

In Mexiko rekrutieren

SERIE. Mexiko bleibt trotz drohender Handelsbeschränkungen ein wichtiger Standort für deutsche Firmen. Was dort bei Recruiting und Personalauswahl zu beachten ist.

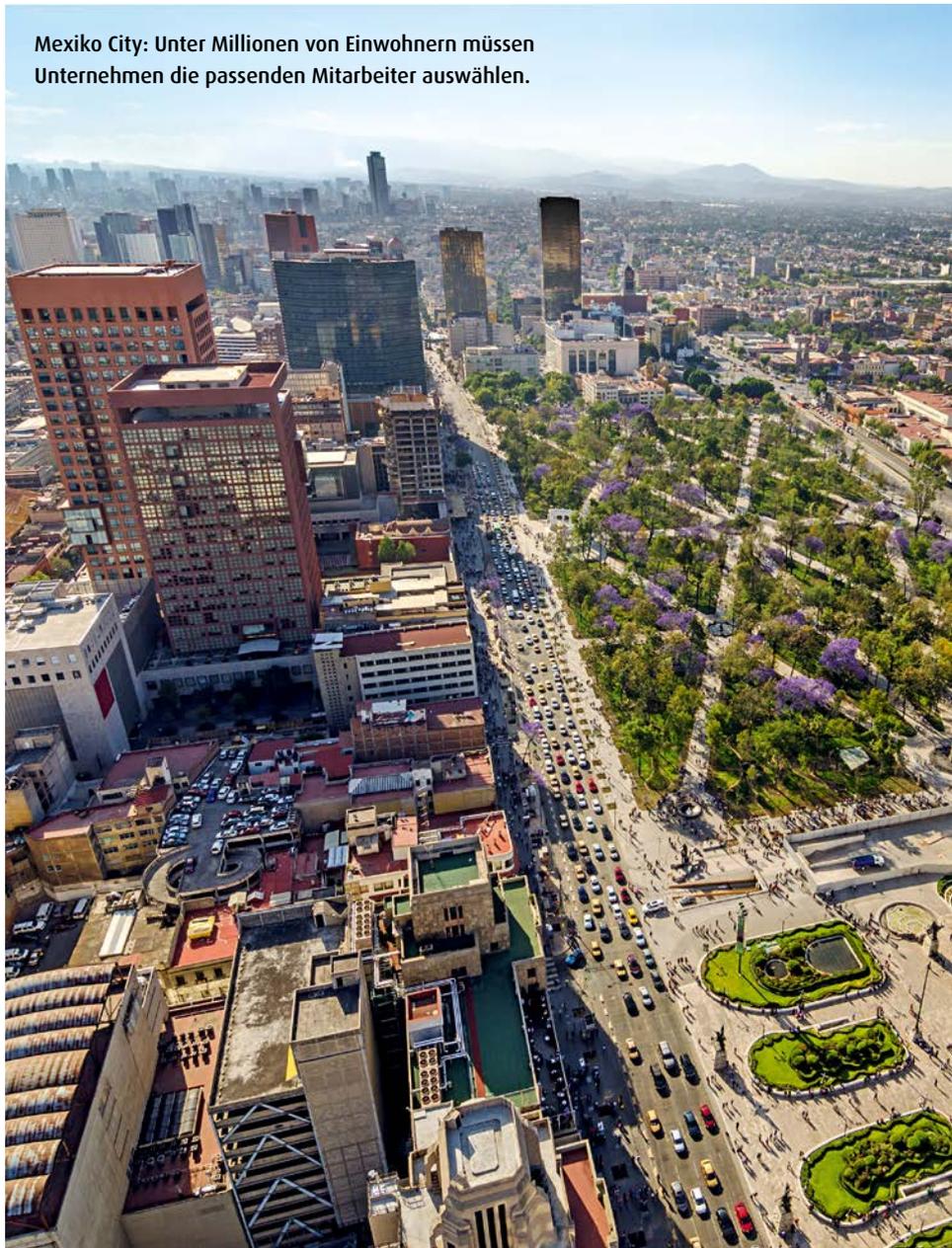
Von **Andreas Frintrup** und **Jens Hagedorn**

Deutsche Direktinvestitionen in Mexiko haben eine lange Tradition. Unternehmen wie Volkswagen sind seit über 50 Jahren mit erheblichen Produktionskapazitäten vor Ort vertreten und in jüngerer Zeit hat sich die lokale Ansiedelung von Produktionsstandorten beschleunigt. Audi, BMW, Daimler in Zusammenarbeit mit Renault-Nissan und zahlreiche Zulieferer wie Continental und Bosch haben jüngst neue Produktionsstandorte eröffnet, bestehende Standorte erweitert oder stehen unmittelbar davor.

