

Projekt DualReg:

Lokal verankert - weltweit vernetzt: Mexiko – Gelingensbedingungen für Berufsbildungstransfer und duale Praktiken

Forschungsteam:

Prof. Dr. Martina Fuchs, Prof. Dr. Matthias Pilz, Natascha Röhrer, Beke Vogelsang

Methodik:

In einer Vorstudie im Jahr 2019 und in der Hauptstudie von 2020 bis 2022 wurden insgesamt 110 Experteninterviews mit diesen verschiedenen Akteursgruppen geführt: mit 18 deutschen/österreichischen/schweizerischen Organisationen, die im Bereich der dualen Ausbildung tätig sind, 32 mexikanischen Organisationen, darunter Behörden, Kammern, Verbände etc., 23 Berufsbildungsanbietern und 37 mexikanischen und internationalen Unternehmen.

Aktuelle Entwicklungen und Gelingensbedingungen für die Implementierung und Umsetzung dualer Praktiken in Mexiko

Ausgangssituation und Herausforderungen: Ausformungen dualer Praktiken

” *Eins der Probleme ist derzeit, dass wir 26 verschiedene duale Modelle in Mexiko haben, weil hier jeder macht, wie ihm Laune ist. (I_25, deutsche Organisation)* “

In Mexiko ist das Interesse an einer hochwertigen Ausbildung in den letzten Dekaden gestiegen. Die Integration von Praxisphasen in die Curricula gewinnt in den berufsbildenden Schulen und den dualen Hochschulen stark an Bedeutung. Die nationale Regierung hat daher in den 2010er Jahren das Berufsbildungssystem reformiert und das Modelo Mexicano de Formación Dual (MMFD) mit der Unterstützung von deutschsprachigen Akteuren (Deutschland, Österreich, Schweiz) eingeführt.

Mittlerweile haben sich aus dem MMFD innerhalb des Industrie- und Tourismussektors verschiedene duale Konzepte innerhalb der Sekundarstufe II und der tertiären Ebene entwickelt, die unterschiedlich lange Praxisphasen vorsehen. Zusätzlich existieren auch in den einzelnen Regionen verschiedene Konzepte in den jeweiligen Sektoren. So gibt es beispielsweise neben dem mexikanischen dualen Modell auch verschiedene unternehmensinterne Inhouse-Modelle, darunter sowohl näher an das deutschsprachige Modell angelehnte, von deutschsprachigen Organisationen und Kammern geförderte Programme als auch viele weitere, örtlich geplante duale Konzepte. Bei manchen berufsbildenden Schulen oder dualen Hochschulen sind die Lernenden halbtags für einen gewissen Zeitraum in den Unternehmen; andere berufsbildende Schulen und duale Hochschulen sehen einen Praxisaufenthalt der Lernenden für einige Wochen ausschließlich in den Unternehmen vor. Die neue Regierung unter dem Präsidenten López Obrador hat zudem beschlossen, dass die Lernenden nicht nur in privaten Unternehmen, die einer Wirtschaftskammer zugehörig sind, ihre Praxisphasen absolvieren können. Daher dürfen nun

auch andere Organisationen Praxisphasen anbieten, die keiner Wirtschaftskammer zugehörig sind.¹ Folglich können viele Organisationen partizipieren und als Lernort für die Lernenden fungieren. Insgesamt ist kein einheitliches Konzept von dualen Praktiken in Mexiko vorhanden. Allerdings arbeiten verschiedene Akteure daran, für die Vielfalt der Programme einen Rahmen zu setzen.

