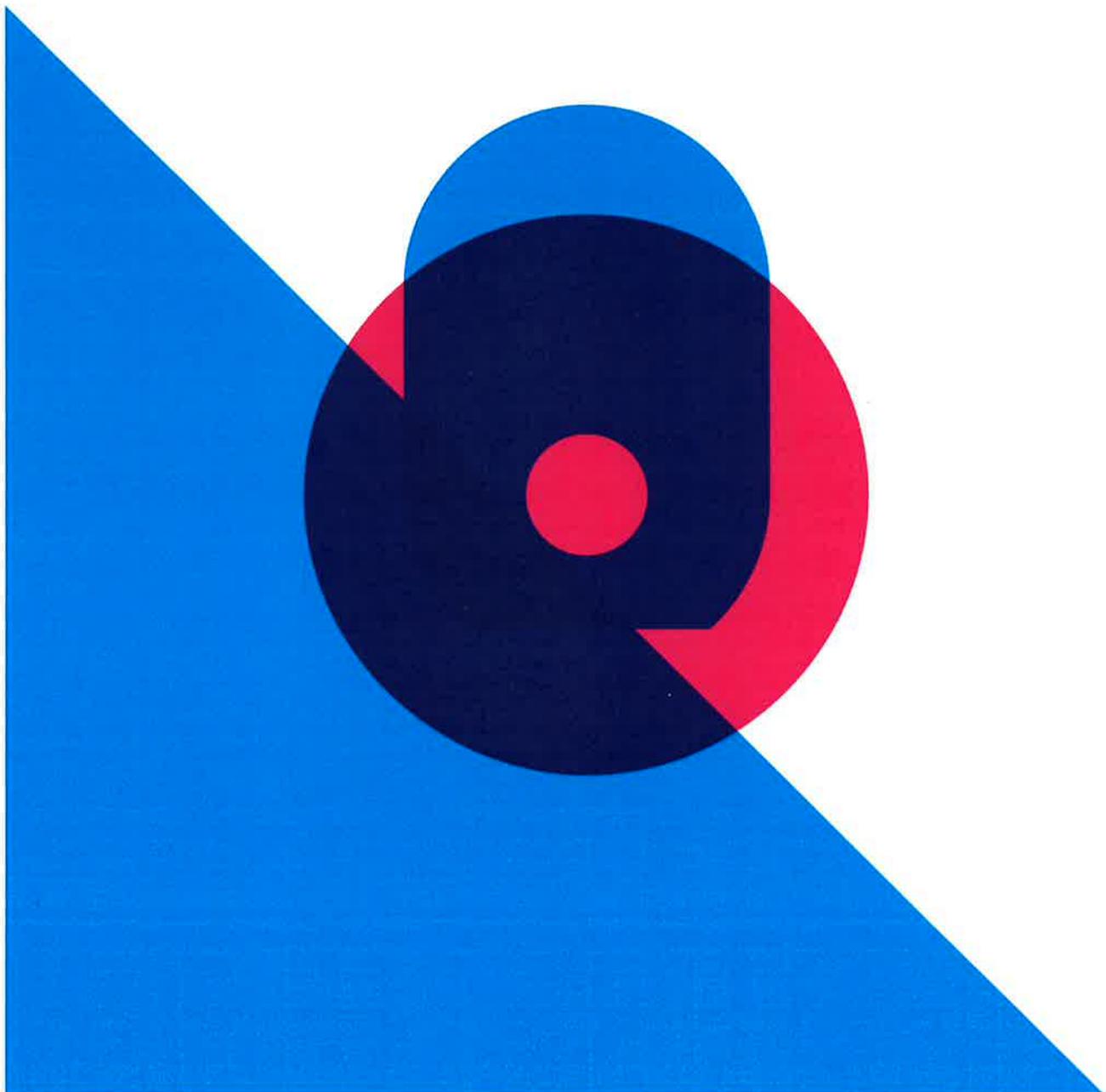


**Bildungszentrum Limmattal**  
Logistik und Technologie

Schöneeggstrasse 12  
8953 Dietikon  
Telefon +41 44 745 84 80  
claudia.hug@bzlt.ch  
www.bzlt.ch

# Strategie 2022-2026plus

Genehmigt von der Schulkommission



## Inhalt

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Ausgangslage</b>   | <b>4</b>  |
| 1.1 Verständnis für ein umfassendes Kompetenzzentrum im Bereich des Supply Chain-Managements                           | 4         |
| 1.2 Nähe zur Arbeitswelt der Lernenden   | 4         |
| 1.3 Bildungspolitische Positionierung  | 4         |
| 1.4 Innovation und Schulentwicklung  | 4         |
| 1.5 Fundament im Wandel  | 4         |
| 1.6 Positionierung der Weiterbildung   | 4         |
| <b>2. Ausgewählte strategische Herausforderungen</b>   | <b>5</b>  |
| 2.1 Organisations- und Unterrichtsentwicklung in einem agilen Umfeld   | 5         |
| 2.2 Integration der neuen Berufsfelder Recycling und Strassen-transport mit den entsprechenden Weiterbildungsangeboten | 5         |
| 2.3 Positionierung der Weiterbildung   | 5         |
| 2.4 Sanierung – Umzug  | 5         |
| <b>3. SWOT</b>   | <b>6</b>  |
| 3.1 Stärken und Schwächen  | 6         |
| 3.1.1 Stärken  | 6         |
| 3.1.2 Schwächen  | 7         |
| 3.1.3 Fazit aus der Stärken- und Schwächenanalyse:   | 7         |
| 3.2 Chancen und Risiken  | 8         |
| 3.2.1 Chancen  | 8         |
| 3.2.2 Risiken  | 9         |
| 3.2.3 Fazit aus der Chancen- und Risikenanalyse:   | 10        |
| 3.3 Fazit aus der Analyse  | 11        |
| 3.4 Zukunftsperspektiven aus Analyse   | 12        |
| 3.4.1 Hypothesen über die Bedarfe der „Umwelten“   | 12        |
| 3.4.2 Themen/Bereiche, die ausgelagert/nicht mehr angeboten werden sollen  | 12        |
| 3.4.3 Themen/Bereiche, die in Zukunft unbedingt abgedeckt werden sollen  | 12        |
| <b>4. Vision</b>   | <b>13</b> |
| <b>5. Strategie 2022 – 2026 plus</b>   | <b>14</b> |
| 5.1 Bildungspioniere   | 14        |
| 5.1.1 Heutige Stärken:   | 14        |
| 5.1.2 Zukünftige Herausforderungen:  | 14        |
| 5.1.3 Strategie:   | 14        |
| 5.2 Kompetenzorientiert  | 16        |
| 5.2.1 Heutige Stärken:   | 16        |
| 5.2.2 Zukünftige Herausforderungen:  | 16        |
| 5.2.3 Strategie:   | 17        |
| 5.3 Vernetzt   | 18        |
| 5.3.1 Heutige Stärken:   | 18        |
| 5.3.2 Zukünftige Herausforderungen:  | 18        |
| 5.3.3 Strategie:   | 18        |
| 5.4 Menschlich   | 19        |
| 5.4.1 Heutige Stärken:   | 19        |
| 5.4.2 Zukünftige Herausforderungen:  | 19        |
| 5.4.3 Strategie:   | 19        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>6. Feedbacks, Informationen und Verabschiedungen</b> | <b>20</b> |
| 6.1 Feedbacks   | 20        |
| 6.2 Vernehmlassung                                      | 20        |
| 6.3 Verabschiedung                                      | 20        |

