

**Konferenz Berufsbildung 2026 des Kantons Zürich**  
Berufsbildnerinnen und Berufsbildner stärken Betriebe:  
Die Qualität der betrieblichen Ausbildung als strategischer Erfolgsfaktor

**Manuskript der Keynote**  
**Betriebliche Ausbildung**  
**zwischen Marktprinzip und**  
**gesellschaftlicher**  
**Verantwortung**

Donnerstag, 16. April 2026

Markus Maurer

Professor für Berufspädagogik

Pädagogische Hochschule Zürich

## Herausforderung Lehrstellenmarkt

Die Berufsbildung verfügt über eine hohe Legitimität. Dieser Befund lässt sich in weiten Teilen der bildungspolitisch interessierten Öffentlichkeit beobachten. Diese Legitimität gründet insbesondere darin, dass die Berufsbildung die Arbeitsmarktfähigkeit junger Menschen stark fördert, einen wichtigen Beitrag zur Durchlässigkeit des Bildungssystems leistet und zu einer hohen Abschlussquote auf der Sekundarstufe II beiträgt. Diese ist im internationalen Vergleich tatsächlich sehr hoch, und auch innerhalb der Schweiz zeigt sich, dass Kantone mit einer starken Berufsbildung höhere Abschlussquoten aufweisen. Der aktuelle Bildungsbericht hat dies erneut bestätigt (SKBF, 2026, S. 118).

Ein breiter Konsens besteht jedoch nicht nur hinsichtlich der Stärken der Berufsbildung, sondern auch darin, dass sie vor grossen Herausforderungen steht, etwa mit Blick auf ihre soziale Anerkennung. Eine konstante Herausforderung stellt zudem der Lehrstellenmarkt dar, was sich auch gegenwärtig deutlich zeigt. Die Roadmap «Attraktivität der Berufsbildung», die kürzlich verabschiedet wurde, umfasst einen Förderschwerpunkt zur betrieblichen Bildung, und auch im Kanton Zürich wird dem Lehrstellenmarkt im Rahmen der Initiative «Zukunft Zürich» grosse Aufmerksamkeit geschenkt (MBA Zürich, 2026; SBFI, 2025).

Die Herausforderungen des Lehrstellenmarkts lassen sich dabei entlang zweier Dimensionen beschreiben. Zum einen handelt es sich um eine quantitative Dimension. Das duale Berufsbildungssystem ist auf Lehrstellen angewiesen, und diese müssen erhalten, aber auch kontinuierlich neu geschaffen werden, möglichst in Branchen und Berufen, für die sich junge Menschen interessieren. Dabei steht nicht zuletzt auch der Kanton Zürich vor einer grossen Herausforderung: Hier wird erwartet, dass die Zahl der Lernenden bis 2030 um rund 25 % zunehmen sollte, was eine entsprechende Zahl an Lehrbetrieben voraussetzt (MBA Zürich, 2026).

Zum anderen umfasst die Herausforderung eine qualitative Dimension. Diese wird sichtbar, wenn betriebliche Ausbildungsqualität bemängelt wird. Kritik wird dabei nicht nur vonseiten der Gewerkschaften geäussert, sondern teilweise auch von Branchenvertretern selbst (Fasel, 2024; Hüter, 2024). Aus politischer Perspektive wird die Qualitätsdimension zudem häufig in Zusammenhang mit Lehrvertragsauflösungen gebracht, deren Quote in einigen Branchen besonders hoch ist (BFS, 2025). Vor diesem Hintergrund erstaunt es nicht, dass die politischen Forderungen im Zusammenhang mit dem Lehrstellenmarkt in unterschiedliche Richtungen gehen. Je nachdem, ob das Problem stärker in der Quantität oder in der Qualität gesehen wird, werden entweder Deregulierung oder aber mehr Regulierung und Kontrolle gefordert. Sowohl mit Verweis auf quantitative als auch auf qualitative Herausforderungen wird zudem regelmässig mehr staatliche Unterstützung für den Lehrstellenmarkt verlangt. Dadurch wird deutlich, dass im Umgang mit dem Lehrstellenmarkt Zielkonflikte bestehen, die berücksichtigt werden müssen.

