

---

## **Konferenz Berufsbildung 2026 des Kantons Zürich**

Berufsbildnerinnen und Berufsbildner stärken Betriebe:

Die Qualität der betrieblichen Ausbildung als strategischer Erfolgsfaktor

Donnerstag, 16. April 2026

# **Betriebliche Ausbildung zwischen Marktprinzip und gesellschaftlicher Verantwortung**

Markus Maurer

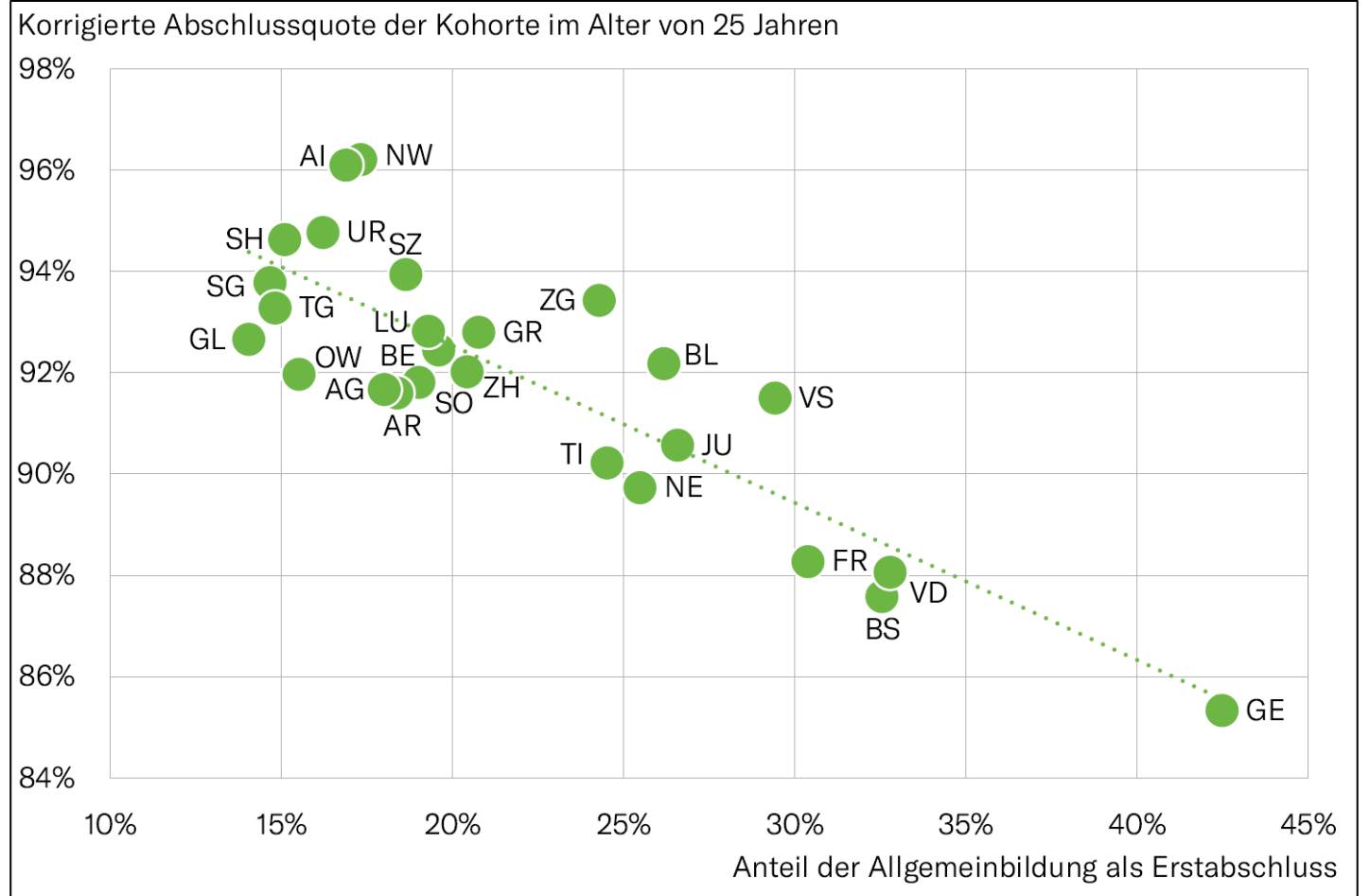
Professor für Berufspädagogik, PH Zürich