# 1. Ausgangslage

Die Strategieperiode 2017 -2021 hat unserer Schule einen grossen Change in den nachfolgenden Bereichen gebracht:

## 1.1 Verständnis für ein umfassendes Kompetenzzentrum im Bereich des Supply Chain-Managements

Mit der Umsetzung des Projekts Kompetenzzentren des Kantons Zürichs konnte gewährleistet werden, dass das Profil des Bildungszentrum Limmattals noch geschärft wurde und mit den neuen Berufsfeldern Recycling und Strassentransport die Supply Chain (=Lieferkette) ergänzt werden konnte.

## 1.2 Nähe zur Arbeitswelt der Lernenden

Durch die Handlungskompetenzorientierung und der Umsetzung der Situationsdidaktik mit der Dekontextualisierung der Lerninhalte, welche uns in der Strategieperiode im Bereich der Unterrichtsentwicklung sehr stark beschäftigt hatten, konnten eine hohe Praxisnähe und Bedeutsamkeit zu den Arbeits- und Lebenswelten der Lernenden geschaffen werden.

## 1.3 Bildungspolitische Positionierung

Das Bildungszentrum Limmattal konnte sich in den letzten vier Jahren bildungspolitisch optimal positionieren. Das Konzept n47e8 und dessen Umsetzung im Alltag gilt schweizweit als Vorzeigeprojekt im Bereich eines modernen, handlungskompetenzorientierten und sinnvoll digitalisierten Konzepts. Desweiteren konnte ein wichtiges bildungspolitisches Netzwerk aufgebaut werden.

## 1.4 Innovation und Schulentwicklung

Mit dem Projekt n47e8 wurde auf allen Ebenen (Personal-, Unterricht- und Schulentwicklung) die Innovationen und Entwicklungen vollzogen. Die Schaffung des Kompetenzbereichs «Innovation & Entwicklung», welche von einer Lehrperson geleitet und entsprechend entlastet ist, verlieh unserem strategischen Pfeiler «Innovation» zusätzliche Kraft.

## 1.5 Fundament im Wandel

Durch die Changeprojekte (HKO=Handlungskompetenzorientierung, Digitalisierung), den Wandel in der Führung, das neue Finanzierungsmodell, aber sicherlich auch durch die Pandemie wurde das Fundament in seinen Grundmauern erschüttert. Neue Werte halten Einzug, der Generationenwandel macht sich spürbar, die Veränderungskompetenz ist stark gefragt.

## 1.6 Positionierung der Weiterbildung

Die Positionierung der Weiterbildung und die damit verbundene Durchlässigkeit zwischen BFS und WB steckt nach wie vor in den Kinderschuhen. In den vier Jahren ist es uns zwar gelungen die HF Unternehmensprozesse mit Vertiefung Logistik zu erhalten, die Berufsprüfungen zu optimieren und kleinere Angebote zu schaffen, ein ganzheitliches Konzept für die Weiterbildung mit durchschlagenden Positionierungschancen, um auf dem hart umkämpften Markt zu bestehen, haben wir noch nicht entwickelt.

## 2. Ausgewählte strategische Herausforderungen

Im Folgenden werden diejenigen **strategischen Herausforderungen** des BZLT etwas ausführlicher beschrieben, welche eine besondere Bedeutung für die Strategie haben.

### 2.1 Organisations- und Unterrichtsentwicklung in einem agilen Umfeld

- Übernahme von Verantwortung bei Projekten von Lehrpersonen
- Lehrpersonen werden stärkenorientiert in der Institution eingebunden. Das kompetenzorientierte Führungsmodell wird dabei angewandt.
- Die Organisation richtet sich nach der Bildungsvision 2030 und weiteren innovativen Erkenntnissen aus dem bildungsrelevanten Umfeld.
- Herausforderung für Lernende
- Herausforderungen im bildungspolitischen Umfeld (BIVOs entsprechen nicht der aktuellen Situation, Vorgaben des MBAs, neue Rahmenlehrpläne in der WB)

### 2.2 Integration der neuen Berufsfelder Recycling und Strassen-transport mit den entsprechenden Weiterbildungsangeboten

- Entwicklung eines neuen, erweiterten Teams (personell)
- Kennenlernen der Berufsfelder
- Erkennen von Synergien für die Grund- und Weiterbildung
- Zukünftige Trends in den entsprechenden Bereichen erkennen
- Gelebte Lernortkooperation
- Aufbau eines durchlässigen Angebots BFS-WB