- **Weiterentwicklung des MMFD (Modelo Mexicano de Formación Dual)**
- **Hinsichtlich der Regionen und Branchen gibt es eine Vielzahl verschiedener dualer Konzepte mit differierendem Praxisanteil**

Umsetzung von dualen Praktiken: Aktive und unterstützende Akteure

Um duale Praktiken in Mexiko anbieten zu können, sind insbesondere **zwei Hauptakteure** von Bedeutung: **Berufsbildungsorganisationen (berufsbildende Schulen/duale Hochschulen)**, wie beispielsweise das Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), das Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECYTE), Institutos Tecnológicos, die Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID) etc., **und Unternehmen** (Abb. 1). Die zwei Akteure schließen zunächst einen Vertrag ab, damit die Lernenden weiterhin ihren Studierenden- bzw. Schüler_innen-Status beibehalten und, beispielsweise im Falle eines Unfalls, einen Versicherungsschutz genießen. Die Lernenden können teilweise Stipendien beanspruchen; nur in einigen wenigen Fällen erhalten sie eine finanzielle Unterstützung seitens der Unternehmen.

Neben den zwei Hauptakteuren haben bereits weitere Akteure, wie **mexikanische Regierungsbehörden, Kammern, Verbände etc.** und **deutschsprachige Organisationen**, wie z.B. die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), die Austrian Development Agency (ADA), das Institut zur Cooperation bei Entwicklungs-Projekten (ICEP), die Cámara Suizo-Mexicana (Schweizerisch-Mexikanische Industrie- und Handelskammer), die Deutsch-Mexikanische Industrie- und Handelskammer (CAMEXA), das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), das German Office for international Cooperation in Vocational Education and Training (GOVET), die Botschaft der Bundesrepublik Deutschland Mexiko-Stadt oder der Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD), die Implementierung und Umsetzung von dualen Praktiken unterstützt. Zu den mexikanischen Regierungsbehörden zählen beispielsweise das Bildungsministerium (Secretaría de Educación Pública, SEP) und das untergeordnete Staatssekretariat für Höhere Mittlere Bildung (Subsecretaría de Educación Media Superior, SEMS). Als Beispiele für mexikanische Kammern und Verbände können die Dachorganisation der Arbeitgeberverbände (Consejo Coordinador Empresarial, CCE), der mexikanische Arbeitgeberverband (Confederación Patronal de la República Mexicana, COPARMEX), die Nationale Kammer für Elektronik-, Telekommunikations- und Informationstechnologieindustrie (Cámara Nacional de la Industria Electrónica, de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información, CANIETI), die Nationale Kammer für Fertigungsindustrie (Cámara Nacional de la Industria de Transformación, CANACINTRA), der

¹ Für die bessere Lesbarkeit wird im Nachfolgenden nur vom Lernort der Unternehmen gesprochen, die anderen Organisationen werden als Lernort ebenfalls mitgedacht.

Verband privater mexikanischer Hochschuleinrichtungen (Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior, FIMPES) oder der Verband der Personalmanager Los Cabos genannt werden.