Auch zahlreiche Mittelständler investieren lokal – wer das moderne „German Center“ in Mexiko-Stadt besucht, staunt nicht schlecht über die Pluralität der Branchen und Auslandsrepräsentanzen deutscher Unternehmen: Von Premiummarken bis zu Hidden Champions ist alles dabei. Insgesamt sind laut deutsch-mexikanischer Industrie- und Handelskammer derzeit 1.900 deutsche Unternehmen in Mexiko aktiv – wir sprechen von rund 35 Milliarden US-Dollar an Investitionen.

Das aktuell unter Revision stehende Freihandelsabkommen Nafta machte Mexiko zu einer äußerst attraktiven Werkbank für Produkte, die in die USA geliefert werden sollten. Und auch wenn Ausgang und Wirkungen der neu definierten US-amerikanischen Handels- und Wirtschaftspolitik schwer absehbar sind, darf zumindest mittelfristig angenommen werden, dass sich die vielfältigen Produktionsverschränkungen und

Mexiko City: Unter Millionen von Einwohnern müssen Unternehmen die passenden Mitarbeiter auswählen.



SERIE

Unternehmen, die im Ausland Vertretungen oder Produktionsstandorte aufbauen, müssen vor Ort das richtige Personal auswählen. Kulturelle, rechtliche oder arbeitsmarktspezifische Bedingungen und die von Bewerbern erwarteten Usancen zu kennen, ist eine große Herausforderung. Andreas Frintrup von der HR Diagnostics AG erläutert gemeinsam mit lokalen Experten, worauf zu achten ist, wenn in der Ferne rekrutiert wird.



In diesem Serienteil geht es um das **Recruiting und die Personalauswahl in Mexiko** – trotz geplantem Mauerbau der USA und potenzieller Handelseinschränkungen nach wie vor ein wichtiger Standort deutscher Unternehmen.



© MASEI RAMAN / SHUTTERSTOCK.COM; JESS KRAFT / SHUTTERSTOCK.COM

-abhängigkeiten weder so schnell noch im geplanten Ausmaß entflechten und zurückbauen lassen, wie es die aktuelle US-Regierung gerne sähe – dafür hängen auch zu viele Arbeitsplätze innerhalb der USA direkt von den Beziehungen zu Mexiko ab. Politisch motivierte Rücknahmen von US-Investitionsprojekten (zum Beispiel des neuen Ford-Werkes im Automotive-Cluster San Luis Potosi) sind sicher geeignet, lokale Sorgen über die künftige Investitionsneigung zu erzeugen – in der Gesamtbetrachtung des Aufbaus von Produktionskapazitäten und Arbeitsplätzen sind diese Effekte jedoch gering. Der IWF prognostiziert für das Land mit über 120 Millionen Einwohnern weiterhin ein Wirtschaftswachstum von 3,0 Prozent für das Gesamtjahr 2017; die Arbeitslosenquote liegt aktuell bei nur knapp über drei Prozent.

Lokale Qualifizierungsprogramme

Wer sich nun also nicht verschrecken lässt und weiterhin industrielle Produktionsstandorte in Mexiko errichten möchte, steht vor der Frage, wie sich der lokale Facharbeitermarkt präsentiert und wie Mitarbeiter gewonnen werden können, die lokal für die Einhaltung deutscher Qualitätsstandards stehen. Ähnlich zum Recruiting in den USA (siehe Teil 1 dieser Serie in Personalmagazin 4/2017) kann auch in Mexiko nicht auf eine nach deutschen Bildungsstandards qualifizierte Arbeitskräfte-reserve zugegriffen werden.