### 2.3 Positionierung der Weiterbildung

- Entwicklung einer Strategie, welche eine starke Positionierung im Markt erlaubt. Der Konkurrenzdruck im Weiterbildungsmarkt ist gross und scheint immer härter zu werden. Es braucht zunehmend eine Differenzierung, damit eine kantonale Schule mit den privaten Anbietern mithalten kann. Die Strategie wird aufzeigen müssen, wo Prioritäten gesetzt werden müssen und welche Ziele mit der Weiterbildung verfolgt werden sollen.
- Marktbeobachtung, nahe am Puls der Wirtschaft sein.
- Konkurrenzfähige Angebote eng mit der Wirtschaft entwickeln.
- Kooperationen mit anderen Bildungspartnern (bspw. FH, andere HF, Verbänden)
- Die Notwendigkeit einer Abteilungsleitung WB (auch im Rahmen als Mitglied der Schulleitung) muss geprüft und entsprechende Massnahmen daraus abgeleitet werden.

### 2.4 Sanierung – Umzug

- Dem Umzug im Jahre 2025 – 2027 an die Lagerstrasse (Zürich) muss eine grosse Bedeutung beigemessen werden. Einerseits stellt der Umzug selbst eine grosse Herausforderung dar, jedoch auch die strategische Haltung bezüglich Weiterentwicklung auch an einem neuen Ort ist herausfordernd und muss bei den Mitarbeitenden entwickelt werden.
- Die Vorbereitung auf die Rückkehr nach Dietikon und in ein anders strukturiertes Schulhaus stellt eine Herausforderung dar.

## 3. SWOT

### Vorbemerkungen

Im Rahmen der externen Evaluation der IFES wurden einzelne strategische Ausrichtungen bei den Lehrpersonen, den Lernenden, den Berufsbildern und der OdA (= Organisation der Arbeitswelt) abgefragt. Im Rahmen der strategischen Arbeit wurde die SWOT Analyse von Mitgliedern der Schulkommission (SK), der Schulleitung (SL), von Lehrpersonen der Grund- und Weiterbildung ergänzt.

Aus jedem der vier Bereiche der SWOT Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken) wurden je fünf Bereiche ausgewählt.

### 3.1 Stärken und Schwächen

#### 3.1.1 Stärken

Aus einer Reihe von herausgearbeiteten Stärken (Befragungen, Evaluation) wurden die untenstehenden 5 Stärken priorisiert:

| Stärken   | Begründung   |
|---|--|
| Wir sind das schweizweit grösste Kompetenzzentrum für Logistik und Technologie  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wir sammeln/bieten alle Kompetenzen im Bereich Supply Chain</li> <li>- Wir sind sensibilisiert auf (neue) Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt im Bereich Supply Chain und nehmen diese in Aus- und Weiterbildung auf</li> <li>- Wir sind attraktiv für Kooperationen</li> <li>- Wir nutzen Synergien zwischen den unterschiedlichen Berufsfeldern</li> </ul> |
| Unsere Lerndienstleistungen korrelieren in hohem Masse mit den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wir bieten eine zeitgemässe, sinnstiftende, motivierende, arbeitsmarktorientierte Aus- und Weiterbildung. (Hohe Employability = Hohe Anschlussfähigkeit an die Arbeitswelt)</li> <li>- Eine ausgewogene Mischung von Theorie und Praxis ist für uns elementar.</li> </ul>   |
| Als Bildungspioniere setzen wir ein zeitgemässes Unterrichtskonzept um, welches den Einsatz von E-Learning begünstigt und ortsunabhängiges <i>Lehren</i> und Lernen ermöglicht. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unser Kompetenzzentrum hat wegen zeitgemässer, moderner und relevanter Angebote eine hohe Anziehungskraft.</li> <li>- Wegen unserem Unterrichtskonzept können wir Abhängigkeiten minimieren</li> <li>- Wir haben Wettbewerbsvorteil gegenüber (Konkurrenten) bei der Beschaffung von Geldern</li> </ul>   |
| Unsere Lernenden erleben den Schulalltag mit hoher Zufriedenheit.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wir unterstützen und fördern unsere Lernenden in einem angstfreien Lernklima. Damit legen wir den Grundstein für den Lernerfolg.</li> </ul>   |
| Durch unser gelebtes Leitbild führen und arbeiten wir innovativ mit Weitblick.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Leitbild gibt uns den Rahmen für unser tägliches Handeln. Als Pioniere in der Bildung verpflichten wir uns, mit Weitblick zu agieren.</li> <li>- Strategie ist klar</li> <li>- Führung lebt vor und inspiriert</li> <li>- Unternehmerisches Denken vorgelebt</li> </ul>   |

### 3.1.2 Schwächen

Als Hauptschwächen wurden folgende fünf herauskristallisiert:

| Schwächen  | Begründung  |
|--|---|
| Synergien der Grund- und Weiterbildung werden zu wenig genutzt, das heisst es gibt keine Durchgängigkeit von der Grund- zur Weiterbildung.                                       | - Keine durchgängige Systematik   |
| Das Marketing unsere Schule ist zu wenig kontinuierlich.   | - Die kontinuierliche Präsenz auf dem Bildungsmarkt sowie gut aufeinander abgestimmte Marketingmassnahmen unterstützen die nachhaltige Positionierung des BZLT. |
| Die Diskrepanz zwischen der vorherrschenden Kultur und der aktuellen Entwicklung führt dazu, dass Innovation als Denkhaltung noch nicht überall zufriedenstellend etabliert ist. | - Demographie<br>- Offenheit der Mitarbeitenden<br>- Widerstand gegen neue Formen<br>- Fehlende Bereitschaft zur Veränderung                                    |
| Infrastruktur des Gebäudes limitiert den Einsatz neuer Lern- und Medienkonzepte  | - Bauliche Limiten<br>- Räume entsprechen nicht dem Unterrichtskonzept  |
| Weiterbildungsangebot zu wenig entwickelt, läuft auf kleiner Flamme, Angebotsstrategie noch unklar   | - Personelle Veränderung<br>- Knappe Ressourcen<br>- Veränderung der Bildungsinhalte vom Markt (Bsp. GS1)   |

### 3.1.3 Fazit aus der Stärken- und Schwächenanalyse:

Das BZLT kann auf besonders relevanten Stärken aufbauen.