# Hohe Legitimität der Berufsbildung

Arbeitsmarktfähigkeit

Beitrag zur Durchlässigkeit  
des Bildungssystems

Hohe Abschlussquote  
Sekundarstufe II



Quelle: SKBF, 2026, S. 118



# Herausforderung Lehrstellenmarkt: Zwei Dimensionen

## Quantität

- Erhaltung & Schaffung von Lehrstellen
- Erwartung: bis 2030 25% mehr Lernende (MBA Zürich, 2026)

## Qualität

- Kritik an betrieblicher Ausbildungsqualität (Fasel, 2024; Hüter, 2024)
- Hohe Quote von Lehrvertragsauflösungen (BFS, 2025)

Forderungen

Deregulierung

mehr staatliche Unterstützung für den Lehrstellenmarkt

mehr Regulierung und Kontrolle

# Fokus betriebliche Ausbildungsqualität

Was ist betriebliche Ausbildungsqualität?

Betriebliche Ausbildungsqualität im Gesamtkontext der Berufsbildung

Massnahmen zur Förderung betrieblicher Ausbildungsqualität

**Berufs-  
bildende**

Was ist betriebliche  
Ausbildungsqualität?

# Unia: Arbeitsbedingungen und Betriebskultur

Keine Erfahrung  
von sexueller  
Belästigung

Keine Erfahrung  
von Rassismus

Keine Erfahrung  
von Mobbing

Arbeitszeit von  
weniger als 9  
Stunden pro Tag

Ordentlicher Lohn

Ordentliche Anzahl  
Wochen Ferien

«Frau sein» ist  
möglich

Verantwortung bei

Management

# EHB : Ausbildungsprozess und pädagogische Haltung

Ausbildung planen

Eigene  
Lösungswege  
zulassen

Abwechslung  
bieten

Feedback geben

Verantwortung  
abgeben

Einblicke  
ermöglichen

Zuhören

Verantwortung bei

Berufsbildenden

# Zugang mit Blick auf 3 Dimensionen

Kernpunkte des Lehrvertrags:  
Lohn & Ferien & Arbeitszeiten

Einhaltung Arbeitsrecht

- Überstunden und Mehrarbeit
- Einhaltung Schutzbestimmungen

Betriebs- und Ausbildungskultur

- Grad an Verlässlichkeit (z.B. Einsatzplanung)
- Umgangsformen
- Zeitressourcen Berufs-/Praxisbildende
- Effektive Lernzeit der Lernenden
- Steuerung und Begleitung des Lernprozesses

Verantwortung bei

Management &  
Berufsbildenden

Betriebliche  
Ausbildungsqualität im  
Gesamtkontext der  
Berufsbildung

# Liberal organisierter Lehrstellenmarkt

## Marktprinzip

- Freiwillige Ausbildungsbeteiligung der Betriebe
- Wettbewerb

Lernende ↔ Lernende  
Betriebe ↔ Betriebe

Berufsbildende &  
Management

Betriebliche  
Ausbildungsqualität als  
Wettbewerbsfaktor

## Regelungsdichte für Lehrbetriebe: traditionell eher gering

- Arbeitsrecht / Jugendarbeitsschutz (ArGV 5)
- Höchstzahl Lernende (in Relation zu Berufsbildenden)
- Pädagogische Qualifikation
  - Berufsbildende: Kurs von 40 h
  - Praxisbildende: keine Vorgaben