Lokale Qualifizierungsprogramme sind unumgänglich, um Mitarbeiter auf neue Aufgaben vorzubereiten, sofern

nicht in einem industriellen Cluster auf vorausgebildete Mitarbeiter anderer Hersteller zurückgegriffen werden kann. Die Wechselmotivation mexikanischer Arbeitnehmer ist hoch, wenn bei einem neuen Arbeitgeber höhere Löhne winken und die (Arbeitgeber-) Marke bekannt ist. Gleichzeitig ist die regionale Verbundenheit in der Großfamilie ebenfalls hoch, was die überregionale Mobilität einschränkt, und neben infrastrukturellen Vorteilen eine der Ursachen dafür ist, dass immer mehr Hersteller neue Produktionsstätten in der Nähe bereits bestehender Werke des Wettbewerbs ansiedeln – eine Praxis, die kurzfristig funktioniert, aber langfristig einen Effekt auf die Lohnspirale hat.

Gut beraten ist daher, wer sich nicht alleine von lokal vorhandenen Fachkräften abhängig macht und sich rein über den Preiswettbewerb am Personalmarkt bedient, sondern die „Rohdiamanten“ in der noch nicht ausgebildeten Population entdeckt und dann selbst durch Aus- und Weiterbildung zu Brillanten schleift.

Audi als Vorbild

Audi hat mit der Besetzung des neuen Werks vorgemacht, wie das funktioniert (siehe Personalmagazin 10/2016): Zuerst wurden alle Positionen anforderungsanalytisch in Jobcluster kategorisiert und dann Auswahlverfahren (Fragebogen, Online-Tests, Vor-Ort-Tests, Arbeitsproben, medizinische Begutachtungen) zusammengestellt, mit deren Ergebnissen ein Matching von Personen zu Jobclustern möglich wird. So findet jedes Talent die richtige Stelle – unabhängig von Vorbildung oder Vorerfahrung. Qualifizierungsinvestitionen können dann sehr zielgerichtet erfolgen.

In Mexiko können viele Arbeitnehmer mit den Jobbeschreibungen in Stellenanzeigen wenig verbinden. Es ist daher Aufgabe des Unternehmens, die Bewerber nicht nur auszuwählen, sondern auch hinsichtlich der bestpassenden Joboptionen zu beraten – Eignungsdiagnostik und der Abgleich individueller

Ressourcen mit beruflichen Anforderungen ist der Schlüssel dazu.

Auch in Mexiko gibt es Bestrebungen, dem Facharbeitermangel und geringem berufsbezogenen Bildungsstand durch duale Ausbildungsangebote zu begegnen. Mit Unterstützung deutscher Bildungsinstitutionen und Ministerien wird seit nunmehr vier Jahren versucht, der klassischen, rein schulisch organisierten Berufsbildung eine praxisnahe Variante mit drei Viertel betrieblichem und nur einem Viertel schulischem Bildungsanteil zur Seite zu stellen. Die Anzahl dieser Auszubildenden im Vergleich zu Besuchern der klassischen Berufsschulen ohne betrieblichen Bildungsanteil ist jedoch noch so gering, dass flächendeckende Verbesserungen des Facharbeitermangels noch einige Zeit auf sich werden warten lassen und betriebliche Auswahl und Bildungsinvestitionen unerlässlich bleiben.

Schnelle, persönliche Kommunikation

Neben einer effizienten und nicht rein auf biografische Merkmale gestützten Personalauswahl ist auch die Prozessorganisation ein entscheidender Faktor im Kampf um die Talente: Mexikaner sind ungeduldig, wer nicht schnell reagiert und kommuniziert, geht leer aus. Bewerberkommunikation per Post ist deshalb ein „No-Go“. Das Postsystem ist zu unzuverlässig und die Laufzeiten zu lang. Doch auch wer meint, in Mexiko nur per E-Mail mit Bewerbern kommunizieren zu können, wird Schiffbruch erleiden. E-Mail ist in Mexiko zumindest für gewerblich-technische Mitarbeiter kein üblicher Kommunikationskanal. Einzig sicher funktioniert eine Kombination aus SMS und Mail. Aber auch hier sind lange Kommunikationspausen zu vermeiden – viele Mexikaner bekommen aus mangelnder Bonität keine dauerhaften Mobilfunktarife angeboten und wechseln mit dem Erwerb neuer Prepaid-Karten auch regelmäßig ihre Telefonnummer und werden so zu Leichen in der Bewerberdatenbank.