Im Folgenden stehen die qualitative Dimension und somit die betriebliche Ausbildungsqualität im Zentrum. Ziel des Beitrags ist es letztlich, Massnahmen zu ihrer Förderung zu beleuchten – thesenartig, nicht primär evidenzbasiert und unter Berücksichtigung der genannten Zielkonflikte und erforderlichen Güterabwägungen. Zur Vorbereitung ist dabei zunächst zu klären, was unter betrieblicher Ausbildungsqualität verstanden werden kann. Anschliessend wird die betriebliche Ausbildungsqualität im Gesamtkontext der Berufsbildung betrachtet, wobei die Perspektive auf die Systemebene erweitert wird. Die Rolle der Berufsbildenden wird dabei durchgehend mitgedacht.

## Was ist betriebliche Ausbildungsqualität?

Die Frage, was betriebliche Ausbildungsqualität ist, lässt sich nicht eindeutig beantworten. Vielmehr zeigt sich, dass unterschiedliche Akteure unterschiedliche Lesarten betonen. Ein Zugang findet sich in einer Studie der Gewerkschaft Unia, die vor wenigen Jahren publiziert wurde und für einige Aufmerksamkeit sorgte (Fasel, 2024). Dort wird betriebliche Ausbildungsqualität stark über Arbeitsbedingungen und Betriebskultur definiert. Ausbildung gilt demnach als gut, wenn beispielsweise keine sexuellen Belästigungen, kein Rassismus und kein Mobbing vorkommen, wenn der Lohn angemessen ist und grundlegende arbeitsrechtliche Standards eingehalten werden. Die entsprechenden Befragungen von Lernenden führten zu eher kritischen Befunden. Entscheidend für unseren Zusammenhang hier ist dabei nicht die Bewertung dieser Ergebnisse als vielmehr die Perspektive: Der Fokus der Studie liegt auf den Arbeitsbedingungen, und die Verantwortung wird entsprechend primär beim Management der Lehrbetriebe verortet.

Demgegenüber steht der Zugang der bekannten Kosten-Nutzen-Studie der EHB, die in einem etwas weniger beachteten Teil ebenfalls die betriebliche Ausbildungsqualität untersucht (Gehret, Kuhn & Schweri, 2025). Hier richtet sich der Fokus auf den Ausbildungsprozess und damit auf Aspekte wie die Planung der Ausbildung, die Möglichkeit eigener Lösungswege, die Übertragung von Verantwortung oder die Qualität des Zuhörens. Befragt wurden in diesem Fall die Betriebe selbst, und die Ausbildungsqualität wurde mehrheitlich positiv eingeschätzt. Auch hier ist weniger das Ergebnis entscheidend als vielmehr die Perspektive: Im Unterschied zur Unia-Studie steht hier die pädagogische Dimension im Zentrum, und die Verantwortung wird primär bei den Berufsbildenden verortet.

Beide Zugänge sind in gewisser Weise einseitig. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, sie durch weitere Perspektiven zu ergänzen (vgl. z.B. Bals, 2009; Berweger, Krattenmacher & Salzmann, 2013; Negrini, Forsblom, Schumann & Gurtner, 2015). Daraus ergibt sich ein Zugang zur betrieblichen Ausbildungsqualität über drei Dimensionen. Eine erste Dimension umfasst die Kernpunkte des Lehrvertrags, insbesondere Lohn, Ferien und Arbeitszeiten. Eine zweite Dimension betrifft den Aspekt der Einhaltung des Arbeitsrechts, etwa mit Blick auf Überstunden und Mehrarbeit sowie die Einhaltung von Schutzbestimmungen. Eine dritte Dimension schliesslich bezieht sich auf die Betriebs- und Ausbildungskultur. Dazu zu rechnen sind etwa die Verlässlichkeit in der Einsatzplanung, Umgangsformen, die Zeitressourcen der Berufs- und Praxisbildenden, die effektive Lernzeit der Lernenden sowie die Steuerung und Begleitung des Lernprozesses. In dieser Perspektive wird deutlich, dass die Sicherung betrieblicher Ausbildungsqualität eine gemeinsame Aufgabe von Management und Berufsbildenden ist.