Die Lerndienstleistungen korrelieren in hohem Masse mit den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes, die Lernenden erleben den Schulalltag mit hoher Zufriedenheit und das Unterrichtskonzept der Grundbildung ist innovativ und zukunftsorientiert.

Jedoch konnten die Stärken der Grundbildung noch nicht auf die Weiterbildung adaptiert werden. Zudem bestehen Unsicherheiten wegen des Umzugs und die Innovation als Denkhaltung ist kulturell noch nicht zufriedenstellend verankert.

### 3.2 Chancen und Risiken

#### 3.2.1 Chancen

Aus einer Reihe von herausgearbeiteten Chancen wurden die untenstehenden 5 priorisiert:

| Chancen   | Begründung  |
|---|---|
| Integration der neuen Berufsfelder Recycling und Strassentransport mit den entsprechenden Weiterbildungsangeboten inkl. Vervollständigung der Supply Chain. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nachhaltigkeit, wahrscheinlich zukünftige politische Haltung und Verhalten.</li> <li>- Systemrelevant bezüglich Markt-Versorgung inkl. wachsendem Online-Markt.</li> <li>- Alternative Antriebsarten.</li> <li>- Komplettes Angebot der Supply Chain.</li> </ul>   |
| Erweiterung des Beziehungsnetzes zu den interessierten Anspruchsgruppen, inkl. Bekanntheit bei den Betrieben steigern.                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hand in Hand und unverzichtbar für die partnerschaftlichen Beziehungen bezüglich Zukunftsorientierung. Trends werden laufend miteingebunden. Ausbildung und Gestaltung nach den Bedürfnissen der Betriebe.</li> </ul>  |
| Wir verbinden durch hybride Lernformen die schulische Bildung mit der Praxis der Betriebe.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Situativer Einsatz der Lernform bei Berufsfelder, Handlungsfelder, Kompetenzen.</li> </ul>   |
| Wir leben eine agile Organisationsentwicklung mit gut ausgebildeten Lehrpersonen im Bereich HKO, Coaching, Individualisierung und Projektmanagement,        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ein differenziertes und reflektiertes (keine vorgefertigten Meinungen) Mindset ermöglicht neue Arbeitsweisen</li> <li>- Individuelle Förderung von motivierten Lehrpersonen ermöglicht eine Kompetenzerweiterung in den geforderten, zukunftsrelevanten Bereichen</li> <li>- Neue Mitarbeitende werden nach den geforderten Kriterien basierend auf dem Leitbild rekrutiert und bringen sich aktiv in die Schulentwicklung ein.</li> </ul> |
| Gesamtsanierung/Umzug (betreffend Infrastruktur, Attraktivität Schulraum)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neugestaltung der Räumlichkeiten entsprechend dem Unterrichtskonzept</li> <li>- Reibungsloser Umzug für alle Beteiligten</li> </ul>  |

### 3.2.2 Risiken

Als Risiken wurden folgende fünf herauskristallisiert:

| Risiken  | Begründung  |
|--|---|
| Soziale und psychische Gesundheit der Lernenden leidet bei übermässigem Einsatz von E-Learning und verhindert zwischenmenschliche Beziehungen. | - Gesellschaftliches Problem, Ablenkung durch soziale Medien, Gefährdung des Lernerfolges und der Zielerreichung, Abbau der sozialen Kontakte, Isolation  |
| Strategieumsetzung, alle mitnehmen   | - Hohe Kompetenzanforderungen an die Lehrpersonen, Potential in Bezug auf konzeptionelle Kompetenzen zum Teil nicht vorhanden, Kommunikation ist nicht adressatengerecht, Strategie nicht für alle nachvollziehbar (Sinnhaftigkeit)   |
| Geschäftsleitung des BZLT auf wenige Schultern abgestützt, kann zu personellen Engpässen führen  | - Stellvertretungen nicht in allen Belangen gewährleistet, Belastung des Einzelnen ist hoch, Freiräume sind rar (z.B. für Innovation und Weiterentwicklung)   |
| Standortverschiebung   | - Identitätsverlust, Bauverzögerung, Planungsunsicherheiten, Angebot Weiterbildung, evtl. Mitarbeiterverlust  |
| Rekrutierung und Kompetenzentwicklung der Lehrpersonen   | - Anforderungen der Lehrpersonen müssen in der Regel entwickelt werden, hoher Aufwand (personell und finanziell) bei der Personalentwicklung, Fluktuation in den ersten 1-2 Semestern, Betreuungsaufwand in der ersten Phase hoch. Potentialbeurteilung aufgrund der Dossiers nur teilweise möglich. Wissensverlust durch vorzeitige Abgänge. Mentoratsaufwand der bisherigen Lehrpersonen ist hoch |