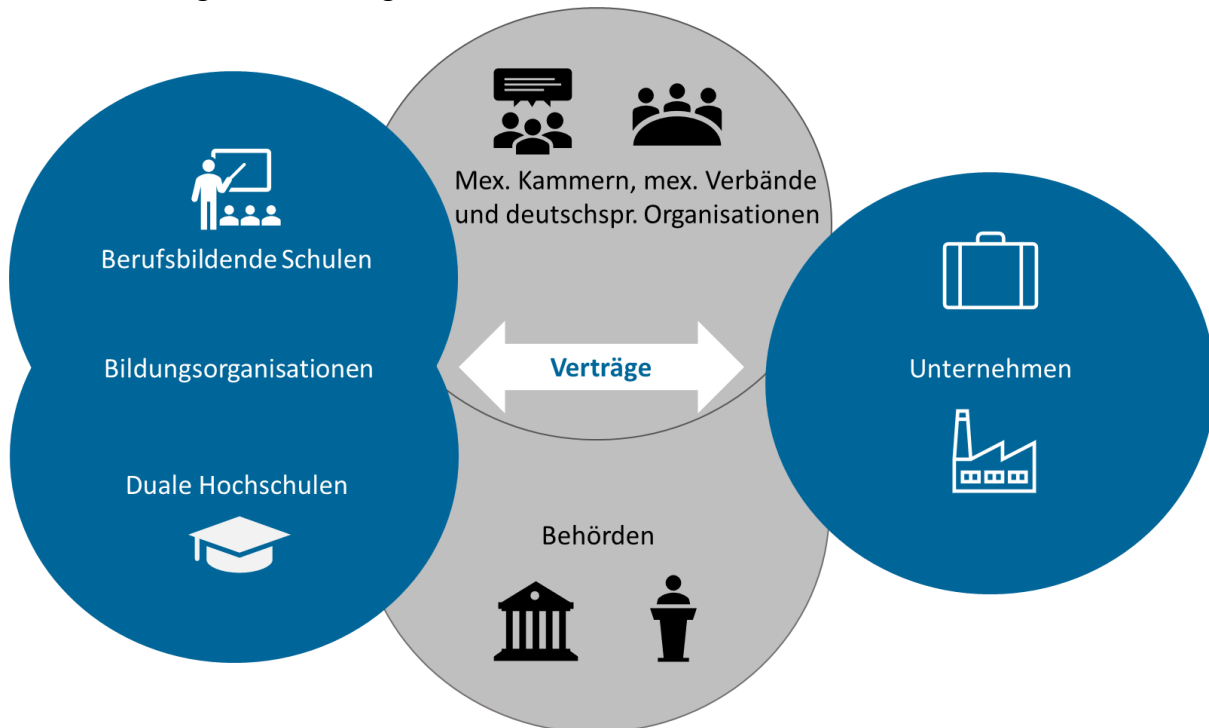


Abbildung 1: Umsetzung dualer Praktiken durch aktive und unterstützende Akteure in Mexiko

Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Industrie- und Tourismusunternehmen hinsichtlich dualer Praktiken in Mexiko

In den beiden zentralen Wirtschaftssektoren Mexikos, Industrie und Tourismus, sind unterschiedliche duale Konzepte in Erprobung und viele davon bereits umgesetzt. Um duale Praktiken anzubieten, nehmen in beiden Sektoren sowohl Unternehmen als auch Berufsbildungsorganisationen eine zentrale Rolle ein. In beiden Sektoren berichten die Interviewpartner_innen von verschiedenen Herausforderungen bei der Implementierung. Dazu gehört beispielsweise, dass oftmals das Personal von Behörden und anderen regierungsnahen Organisationen aufgrund von Regierungswechseln ausgetauscht wird und so stets neue Beziehungen zu den neuen verantwortlichen Personen aufgebaut werden müssen. Eine weitere Gemeinsamkeit besteht darin, dass kontinuierlich sowohl formelle als auch informelle Beziehungen zwischen den Personen von unterschiedlichen Organisationen aufgebaut und weiter gepflegt werden. So gibt es neben den monatlichen bzw. jährlichen Treffen der Organisationen auch Gruppen in den sozialen Medien oder einen persönlichen Austausch zwischen Human Resource-Manager_innen oder Koordinatoren der dualen Programme der Berufsbildungsorganisationen. In der Tat sind einige Human Resource-Manager_innen, die für die dualen Praktiken in den Unternehmen verantwortlich sind, oftmals auch in Kammern/Verbänden aktiv und nehmen so eine Doppelrolle ein. Durch diese Doppelrolle werden soziale Netzwerke weiter ausgebaut und gefestigt.

Die beiden Sektoren, Industrie und Tourismus, zeichnen sich durch drei Unterschiede aus. Der erste Unterschied betrifft die Konstellation der unterschiedlichen Akteure, die in den beiden Sektoren involviert sind. **Im Tourismussektor fungieren die Hotelverbände bzw. die Human Resources Verbände auf regionaler Ebene als Hauptunterstützer von dualen Praktiken.** Eine Berufsbildungsorganisation erklärt:

„Ja, wir haben [Name eines national bekannten Verbandes], aber hier auf regionaler Ebene, hat dieser keinen großen Einfluss auf die Hotels. Die Hotels sind in regionalen Verbänden zusammengeschlossen, wie die Asociación de Hoteles de la Riviera Maya, die Asociación de Hoteles de Cancún, ... So gruppieren sich die Hotels.“ (I_8, Berufsbildungsorganisation)