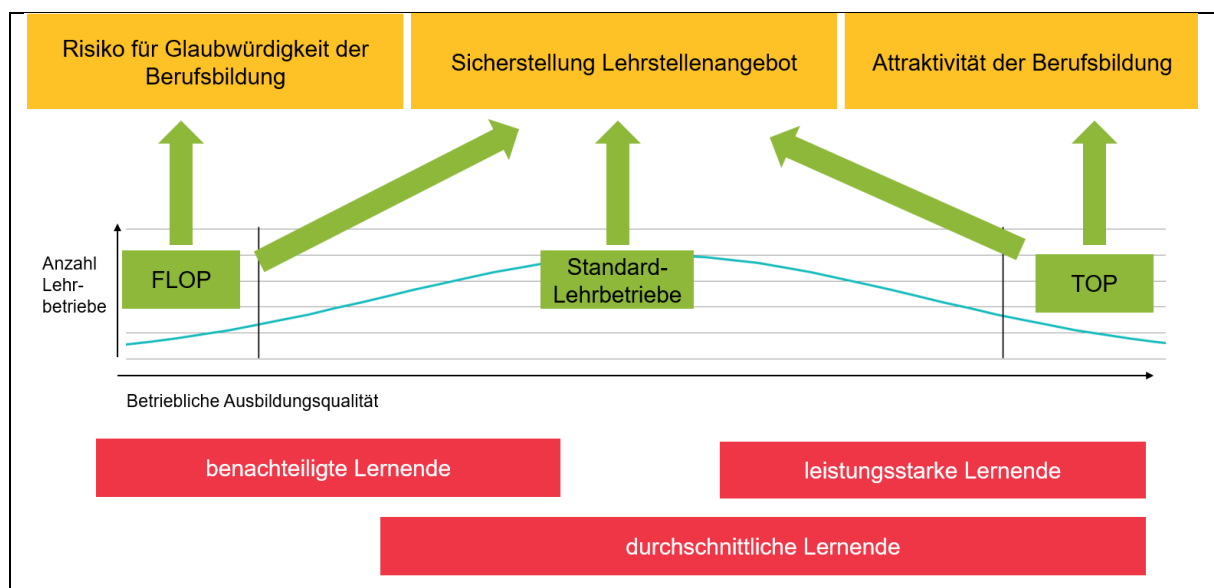


## Betriebliche Ausbildungsqualität im Gesamtkontext der Berufsbildung

Wird betriebliche Ausbildungsqualität im Gesamtkontext der Berufsbildung betrachtet, so rückt zunächst insbesondere der liberal organisierte Lehrstellenmarkt in den Fokus. Dieser stellt ein zentrales Strukturmerkmal der Berufsbildung in der Schweiz dar. Er basiert auf dem Marktprinzip, was bedeutet, dass sich Betriebe freiwillig an der Ausbildung beteiligen. Obwohl sich im internationalen Vergleich viele Betriebe engagieren, bleibt ihre Beteiligung dennoch auf eine Minderheit beschränkt. Gleichzeitig impliziert das Marktprinzip Wettbewerb, sowohl zwischen Lernenden als auch zwischen Betrieben. Lernende unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Voraussetzungen und Positionierung, während Betriebe um geeignete Lernende konkurrieren. In diesem Wettbewerb stellt die Ausbildungsqualität einen zentralen Faktor dar.