### **3.2.3 Fazit aus der Chancen- und Risikolanalyse:**

- Durch den Ausbau des Beziehungsnetzes können wir neue Berufsfelder in einem Wachstumsmarkt mit hoher politischer, sozialer und ökologischer Bedeutung erschliessen ("Clean Tec", "Supply Chain").
- Die Stärkung und Entwicklung der agilen und zugleich verlässlichen Organisation ermöglicht der Schule in künftigen Anforderungen proaktiv zu agieren.
- Durch neue Lehr- und Lernformen mit hohem Bezug zur Praxis sind unsere Lernenden auf die Berufswelt von Morgen vorbereitet. Gleichzeitig besteht das Risiko, dass durch den übermässigen Einsatz von e-Learning die soziale und psychische Gesundheit der Lernenden leidet.
- Der neue Standort gibt Möglichkeiten, Denk- und Arbeitsräume zu schaffen und mitzugestalten. Das Risiko besteht darin, dass durch gesetzte Rahmenbedingungen die Entfaltung und Positionierung der Schule erschwert wird.
- Die nachhaltige Strategieumsetzung ist aufgrund fehlender Ressourcen gefährdet. Es fehlt an Raum und Zeit für die individuelle Konsolidierung, die Kompetenzentwicklung sowie das kreativ-entwickelnde Denken und Handeln der Mitarbeitenden. Auch die Geschäftsleitung des BZLT ist auf wenige Schultern abgestützt.
- Dies kann dazu führen, dass die Chancen nicht erfüllt werden können. Die kulturelle Anspannung als Schwäche kann sich zu einem Risiko entwickeln, wenn Überforderungen und Unzufriedenheiten nach Aussen getragen werden.

### 3.3 Fazit aus der Analyse

| Synthese aus der SWOT  | Chancen  | Risiken   |
|--|--|---|
| <b>Stärken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompetenzzentrum</li> <li>- Arbeitsmarktkorrelation</li> <li>- Bildungspioniere</li> <li>- Zufriedene Lernende</li> <li>- Gelebtes Leitbild</li> </ul>               | <u>Chancen -Stärken</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aus starker Position (Fundament) die zukünftigen Möglichkeiten mutig, innovativ und selbstbewusst anpacken.</li> <li>- Starker und verlässlicher Partner für alle interessierten Parteien sein.</li> <li>- Stärken bei allen interessierten Parteien kommunizieren, um in den Austausch zu kommen und so Veränderungen/Entwicklungen/Trends proaktiv anzugehen und mitgestalten.</li> <li>- Zufriedene Lernende sind die Kunden (Partner/Studierenden) von Morgen (Weiterbildung/Kundenbindung).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Risiken-Stärken</u></li> <li>- Als Bildungspioniere darauf achten, dass die soziale und psychische Gesundheit der Lernenden bei übermässigem Einsatz von E-Learning nicht leidet und zwischenmenschliche Beziehungen nicht verhindert werden.</li> <li>- Um unsere Lerndienstleistungen weiterhin in Form einer zeitgemässen, sinnstiftenden, motivierenden und arbeitsmarktorientierten Aus- und Weiterbildung anzubieten, braucht es die richtigen Mitarbeitenden, welche sich durch entsprechende Kompetenzerweiterungen weiterentwickeln und reflektieren.</li> </ul> |
| <b>Schwächen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Synergien Grund- und Weiterbildung</li> <li>- Marketingapproach</li> <li>- Kultur und Entwicklung</li> <li>- Angebotsstrategie</li> <li>- Infrastruktur</li> </ul> | <u>Chancen-Schwächen</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wachstumsmarkt ermöglicht attraktive Angebotsstrategie für interessierte Parteien.</li> <li>- Entwicklung neue Lehr- und Lernformen werden durch Infrastruktur unterstützt.</li> <li>- Durch eine adressatengerechte Marketingstrategie kann das Beziehungsnetzwerk erweitert werden</li> <li>- Entwicklung und Stärkung der Kultur</li> </ul>   | <u>Risiken-Schwächen</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Belastungen und kulturelle Spaltung verhindern das Interesse für andere Bereiche und Entwicklungen.</li> </ul>  |

### **3.4 Zukunftsperspektiven aus Analyse**

#### **3.4.1 Hypothesen über die Bedarfe der „Umwelten“**

Aufgrund der Umweltanalyse, welche in der Projektgruppe getätigt wurde, entstanden folgende Hypothesen:

1. Der Lernende steht im Zentrum
2. Lernende müssen im Arbeitsmarkt bestehen (Arbeitsmarktfähigkeit), indem sie sich stetig weiterentwickeln (lebenslanges Lernen). Die Schule bietet dazu moderne und fortschrittliche Strukturen, Techniken und Konzepte, welche mittels sinnvollen finanziellen Aufwands realisierbar sind.
3. Spezielle Bedürfnisse und individuelle Bildungswege der Lernenden/Kunden stehen vermehrt im Fokus.
4. Die Entwicklung von Angeboten mit hoher Praxisrelevanz soll durch Mitgestaltung des Marktes und in Abstimmung mit den interessierten Parteien erfolgen.

#### **3.4.2 Themen/Bereiche, die ausgelagert/nicht mehr angeboten werden sollen**

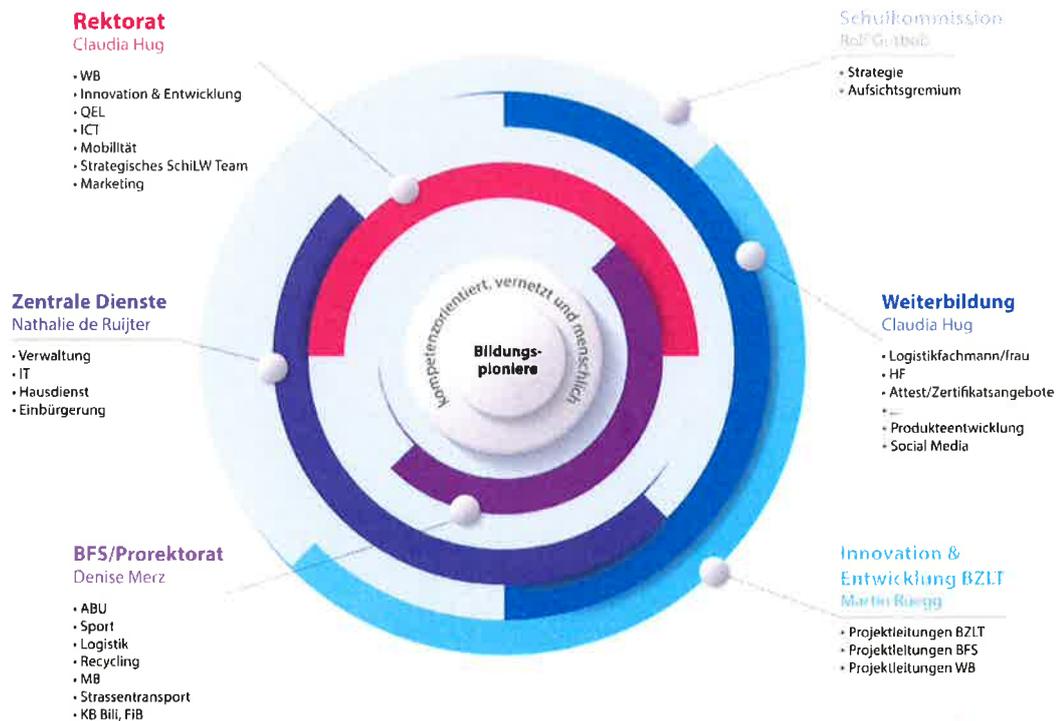
Angebote, die nicht zum Kerngeschäft gehören und Ressourcen stark belasten (Standortbestimmung).