Im Gegensatz zum Tourismussektor nehmen **im Industriesektor auf regionaler Ebene verschiedene Kammern und Verbände eine unterstützende Funktion wahr**, wie beispielsweise CANACINTRA, CANIETI oder COPARMEX. Auch aus dem deutschsprachigen Raum sind ebenfalls diverse Akteure, wie CAMEXA, DAAD oder das BIBB, im Industriesektor aktiv, wohingegen im Tourismussektor vor allem die GIZ als deutschsprachiger Akteur in Projekten engagiert ist. Demnach sind die Netzwerke im Industriesektor umfangreicher.

Ein weiterer Unterschied ist hinsichtlich der Aufstiegsmöglichkeiten für die Lernenden feststellbar. **Im Tourismussektor existieren viele Aufstiegschancen für die Lernenden im Anschluss an den Besuch von dualen Ausbildungsgängen** – so ist ein Aufstieg bis zum Direktor möglich. Dagegen sind **die Aufstiegschancen im Industriesektor begrenzt**, für viele höhere Positionen wird ein Hochschulabschluss verlangt.

Generell erfolgt die **Planung und Implementierung von dualen Praktiken auf mittlerem Qualifikationsniveau vorwiegend auf lokaler Ebene**. Im Industrie- und Tourismussektor sind die Personalmanager_innen bzw. Ausbildungsleitungen vor Ort in den Unternehmen für die Ausbildung von Fachkräften auf dem mittleren Qualifikationsniveau zuständig. Im Falle multinationaler Unternehmen bzw. Mehrbetriebsunternehmen ist der Einfluss des Headquartiers auf die Ausgestaltung der dualen Praktiken in der Regel gering. Jedoch werden einigen (deutschen, österreichischen und schweizerischen) **Industrieunternehmen manchmal bei der Betriebsgründung die Einrichtung von Ausbildungswerkstätten und gewisse Unterstützungsleistungen durch das Headquarter zur Verfügung gestellt**. So werden beispielsweise für die Anfangszeit Trainer_innen zum Tochterunternehmen entsendet, um das Personal zu trainieren. Im Tourismussektor hingegen werden vom Headquarter eher weniger Unterstützungsleistungen gewährt.