Ein weiteres Merkmal des Systems ist die traditionell geringe Regelungsdichte. Neben allgemeinen arbeitsrechtlichen Vorgaben und dem Jugendarbeitsschutz existieren spezifische Regelungen vor allem hinsichtlich der maximalen Zahl von Lernenden im Verhältnis zu Berufsbildenden sowie hinsichtlich deren pädagogischer Qualifikation. Für Berufsbildende ist ein Kurs von 40 Stunden vorgesehen, während für Praxisbildende keine entsprechenden Anforderungen bestehen. Die Qualitätssicherung erfolgt zudem nicht nur über staatliche Lehraufsicht, sondern in erheblichem Masse auch über die Selbstregulierung des Marktes, wobei davon ausgegangen wird, dass viele Betriebe ein Interesse an guter Ausbildung haben und so insgesamt eine akzeptable Durchschnittsqualität entsteht.

Mit diesem System ist jedoch auch eine Spannweite der Ausbildungsqualität verbunden. Diese lässt sich idealtypisch als Verteilung mit einem grossen Mittelfeld von Standard-Lehrbetrieben darstellen, die den Hauptteil der Lehrstellen anbieten und damit das Rückgrat des Systems bilden. Daneben existieren Top-Lehrbetriebe, die insbesondere zur Attraktivität der Berufsbildung beitragen und auch leistungsstarke Lernende ansprechen, die sich alternativ für den gymnasialen Weg entscheiden könnten. Schliesslich gibt es auch Lehrbetriebe mit geringerer Ausbildungsqualität, in denen Lehrstellen häufig von benachteiligten Lernenden besetzt werden. Diese Konstellation wird teilweise zugespitzt als „Not trifft Elend“ beschrieben. Solche Betriebe tragen zwar ebenfalls zum Lehrstellenangebot bei, stellen jedoch zugleich ein Risiko für die Glaubwürdigkeit der Berufsbildung dar, von der sie gleichzeitig profitieren.



## Massnahmen zur Förderung betrieblicher Ausbildungsqualität

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach geeigneten Massnahmen zur Förderung der betrieblichen Ausbildungsqualität.

### Klassische Lehraufsicht

Ein Ansatz betrifft die klassische Lehraufsicht auf kantonaler Ebene. Innerhalb der Schweiz zeigt sich hierbei ein Kontinuum zwischen unterschiedlichen Positionierungen. Einige Kantone setzen stärker auf Kontrolle und Aufsicht, mit dem Ziel, den Lernprozess möglichst flächendeckend zu überprüfen und Betriebe mit erheblichen Qualitätsdefiziten zu identifizieren und zu sanktionieren. Dabei wird häufig mit der gesellschaftlichen Verantwortung gegenüber den Lernenden argumentiert, insbesondere gegenüber benachteiligten Gruppen, wobei ein möglicher Rückgang von Lehrbetrieben in Kauf genommen wird. Andere Kantone setzen stärker auf Vertrauen in die Selbstregulierungskräfte des Marktes und gewichten den Lehrstellenmangel als politisch drängenderes Problem als Qualitätsdefizite. Hier besteht jedoch die Gefahr, dass die Glaubwürdigkeit der Berufsbildung Schaden nimmt. Eine eindeutige evidenzbasierte Lösung für diese Positionierungsfrage existiert nicht; vielmehr handelt es sich um eine Güterabwägung, die bewusst vorgenommen werden sollte – vor allem in Zeiten, in denen der Druck hoch ist, mehr Lehrstellen zu schaffen.