#### **3.4.3 Themen/Bereiche, die in Zukunft unbedingt abgedeckt werden sollen**

- Weiterbildungsangebote im Bereich Recycling und Strassentransportfachleute
- Thema Zoll
- Modulares System, das Durchlässigkeit gewährleistet.
  
- Weiterbildungsangebot im Bereich Lehrpersonenweiterbildung (n47e8)
- Agiles Mindset (=flexible und offenen Denkhaltung), bspw. Im Projektmanagement etc.
- Bereich social media und Marketing

## 4. Vision

Aufgrund der ausführlichen Analyse (im vorliegenden Bericht als Auszug) wurden sowohl eine Vision entwickelt wie auch, daraus abgeleitet, die Strategie für die Jahre 2022 – 2026plus.



## 5. Strategie 2022 – 2026 plus

### 5.1 Bildungspioniere

#### 5.1.1 Heutige Stärken:

Die Schule verfügt über ein aktuelles, zeitgemässes Leitbild. Das Leitbild leitet die Schule bezüglich Schulführung, Unterrichtsgestaltung, Qualitätsmanagement und Schulentwicklung:

- Die Schulleitung agiert strategisch vorausschauend, beobachtet Trends und bindet diese ein. Sie verfolgt eine Vision und setzt Veränderungsprozesse mutig um. Dabei nutzt sie die Chancen und Möglichkeiten der geteilten Führung im Sinne von "shared leadership" (= geteilte Führung).
- Als Bildungspioniere verfügt die Schule über die Kompetenzen, ihre Vision eines nachhaltigen Lernens in der Grundbildung zu ermöglichen. Durch didaktisch zukunftsweisende Konzepte mittels innovativen Lernräumen legt die Schule die Grundlagen für lebenslanges Lernen.
- Die Organisation ermöglicht innovative Schulentwicklung und nutzt den Gestaltungsfreiraum im Rahmen der kantonalen Vorgaben.
- Klarheit und Transparenz leiten das Führungshandeln in Bezug auf die Verteilung der Ressourcen. Die Entscheidungen sind nachvollziehbar, die Prozesse sind klar dokumentiert und für alle Mitarbeitenden zugänglich.
- Die Nachwuchsförderung hat einen grossen Stellenwert und wird aktiv betrieben.

#### 5.1.2 Zukünftige Herausforderungen:

- Die Schule braucht Mitarbeitende, welche sich aktiv an der Schulentwicklung beteiligen. Die Identifikation mit Leitbild und Vision führt zu einer geteilten Verantwortung für die Schulentwicklung.
- Alle Mitarbeitenden handeln engagiert für sich selbst, für andere und für die Gesamtschule.
- Alle Mitarbeitenden sind bereit, ihr eigenes Handeln zu reflektieren und sich selbstständig und stetig weiterzuentwickeln.
- Die Schule antizipiert Entwicklungen in der technologischen, gesellschaftlichen, ökonomischen, ökologischen und pädagogischen Umwelt. Sie gestaltet die Bildungslandschaft aktiv mit.
- Der Raum als "dritter Pädagoge" (= Bedeutung des Klassenraums als Lernort) gewinnt an Bedeutung.
- Die Schule verfügt über eine Strategie, ihre Vision eines nachhaltigen Lernens in der Weiterbildung zu realisieren. Die vielfältigen Verbindungen zwischen Grund- und Weiterbildung sind transparent und werden aktiv kommuniziert.
- Aktive Beobachtung und Bewirtschaftung von Digitalisierungstrends im Bereich der Bildung.

#### 5.1.3 Strategie:

- Die Schulleitung investiert Zeit und Ressourcen für die Sinnstiftung. Dabei steht das ressourcenorientierte Führungshandeln im Vordergrund. Sie unterstützt damit alle Mitarbeitenden, für das persönliche Selbstmanagement, die Eigenmotivation und um die eigenen Stärken zu entwickeln.
- Im Bereich des Qualitätsmanagements werden die Feedbacks von Lernenden und den Mitarbeitenden ausgewertet und zeitnah Massnahmen abgeleitet. Dabei ist die Feedbackkultur von grosser Bedeutung.
- Alle Mitarbeitenden übernehmen Verantwortung für die persönliche Entwicklung und nutzen ihren Gestaltungsfreiraum im Sinne der Gesamtschule. Sie erkennen in ihren Bereichen aktuelle Entwicklungen zeitnahe, teilen dieses Wissen und bringen diese Erkenntnisse aktiv in die Schulentwicklung ein.

- Die Lehrpersonen beteiligen sich am Diskurs zur künftigen Raumgestaltung.
- Der Bildungsraum "Weiterbildung" wird aktiv erweitert. Alle Mitarbeitenden sorgen für Erweiterung dieses Bildungsraums.
- Die Schule erweitert die Möglichkeiten zur Realisierung individueller Lernwege. Dabei verschmelzen die Grund- und Weiterbildung zusehends zu einem modularen Gesamtangebot.
- Digitalisierungstrends im Bereich der Bildung werden sinnvoll in das bestehende pädagogische Konzept integriert.