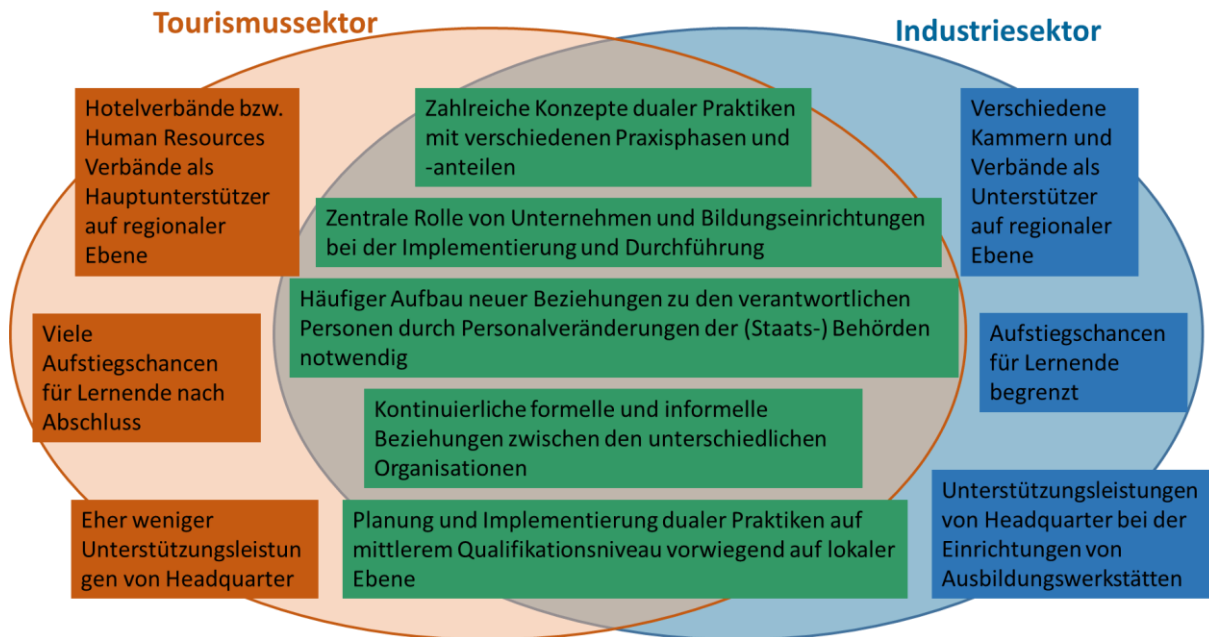


Abbildung 2: Überblick der Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Industrie- und Tourismusunternehmen

Gelingsbedingungen für die Implementierung und Umsetzung von dualen Praktiken

Die Implementierung dualer Praktiken in Mexiko erfordert angemessene Rahmenbedingungen und Voraussetzungen. In Mexiko ist das Bildungsministerium (Secretaría de Educación Pública, SEP) für die Steuerung und Koordination auf nationaler Ebene verantwortlich. Daher ist mit Blick auf die institutionellen Rahmenbedingungen das vom mexikanischen Bildungsministerium verabschiedete Gesetz zentral („Acuerdo Secretarial“ bzw. „Acuerdo número 18/11/18“). Diese Gesetze bilden die Grundlage der Formalisierung von dualen Praktiken. Auf dieser Basis können Berufsbildungsorganisationen (berufsbildende Schulen/duale Hochschulen) mit Unternehmen Verträge abschließen, wie oben bereits beschrieben. Die Verträge zwischen den Berufsbildungsorganisationen und Unternehmen sind eine Grundvoraussetzung, um duale Praktiken anzubieten.

Neben institutionellen Rahmenbedingungen sind auch soziale Rahmenbedingungen wie konkrete Praktiken und die landesweite Reputation dualer Ausbildungswege relevant. Da duale Praktiken nach wie vor in der Gesellschaft teilweise unbekannt sind, kann anhand geleisteter Überzeugungsarbeit duale Praktiken in der Ausbildung als lohnend angesehen werden. So wird von Seiten der Berufsbildungsorganisationen bevorzugt mit großen Unternehmen kooperiert, da diese in der Gesellschaft bekannt sind und aufgrund ihrer Größe zahlreiche Ausbildungsbereiche anbieten sowie eine große Vielfalt an praxisrelevanten Kompetenzen vermitteln können. Auch einige berufsbildende Schulen bzw. Hochschulen sind besonders attraktiv für die Lernenden. Vor allem besonders engagierte Personen, Kammern und Verbände nehmen diesbezüglich eine Promotorenrolle ein und werben für duale Praktiken. Kammern und Verbände können insbesondere Unternehmen überzeugen, da sie

mit den Unternehmen regelmäßig in Kontakt stehen. In Mexiko ist die Implementierung von dualen Praktiken aber auch auf Einzelpersonen verschiedener Organisationen zurückzuführen. Ebenso können Ausbildungsleitungen oder Meister vor allem der multinationalen Industrieunternehmen eine Promotorenrolle einnehmen, weil sie beispielsweise mit dem deutschen dualen System vertraut sind (s. z. B. Pilz & Wiemann, 2019). Um Unternehmen positiv zu beeinflussen, ist die Sichtbarmachung des (finanziellen) Nutzens von dualen Praktiken notwendig. Das Aufzeigen von Vorteilen und sichtbaren Erfolgen trägt dazu bei, die Motivation und die Beteiligung der Unternehmen zu steigern. Ebenso können lokal etablierte institutionelle Strukturen und Netzwerke zusätzlich Möglichkeiten zum Austausch, zur Entscheidungsfindung und zum Feedback unterstützen.