### „Lehraufsicht 2.0“

In diesem Zusammenhang gewinnt in jüngeren Jahren ein Ansatz an Bedeutung, der als „Lehraufsicht 2.0“ beschrieben werden kann und auf behördliches sowie behördlich unterstütztes Capacity Building für Lehrbetriebe abzielt. In vielen Kantonen übernehmen somit die Lehraufsichtsbehörden nicht mehr nur eine Aufsichtsfunktion, sondern sie engagieren sich zunehmend auch in der Entwicklung betrieblicher Ausbildungsqualität, etwa durch Schulungen, Workshops und Austauschformate. Vom «cop» zum «coach» gewissermassen.

Sicher sollte man sich der Grenzen solcher Bemühungen bewusst sein: Solche Angebote werden jedoch vor allem von Betrieben genutzt, die sich ohnehin bereits stark engagieren, was zu Mitnahmeeffekten führt. Ihr Einfluss auf die Schaffung zusätzlicher Lehrstellen bleibt unklar, und Betriebe mit den grössten Qualitätsdefiziten werden häufig nicht erreicht. Dennoch können solche Massnahmen zur Qualitätsentwicklung insbesondere bei Standard-Lehrbetrieben beitragen und zur Entstehung von „Communities of Practice“ unter Berufsbildenden führen, die den Austausch über Betriebs- und Branchengrenzen hinweg fördern.

### Erhöhung der Regulierungsdichte

Eine weitere diskutierte Massnahme ist die Erhöhung der Regulierungsdichte. Dazu gehören etwa Überlegungen zu Weiterbildungspflichten für Berufsbildende (Durrer-Knobel, 2025). Bereits heute haben jedoch insbesondere die Vorgaben für den Ausbildungsprozess stark zugenommen. Bildungspläne und Umsetzungsdokumente haben in vielen Berufen einen erheblichen Umfang erreicht, und die Anforderungen an die Dokumentation von Lernprozessen sind gewachsen, häufig unterstützt durch digitale Plattformen. Zudem werden betriebliche Erfahrungsnoten zunehmend systematisch erfasst.

Diese Entwicklungen zielen zwar darauf ab, den Lernort Betrieb zu stärken, die Lernortkooperation zu verbessern und eine möglichst hohe Standardisierung zu erreichen. Gleichzeitig sind viele dieser Vorgaben nur begrenzt verbindlich und im Rahmen der Lehraufsicht schwer durchsetzbar. Der pädagogische Mehrwert bleibt zudem häufig unklar, und es besteht die Gefahr, dass formale Anforderungen abgearbeitet werden, ohne dass der Lernprozess tatsächlich

verbessert wird. Insgesamt führen solche Entwicklungen zu einem erhöhten Aufwand für Lehrbetriebe und könnten dazu beitragen, dass insbesondere kleinere und mittelgrosse Standard-Lehrbetriebe ihre Ausbildungsaktivitäten reduzieren.

Diese Herausforderungen werden immer wieder von den Verbundpartnern diskutiert, und tatsächlich steht auch aktuell wieder eine Regulierungsüberprüfung an (Frey, Müller, Trede & Schweri, 2021; SBFJ, 2026). Das ist sinnvolles Vorhaben. Allerdings sollte man sich dabei überlegen, wo diese Überprüfung primär anzusetzen hat. So liessen sich zum Beispiel arbeitsrechtliche Bestimmungen lockern. Aus meiner Sicht sollte man aber gerade in diesem Bereich eine gewisse Vorsicht walten lassen, vor allem mit Blick auf Branchen, die ohnehin schon die schwierigsten Lehrverhältnisse haben. Ansetzen wäre also eher bei den wachsenden Vorgaben für den Ausbildungsprozess – dies wäre nicht zuletzt auch im Sinne von Schulen und Lehrpersonen, deren Autonomie durch die detaillierten Vorgaben auf Bundesebene immer stärker eingeschränkt wird.