Ideal ist ein „One Stop Recruiting“: Bewerber sollten unmittelbar nach ihrem Vorstellungstermin mit einer Zusage oder besser noch mit einem Arbeitsvertrag nach Hause gehen. Dafür muss die HR-Abteilung nicht nur die Diagnostik im Griff haben, sondern auch einen ausgefeilten Personalbeschaffungsplan mit der Bewerbungssituation und dem Bewerbermanagement verzahnen.

Bewerber um Führungspositionen sind auch in Mexiko eine umworbene Zielgruppe, vor allem wenn die Inhaber auch Fremdsprachen verhandlungssicher beherrschen sollen. Die Rekrutierung setzt hier – analog zu anderen Ländern – häufig auf die Direktansprache durch Headhunter.

Viel Überzeugungsarbeit in HR

Woran sich Personalverantwortliche für Mexiko gewöhnen müssen, ist, dass mexikanische Recruiter und Personaler ungerne von tradierten Pfaden abweichen. Zahlreiche Projekterfahrungen zeigen, dass das mexikanische Sprichwort „Der gute Vorsatz ist ein Gaul, der oft gesattelt, aber selten geritten wird“ gerade auch im Recruiting gilt. Mexikanische Recruiter zur Abkehr von Papierbewerbungen und der unvaliden Auswertung von Bewerbungsunterlagen sowie unstrukturierten Interviews zu bewegen und für wissenschaftlich etablierte Prozesse und Methoden zu begeistern, ist eine gleichsam wichtige wie langwierige Aufgabe. Häufig wird oberflächlich und euphorisch neuen Prozessen zugestimmt, aber praktisch nichts verändert oder umgesetzt. Deutsche Personalverantwortliche dürfen nicht unterschätzen, wie viel Monitoring, Überzeugungsarbeit und klare Arbeitsanweisungen erforderlich sind, um methodisch saubere Prozesse einzuführen. Lokale Präsenz ist hierbei unerlässlich.

Eine grundsätzliche Spezialität im mexikanischen Arbeitsmarkt ist das Thema Sicherheit. Topmanager und ihre Familien sind ein begehrtes Ziel von Kidnapping und Erpressung – einer der

Gründe, weshalb spezifische Versicherungsangebote gegen Entführungen in Mexiko prosperieren und gleichzeitig die Entsendung deutscher Topführungskräfte und Experten außerhalb der als halbwegs sicher geltenden Cluster-Regionen nicht ungefährlich ist. Aber nicht nur die Unternehmensführung ist gefährdet – auch auf Recruiter wird bisweilen erheblicher Druck ausgeübt, um in Einstellungsprozessen das gewünschte Ergebnis für sich selbst, Freunde oder Familienangehörige zu erzwingen. Compliance in HR bekommt dabei eine neue Bedeutung und kann

Bewerberkommunikation per Post ist ein „No-Go“ in Mexiko. E-Mails sind unüblich. Wer sicher gehen will, sollte sofort nach dem Interview zu- oder absagen.

über objektive, von Menschen unbeeinflusste Vorauswahl und teilautomatisierte Auswahlprozesse vor Ort (zum Beispiel computergestützte Testverfahren, Video-Interviews statt Face-to-Face-Interviews, automatisierte Arbeitsprobenverfahren) sichergestellt werden. Gefahren für Recruiter lassen sich durch Prozess- und Methodengestaltung und Verzicht auf namentliche Nennung zum Beispiel in Stellenanzeigen oder auf Bewerbungsseiten deutlich reduzieren.

Der mexikanische Arbeitsmarkt ist auch aus Perspektive der Steuer- und Abgabenlast sehr attraktiv. Im OECD-Vergleich „Taxing Wages 2017“ rangiert Mexiko mit insgesamt 20,1 Prozent auf dem drittletzten Platz der Industrienationen, was die Abgabenlast anbelangt – im Durchschnitt betragen die arbeitgeberseitigen Sozialabgaben 10,4 Prozent, die der Arbeitnehmer

TIPPS

Dos and Don'ts

Für jedes Land dieser Serie zeigen wir exemplarisch fünf Dos and Don'ts, die bei Recruiting und Personalauswahl besonders zu beachten sind. Diese grobe Orientierung ist nicht vollständig, Expertenrat sollte zwingend eingeholt werden.