Materielle und immaterielle Ressourcen sind ebenfalls fundamental, um duale Praktiken zu etablieren. So unterstützen einige deutschsprachige Organisationen die mexikanischen Akteure bei der Implementierung beispielsweise mit Beratung und finanziellen Mitteln. Ebenso haben zum Beispiel zwei deutschsprachige Organisationen Koordinator_innen und Lehrkräfte für duale Ausbildungspraktiken geschult. Die Interviewpartner_innen weisen ebenfalls auf die Wichtigkeit von qualifizierten Lehrkräften und einer angemessenen Ausstattung der Berufsbildungsorganisationen hin. Mehr Investitionen seitens der mexikanischen Regierung sind demnach nötig, um die Anforderungen der Unternehmen zu erfüllen.

Einige deutschsprachige Organisationen kooperieren mit mexikanischen Organisationen auf nationaler und teilweise regionaler Ebene, um duale Konzepte gemeinsam zu implementieren. Insbesondere sind Akteure aus Deutschland sehr aktiv, wie beispielsweise CAMEXA, GIZ, GOVET und BIBB. Folglich ist auch das Rollenverständnis von Bedeutung. Ein deutschsprachiger Akteur erklärt mit Blick auf seine mexikanischen Partnerorganisationen:

„Was ich merke ist, dass (...) [sie] selbst ihre Strukturen schaffen wollen. Also sie möchten natürlich Begleitung und Beratung, aber sie möchten selber entscheiden, wie sie sich aufstellen und wie sie das umsetzen. Das kommt auch sehr stark rüber.“
(I_18, deutschsprachiger Akteur)

Eine weitere wichtige Gelingensbedingung ist die kontinuierliche und offene Kommunikation der Beteiligten auf internationaler, nationaler und regionaler Ebene, damit Kooperationen erfolgreich sind. So können durch verschiedene Kommunikationskanäle Ziele formuliert werden, Absprachen getroffen werden und das Rollenverständnis geschärft werden. Das geschieht beispielsweise auf internationaler bzw. nationaler Ebene beim Runden Tisch der Deutschen Botschaft oder beim Jour-Fixe deutscher kommerzieller Bildungsanbieter mit mexikanischen Behörden. Ebenso kommunizieren Akteure auf nationaler und regionaler Ebene bei den regelmäßigen Treffen der nationalen Kammern und Verbände mit ihren regionalen Standorten oder bei Zusammenkünften der Verbindungskordinator_innen der berufsbildenden Schulen und dualen Hochschulen. Manche Berufsbildungsorganisationen haben ein Koordinierungsratsreffen (Consejos Coordinadores) etabliert, durch die ein Austausch zwischen Berufsbildungsorganisation, mexikanischen Organisationen und Unternehmen gefördert wird. In den Consejos Coordinadores wird unter anderem über mögliche Anpassungen der Lehrpläne diskutiert. Ebenso findet ein Austausch zwischen den

Verbindungslehrkräften und den Human Resource-Manager_innen statt, insbesondere dann, wenn für Lernende die Praxisphasen bevorstehen oder sie diese gerade absolvieren. Auf diese vielfältige Weise können Vertrauen aufgebaut und nachhaltige Beziehungen geschaffen werden.