## 5.2 Kompetenzorientiert

### 5.2.1 Heutige Stärken:

- Die Schule ist das grösste Kompetenzzentrum für Transport, Logistik und Recycling. Sie wird als treibende Kraft in der Bildung und als verlässlicher Bildungspartner wahrgenommen. Die Schule bündelt alle Kompetenzen im Bereich supply chain unter einem Dach.
- Das BZLT agiert im Kernprozess Unterricht kompetenzorientiert. Das Unterrichtskonzept n47e8 der Schule ermöglicht einen zukunftsweisenden Unterricht im Sinne des nachhaltigen Lernens.
- Die Organisation hat vielfältige Erfahrungen, wie die unterschiedlichen Lernbiographien der Lernenden für die individuelle Kompetenzentwicklung nutzbar gemacht werden können.
- Die Schule kennt die Kompetenzen der Mitarbeitenden und versucht, diese für die Gesamtschule nutzbar zu machen.
- Der Kompetenzbereich "Innovation & Entwicklung" wirkt als treibende Kraft für die Schule, koordiniert die damit verbundenen Aktivitäten und nutzt die vorhandenen Synergien in idealer Weise. Die Innovationen sind auf die Lernenden ausgerichtet.
- Das BZLT entwickelt Organisationsstrukturen, welche ein Handeln in Kompetenzbereichen fördert.

### 5.2.2 Zukünftige Herausforderungen:

Der zukunftsweisende Unterricht im Sinne des nachhaltigen Lernens bringt zahlreiche Veränderungen mit sich:

- Rein fachlich ausgerichtete Aufgaben, welche losgelöst von einem beruflichen Kontext sind, verlieren an Bedeutung.
- Neben dem inhaltlichen Aspekt verlangt ein moderner Unterricht ein erweitertes Rollenverständnis der Lehrpersonen. Die Lehrpersonen unterstützen den individuellen Lernprozess und fördern die Reflexion über das Gelernte und den Lernprozess. Die methodische Ausgestaltung des Unterrichts muss erweitert werden. Das Lernen findet vermehrt ortsunabhängig statt.
- Damit verbunden müssen neue Prüfungsformen entwickelt werden.

Diese Überlegungen führen letztlich zu einer veränderten Schulführung, Schulkultur und Schulstruktur:

- Der Unterricht wird in vermehrt offenen Gefässen stattfinden. Ob die Anforderungen an die räumlichen und technischen Infrastrukturen am aktuellen und am "temporären Ort" genügen werden, muss kritisch hinterfragt werden.
- Die Umgestaltung des Kernprozesses der Schule durchdringt die Gesamtschule. Neben der Struktur und Kultur und müssen auch Führungs- und Schulentwicklungsprozesse überdacht werden: So werden die Ausgestaltung der Mitarbeitergespräche (inkl. MAB) neue Aspekte miteinbeziehen müssen. Die Schulführung wird sich noch stärker auf mehrere Personen auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Rollen verteilen (shared leadership). Lehrpersonen sind dadurch nicht ausschliesslich für den Unterricht zuständig, sondern werden auch zusehends als "Leader" gefordert. Die Führungsfunktionen beziehen sich damit auf den Kernprozess der Schule und die Schulentwicklung.
- Die Festlegung und Weiterentwicklung der Kompetenzbereiche im Hinblick auf künftige Formen der Zusammenarbeit und Schulführung ist noch nicht abgeschlossen.

### 5.2.3 Strategie:

- Die Mitarbeitenden erstellen ein Kompetenzportfolio und bringen dieses selbstverantwortlich in die Schule mit ein. Sie gleichen ihre Kompetenzen mit ihren persönlichen Interessen und den Herausforderungen der Schule und ihrem Anstellungsverhältnis ab. Daraus leiten sie in Absprache mit der (erweiterten) Schulleitung ihre Entwicklungsschritte ab und gehen diese an.
- Die Schule entwickelt Organisationsstrukturen, welche ein Handeln in Kompetenzbereichen fördert und dadurch den Kerngedanken des "shared leadership" stärkt.
- Die Schule gleicht die Kompetenzbereiche mit den zukünftigen Entwicklungen innerhalb der Schule sowie im schulischen Umfeld ab.
- Die Schulleitung entwickelt Rahmenseetzungen, welche die Autonomie der Kompetenzbereiche und Projektteams stärkt und gleichzeitig dafür sorgt, dass das jeweilige Handeln, Tun und Verhalten der Gesamtschule dienlich ist.
- Die Kompetenzbereiche und Projektteams schaffen Räume für praxisbezogene Selbstreflexion. So braucht es zeitgemässe Evaluations- und Feedbackprozesse, damit die Qualität der selbstgesteuerten Prozesse stets sichergestellt werden kann. Prozesse, Erkenntnisse und Ergebnisse müssen entsprechend dokumentiert werden.
- Die methodische Ausgestaltung des Unterrichts muss erweitert werden. Das Lernen findet vermehrt ortsunabhängig statt. Der Lernende steht im Zentrum.



### **5.3 Vernetzt**

#### **5.3.1 Heutige Stärken:**

- Die Schule ist in der Bildungslandschaft gut positioniert.
- Die Schule pflegt ein stetig wachsendes Netzwerk zu Unternehmungen, Verbänden, Bildungsinstitutionen sowie dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt und der öffentlichen Hand (z.B. Stadt Dietikon). Dadurch erlangt die Schule einen hohen Bekanntheitsgrad und eine hohe Akzeptanz.
- Die Schule ist Ansprechpartnerin für innovative Schul- und Unterrichtskonzepte.