## Qualitätssicherung auf Systemebene

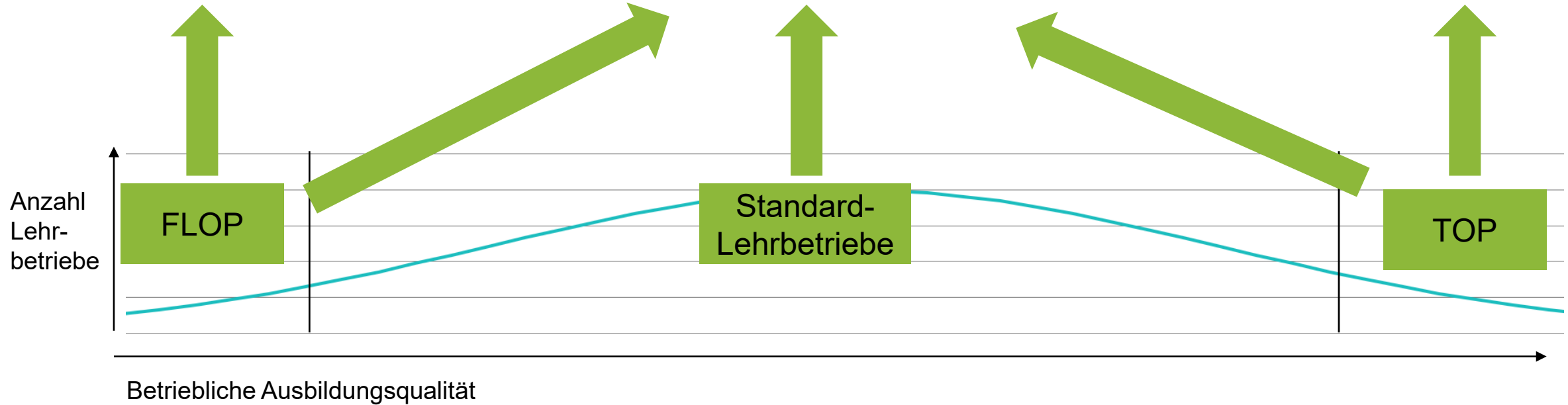
- Lehraufsicht & Selbstregulierung des Marktes

# Spannbreite Ausbildungsqualität

Risiko für Glaubwürdigkeit der  
Berufsbildung

Sicherstellung Lehrstellenangebot

Attraktivität der Berufsbildung



benachteiligte Lernende

leistungsstarke Lernende

durchschnittliche Lernende

Massnahmen zur  
Förderung  
betrieblicher  
Ausbildungsqualität

# Klassische Lehraufsicht

## Stärkung von Kontrolle und Aufsicht

- Überprüfung des Lernprozesses bei allen Lehrbetrieben
- Identifikation & Sanktionierung von Lehrbetrieben mit Qualitätsdefiziten

## Vertrauen in Selbstregulierungskräfte des Lehrstellenmarkts

«gesellschaftliche Verantwortung gegenüber Lernenden»

Argument

«Lehrstellenmangel politisch drängender als Ausbildungsdefizite»

weniger Lehrbetriebe

Risiken

Verlust der Glaubwürdigkeit der Berufsbildung (öffentlich / politisch)

Kanton xy

Kanton xy


Kanton xy

Kanton xy

Positionierung bewusst vornehmen – und nicht dem Zufall überlassen

# Lehraufsicht 2.0: Behördliches & behördlich unterstütztes Capacity Building für Lehrbetriebe

Wandel



BB-Ämter engagieren sich zunehmend in der Entwicklung betrieblicher Ausbildungsqualität (nicht nur in der Aufsicht)

## CON

- Mitnahmeeffekte (auf Ebene Betriebe und Branchen)
- Unsicherer Impakt auf Schaffung neuer Lehrstellen
- Wenig Einfluss auf Lehrbetriebe mit Qualitätsdefiziten

## PRO

- Qualitätsentwicklung bei Standard-Lehrbetrieben
- «Community of Practice» von Berufsbildenden (innerhalb von Branchen / über Branchen hinweg)

# Erhöhung der Regulierungsdichte

## Zunehmende Anforderungen an Lehrbetriebe

- z.B. Weiterbildungspflicht für Berufsbildende

Umsetzbarkeit?