Tabelle 1: Überblick der Rahmenbedingungen und Voraussetzungen dualer Praktiken

Schon in der Umsetzung ✓ Im Prozess

Rechtliche Rahmenbedingungen: Gemeinsame Ziele formulieren	
<ul style="list-style-type: none"> • Steuerung und Koordination auf nationaler Ebene → mexikanisches Bildungsministerium (Secretaría de Educación Pública) in der Verantwortung • „Acuerdo (Secretarial)“ (Abkommen zur Reformation der dualen Praktiken 2015 bzw. 2022 und 2018) ✓ • Verträge zwischen Bildungseinrichtungen und Unternehmen ✓ 	
Soziale Rahmenbedingungen: Sensibilisierung und Promotion durch Einzelpersonen, Kammern und Verbände	
<ul style="list-style-type: none"> • Überzeugungsarbeit leisten bei Unternehmen • (Finanziellen) Nutzen von dualen Praktiken sichtbar machen → duale Praktiken langfristig nur mit Unternehmen und Schulen/dualen Hochschulen möglich • Möglichkeiten zum Austausch, zur Entscheidungsfindung und Feedback schaffen 	
Mobilisierung von Ressourcen	
<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung mexikanischer Akteure durch internationale Organisationen sowie Unternehmen durch Beratung und finanzieller Förderungen ✓ • Qualifizierte Lehrkräfte und angemessene Ausstattungen in Bildungseinrichtungen nötig 	
Internationale, nationale und regionale Zusammenarbeit	
<ul style="list-style-type: none"> • Kooperationen von deutschen, schweizerischen und österreichischen Organisationen mit mexikanischen Organisationen auf nationaler und teilweise regionaler Ebene ✓ • Kooperation von national agierenden Organisationen mit regionalen Akteuren ✓ • Aufbau von Beziehungen und Vertrauen mit Partnern: kontinuierliche und offene Kommunikation sowohl zwischen Unternehmen und Bildungseinrichtungen als auch mit weiteren regionalen sowie nationalen Akteuren ✓ 	

Für detaillierte Informationen beachten Sie bitte unsere bisherigen Veröffentlichungen:

- Vogelsang, B., Röhrer, N., Pilz, M., & Fuchs, M. (2022). Actors and factors in international transfer of dual training approaches: The coordination of vocational education and training in Mexico from a German perspective. *International Journal of Training and Development*, 1-18. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12279>
- Fuchs, M., & Pilz, M. (2022). Die lokale Einbettung von Berufsbildungsaktivitäten mittelständischer deutscher Tochterbetriebe in Mexiko. In *Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (Hrsg.), Berufsbildung International*, 51-53.
- Pilz, M., Vogelsang, B., Fuchs, M., Röhrer, N. (2022). Actor networks to promote vocational education in the Mexican tourism sector, *Department of Economic and Social Geography, University of Cologne (Working Paper, 2022-01)*.
- Fuchs, M., Röhrer, N., Vogelsang, B. (2021). Companies as local skill-providers? The 'skills ecosystem' in Mexico. *Erdkunde*, 75 (4), 295-306. <https://doi.org/10.3112/erdkunde.2021.04.03>
- Pilz, M., Vogelsang, B., Fuchs, M., & Röhrer, N. (2021). Akteursnetzwerke zur Förderung der Ausbildung im mexikanischen Tourismussektor. *Bildung und Beruf*, 4, 301-306.
- Vogelsang, B., Röhrer, N., Fuchs, M., & Pilz, M. (2021). Cooperation Between Learning Venues and its Limits: The Hotel Industry in Cancún (Mexico). *International Journal for Research in Vocational Education and Training*, 8(4), 67-89.
- Röhrer, N., Vogelsang, B., & Fuchs, M. (2021). The region matters—for whom? The regional actor network for vocational education and training in tourism of Cancún (Mexico). *International Journal of Training and Development*, 25(3), 244–258. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12217>
- Fuchs, M., Pilz, M., Vogelsang, B., & Röhrer, N. (2020). ‚Bipolare‘ regionale Akteursnetzwerke in der beruflichen Ausbildung des Hotelgewerbes in Cancún (Mexiko). *Kölner Zeitschrift für Wirtschaft und Pädagogik*, 35(69), 61–84.
- Röhrer, N., Vogelsang, B., Fuchs, M., & Pilz, M. (2020). Green Skills in der beruflichen Bildungslandschaft von Cancún (Mexiko). In *Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (Hrsg.), Berufsbildung International*, 51–53.

Weiterführende Literatur:

- Wiemann, K. & Pilz, M. (2019). Welche Faktoren beeinflussen die Übertragung dualer Ausbildungsansätze ins Ausland? Eine Analyse aus der Perspektive deutscher Produktionsunternehmen in China, Indien und Mexiko. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 115(3), 420–446.