### **Selbstverantwortete Qualitätsentwicklung**

Schliesslich führt in einem liberal organisierten Berufsbildungssystem kaum ein Weg an der selbstverantworteten Qualitätsentwicklung in Branchen und Lehrbetrieben vorbei. Diese setzt ein gemeinsames Commitment voraus, sich um den beruflichen Nachwuchs in der eigenen Branche zu kümmern. Staatliche Interventionsmassnahmen können dieses Engagement unterstützen, aber nicht ersetzen. In diesem Zusammenhang kommt den Berufsbildenden eine zentrale Rolle zu. Hoch qualifizierte Berufsbildende benötigen ein unterstützendes betriebliches Umfeld, während leistungsfähige Lehrbetriebe ihrerseits auf engagierte und kompetente Berufsbildende angewiesen sind. Strukturen allein genügen nicht. Entscheidend sind die Personen, die junge Menschen für eine Ausbildung gewinnen, Begeisterung wecken, berufliche Handlungskompetenz fördern, Identifikation mit Beruf und Betrieb ermöglichen und sie beim Übergang ins Arbeitsleben und ins Erwachsenenalter begleiten.

## Literatur

- Bals, T. (Hrsg.) (2009). *Wege zur Ausbildungsqualität: Stand und Perspektiven in den Gesundheitsfachberufen*. Paderborn: Eusl.
- Berweger, S., Krattenmacher, S., & Salzmann, P. (2013). *LISA : Lernende im Spannungsfeld von Ausbildungserwartungen, Ausbildungsrealität und erfolgreicher Erstausbildung : Projektbericht*. St. Gallen: PHSG.
- BFS (2025). *Lehrvertragsauflösung, Wiedereinstieg, Zertifikationsstatus: Resultate zur dualen beruflichen Grundbildung (EBA und EFZ), Ausgabe 2025*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.
- Durrer-Knobel, R. (2025). 25.3679 – *Motion. Stärkung der Berufsbildung und Bekämpfung des Fachkräftemangels*. Bundesversammlung.
- Fasel, F. (2024). *Enquête participative sur les conditions d'apprentissage dans les entreprises formatrices en Suisse: Analyse quantitative sur la qualité de la formation professionnelle vu par les apprenti-e-s*. Bern: Unia.
- Frey, M., Müller, M., Trede, I., & Schweri, J. (2021). *Entlastung der Lehrbetriebe durch Regulierungsabbau (Schlussbericht)*. Zollikofen/Basel: EHB/BSS.
- Gehret, A., Kuhn, A., & Schweri, J. (2025). *Lohnt sich die Ausbildung von Lernenden für die Betriebe? Kosten, Nutzen und Ausbildungsqualität aus Sicht der Betriebe 2025*. Zollikofen: Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung.
- Hüter, B. (2024). Mehr Miteinander in der Berufsbildung. *Transfer. Berufsbildung in Forschung und Praxis*, 9 (6. Online: <https://transfer.vet/mehr-miteinander-in-der-berufsbildung/>).
- MBA Zürich (2026). Lehrstellenförderung Kanton Zürich. Online: <https://zukunft.zuerich/> [16.04.2026].
- Negrini, L., Forsblom, L., Schumann, S., & Gurtner, J.-L. (2015). Lehrvertragsauflösungen und die Rolle der betrieblichen Ausbildungsqualität. In K. Häfeli, M. P. Neuenschwander, & S. Schumann (Hrsg.), *Berufliche Passagen im Lebenslauf* (S. 77–99): Springer.
- SBFi (2025). *Roadmap Attraktivität der Berufsbildung*. Bern: Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation
- SBFi (2026). *Attraktivität der Berufsbildung. Umsetzung der Beschlüsse des nationalen Spitzentreffens der Berufsbildung 2025 (von der TBBK am 7.1.2026 verabschiedet. Ergänzt in Kapitel 2.3 mit der Terminologie gemäss «Berufsbildung 2030»)*. Bern: Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation.
- SKBF (2026). *Bildungsbericht Schweiz 2026*. Aarau: Schweizerische Koordinationsstelle für Bildungsforschung.