## Zunehmende Vorgaben für Ausbildungsprozess

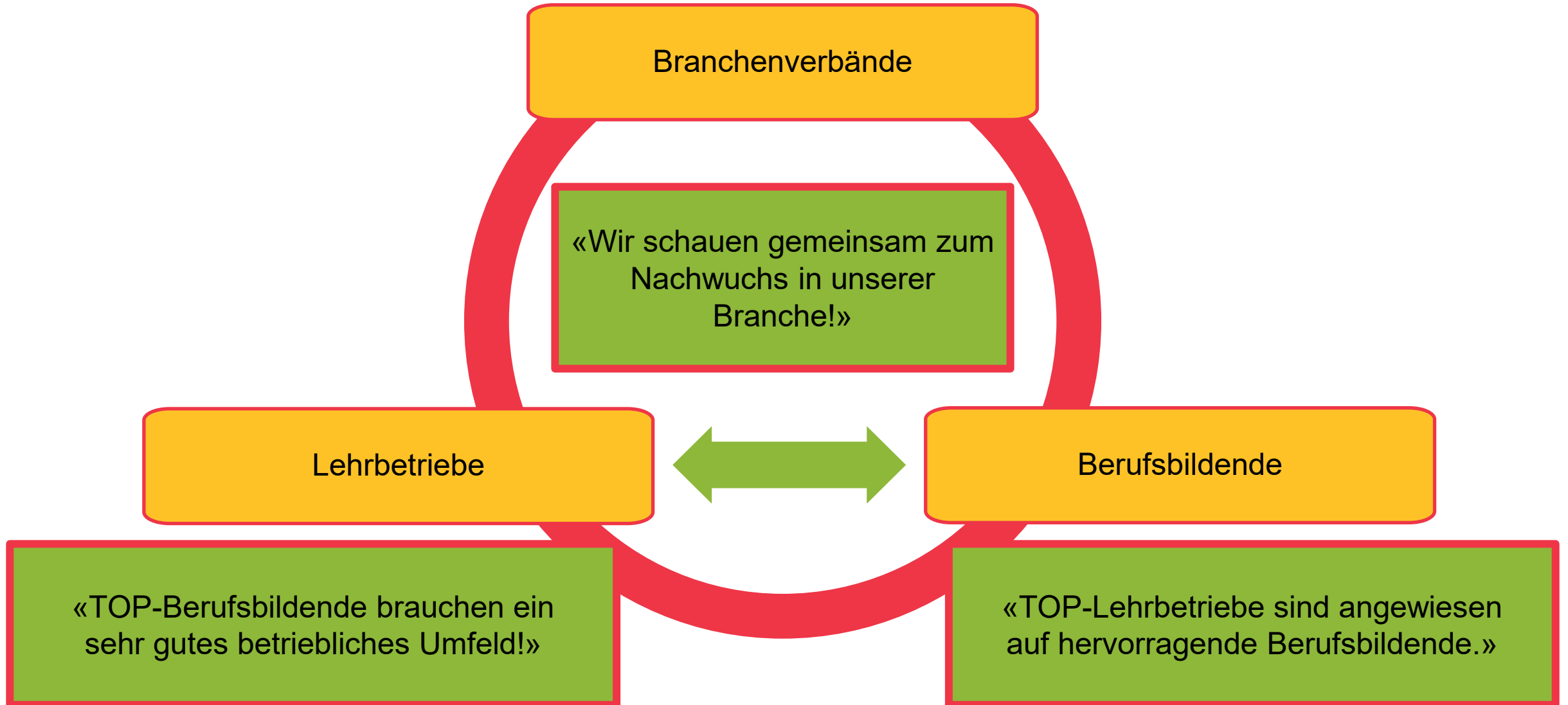
- Detaillierte Bildungspläne / Umsetzungsvorgaben
- Lerndokumentation (heute: digitale Plattformen)
- Erfassung betrieblicher Erfahrungsnoten

- Unklare Verbindlichkeit
- Unklarer pädagogischer Mehrwert ( → Verbesserung des Lernprozesses?)