#### **5.3.2 Zukünftige Herausforderungen:**

- Das bestehende Netzwerk wird durch die Integration der neuen Berufe, durch das Projekt Kompetenzzentrum, entsprechend erweitert.
- Die Mitarbeitende werden ins Netzwerk integriert, dabei wird die Verantwortung für betriebliches Denken und Handeln geschärft.
- Der Netzwerkgedanke wird als gemeinsame Haltung etabliert.
- Im Netzwerk kann die Schule ihre Grundhaltung in der pädagogisch-didaktischen Gestaltung des Unterrichts zum Ausdruck bringen und für alle Beteiligten gewinnbringend umsetzen.

#### **5.3.3 Strategie:**

- Das Netzwerk soll vertieft und gepflegt werden. Neue Player im Netzwerk werden integriert.
- Alle Mitarbeitenden verstehen sich als Teil des Netzwerkes: Sie arbeiten verstärkt in Teams innerhalb der Schule und mit Projektpartnern außerhalb der Schule zusammen.
- Die Schule agiert innerhalb des Netzwerkes im Sinne der Lernenden. Dabei gestaltet sie die Bildungslandschaft aktiv mit und setzt bewusst Akzente.
- Die Schule pflegt im Hinblick auf das Weiterbildungsangebot eine enge Zusammenarbeit mit den Unternehmen, anderen Bildungsinstituten und potentiellen Kunden. Das Netzwerk eruiert dabei die Bedürfnisse für die Weiterbildungsangebote und gewinnt Interessenten als künftige Kunden in der Weiterbildung.
- Die Schule realisiert in den Netzwerken der Grund- und Weiterbildung eine adäquate Marketing- und Social Media Strategie.



## **5.4 Menschlich**

### **5.4.1 Heutige Stärken:**

- Die Schule setzt die Lernenden und Studierenden und deren Beziehungen zu den Mitarbeitenden ins Zentrum ihres Handelns.
- Die hohe Zufriedenheit im Schulalltag prägt die Schulkultur. Die Begegnungen sind geprägt von Wertschätzung und Empathie. Gemeinschaft entsteht durch Vertrauen und verlässliche Beziehungen.
- Im Hinblick auf gemeinsame Ziele fördert die Schule das eigenverantwortliche Handeln. Das individuelle Coaching unterstützt die Lernenden und Studierenden zusätzlich auf diesem Weg.
- Die Rahmenbedingungen sowie Prozesse sind transparent und verlässlich in der Umsetzung. Dadurch entsteht Kontinuität, Vertrauen und Verbindlichkeit.

### **5.4.2 Zukünftige Herausforderungen:**

- Gegenseitiges Vertrauen stärken
- Trotz Digitalisierung stehen soziale Kontakte und Beziehungen im Vordergrund.
- Wandel der Rolle als Lehrperson durch neue Lehr- und Lernformen
- Agile Schulkulturen erfordern regelmässige und konstruktive Feedbackprozesse
- Intrinsisch motivierte Mitarbeitende mit einem hohen Interesse an Mitgestaltung in der Schulentwicklung
- Mitverantwortung an Prozessen und Entwicklungen übernehmen
- Solidaritätserfahrungen und die Übernahme von sozialer Verantwortung gewinnen an Bedeutung.
- Heterogenen Bildungsbiografien erfordern individuelle Lösungen.

### **5.4.3 Strategie:**

- Verlässlichkeitserfahrungen sollen das Tun und Handeln aller Mitarbeitenden prägen.
- Die Schule bringt das Spannungsfeld zwischen Gemeinschaftserleben und dezentralem/ individualisiertem Lernen in eine gesunde Balance.
- Die Lehrpersonen sind in der Funktion als Coach und Lernbegleiter zu stärken.
- Feedbackprozesse sind Teil der agilen Schulkultur und geben wichtige Impulse zur individuellen und institutionellen Weiterentwicklung.
- Intrinsische Interessen an Bildungsentwicklungen stehen im Fokus und stärken somit die Sinnhaftigkeit, um konstruktive Lösungen zu erarbeiten.
- Die Übernahme von Selbstverantwortung ermöglicht Jobenrichment und die Erweiterung des persönlichen Kompetenzprofils
- Aspekte der Solidarität, Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung werden in Entscheidungen bewusst einbezogen.
- Schaffen von Angeboten, welche die heterogenen Bildungsbiografien berücksichtigen und die Anschlussfähigkeit an die Arbeitswelt ermöglichen.
- Salutogenes (ressourcenorientiertes) Führungshandeln stärken.

## 6. Feedbacks, Informationen und Verabschiedungen

### 6.1 Feedbacks

Im gesamten Strategie Prozess wurden 4 verschiedene Resonanzgruppen (Lernende Logistik und Recycling, Berufsbilder Logistik, Recycling und Strassentransport, Studierende der Abteilung Weiterbildung, Mitarbeitende BZLT) zum Entwurf der Strategie befragt. Die Rückmeldungen aus diesen Sitzungen sind in die Strategieentwicklung eingeflossen. Der aktuelle Entwurf wird bei den Mitarbeitenden und der Schulkommission zur Vernehmlassung frei gegeben.

### 6.2 Vernehmlassung

Die Strategie wurde bei den Mitarbeitenden und der Schulkommission in die Vernehmlassung gegeben.

### 6.3 Verabschiedung

Die Strategie wurde am 6. Juli von der Schulkommission des BZLT verabschiedet.



Rolf Gutbub  
SK Präsident

#### **Impressum:**

Rolf Gutbub (SK Präsident)  
Nicolas Bär (SK Mitglied)  
Markus Grendelmeier (Bereichsleiter Weiterbildung)  
Roland Habermacher (Lehrperson Recycling)  
Akin Tezcan (Lehrperson Logistik)  
Martin Rüegg (Bereichsleiter Innovation & Entwicklung)  
Denise Merz (Abteilungsleiterin Berufsfachschule)  
Nathalie de Ruijter (Leiterin zentrale Dienste)  
Claudia Hug (Rektorin)  
Dr. Martin Keller (Bereichsleitung Schulführung & Schulentwicklung Unis St. Gallen)

30. Juni 2022