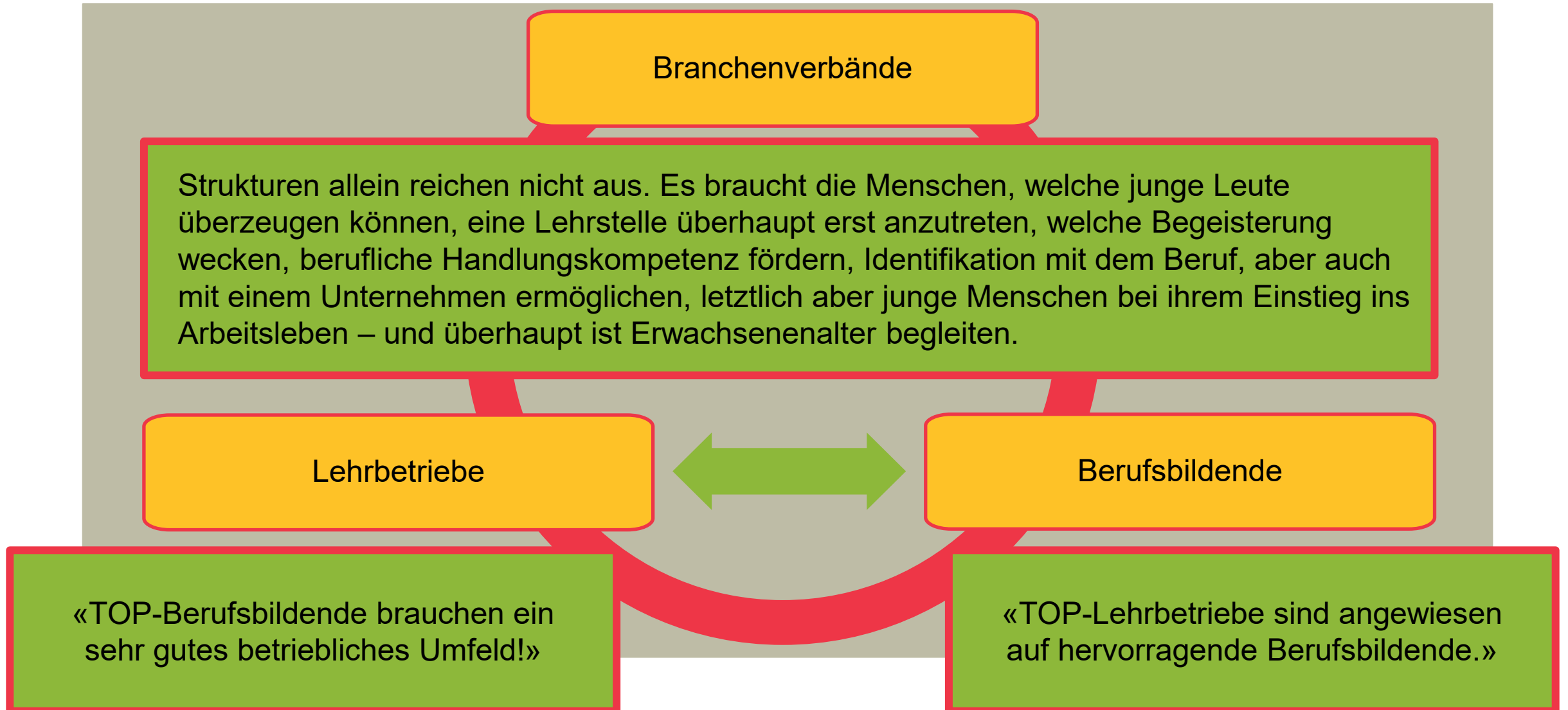
- Mehraufwand für Lehrbetriebe
- Potenziell weniger «Standard-Lehrbetriebe»

Regulierungsüberprüfung: Worauf den Fokus legen?

# Selbstverantwortete Qualitätsentwicklung in Branchen und Lehrbetrieben



# Selbstverantwortete Qualitätsentwicklung in Branchen und Lehrbetrieben



# Kontakt

Markus Maurer

Professor für Berufspädagogik

Pädagogische Hochschule Zürich  
Abteilung Sekundarstufe II/Berufsbildung  
Lagerstrasse 2 (LAD 214)  
CH-8090 Zürich

+41 43 305 66 12

[markus.maurer@phzh.ch](mailto:markus.maurer@phzh.ch)

[www.phzh.ch](http://www.phzh.ch)



# 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.
- Berweger, S., Krattenmacher, S., Salzmann, P., & Schönenberger, S. (2013). *LiSA. Lernende im Spannungsfeld von Ausbildungserwartungen, Ausbildungsrealität und erfolgreicher Erstausbildung*. St. Gallen: Pädagogische Hochschule St. Gallen.
- BFS (2025). *Lehrvertragsauflösung, Wiedereinstieg, Zertifikationsstatus: Resultate zur dualen beruflichen Grundbildung (EBA und EFZ), Ausgabe 2025*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.
- 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/> [15.04.2026].
- MBA Zürich (2026). Lehrstellenförderung Kanton Zürich. Online: <https://zukunft.zuerich/> [15.04.2026].
- Negrini, L., Forsblom, L., Schumann, S., & Gurtner, J.-L. (2015). Lehrvertragsauflösungen und die Rolle der betrieblichen Ausbildungsqualität. In K. Häfeli, M. P. Neuschwander, & S. Schumann (Hrsg.), *Berufliche Passagen im Lebenslauf* (pp. 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)*. Bern: Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation.
- SKBF (2026). *Bildungsbericht Schweiz 2026*. Aarau: Schweizerische Koordinationsstelle für Bildungsforschung.