Dos

- Setzen Sie valide Auswahlverfahren ein, um Talente zu entdecken, die andere bisher übersehen haben.
- Nutzen Sie ein effizientes Bewerbermanagement, welches die Kommunikation über SMS ermöglicht.
- Investieren Sie in betriebliche Ausbildung, Sie werden keine fertig ausgebildeten Experten vom Markt bekommen.
- Schützen Sie auch Ihre Recruiter vor Repressalien und Einflussnahme.
- Kontrollieren Sie Ihre lokalen Recruiter engmaschig und machen Sie klare Vorgaben zu Prozess, Methode und Umsetzung.

Don'ts

- Lassen Sie Bewerber nicht warten.
- Verzichten Sie auf Arbeitnehmerüberlassung.
- Errichten Sie keine eigene Beschäftigungs- oder Personal-Service-Agentur – im Zweifel wird es Ihnen als Versuch zur Umgehung der Arbeitnehmergewinnbeteiligung ausgelegt.
- Verlieren Sie sich nicht in der Lohnspirale, machen Sie sich nicht alleine von vorhandenen Fachkräften abhängig, sondern bilden Sie die Mitarbeiter selbst aus und weiter.
- Verzichten Sie nicht auf lokalen arbeitsrechtlichen Rat zu Probezeit, Befristung und Ausbildung.

lediglich 1,2 Prozent und auch die Einkommenssteuer liegt mit nur 8,5 Prozent am unteren Ende der OECD-Verteilung. Deutschland rangiert mit durchschnittlich 49,4 Prozent Abgabenlast auf Platz zwei (hinter Belgien) und weist damit eine fast 2,5-fach höhere Belastung des Arbeitsfaktors als Mexiko auf. Mexikanische Arbeitnehmer haben jedoch einen gesetzlichen Anspruch auf Beteiligung am Unternehmensgewinn („Participación de los Trabajadores en las Utilidades“, PTU), zehn Prozent des steuerpflichtigen Jahresgewinns müssen Unternehmen an die Belegschaft ausschütten, Verlustvorträge aus vorangehenden Jahren dürfen nicht abgezogen werden.

Mexikanisches Arbeitsrecht

Das mexikanische Arbeitsrecht ist seit Anbeginn sehr arbeitnehmer- und gewerkschaftsfreundlich. Wer in Mexiko rekrutiert, muss sowohl Kollektivarbeitsverträge als auch Einzelarbeitsverträge auf eine sichere Basis stellen, andernfalls drohen Auseinandersetzungen nicht nur lokal, sondern auch auf Bundesebene. Das mexikanische Bundesarbeitsgesetz „Ley Federal de Trabajo“ gilt in der aktuellen Fassung seit 2013 und umfasst seitdem auch Regelungen zur Arbeitnehmerüberlassung, Probezeit, Gleichstellung und Antidiskriminierung. Während die Regelungen zur Antidiskriminierung mit denen anderer

Industriestandorte vergleichbar sind, ist das Recht zur Arbeitnehmerüberlassung außergewöhnlich – der Einsatz von Leiharbeitnehmern muss schlüssig begründet werden und der Kunde haftet für die Einhaltung aller arbeits- und sozialrechtlichen Verpflichtungen des Zeitarbeitsunternehmens. Wenn der Verleiher seine Obliegenheiten nicht erfüllt, wird der Arbeitnehmer faktisch als Mitarbeiter des Kunden angesehen – mit allen rechtlichen Konsequenzen. Personalauswahlverfahren sollten in Mexiko deshalb nicht nur für direkt beschäftigte Mitarbeiter, sondern gleichfalls für Leiharbeitnehmer eingesetzt werden, da der Verbleib im Unternehmen ungewollt sehr langfristig werden kann. Auswahlstrategien, die sich auf das Ausprobieren von Leiharbeitnehmern stützen, sind in Mexiko gefährlich.

Arbeitsverhältnisse bedürfen in Mexiko der Schriftform und werden grundsätzlich unbefristet geschlossen; Befristungen sind eine Ausnahme und nur bei dafür typischen Arbeiten zulässig, zum Beispiel Saisonarbeiten. Probezeit kennt man in Mexiko nur für unbefristete oder auf mindestens 180 Tage geschlossene Arbeitsverhältnisse und sie hängt in ihrer Dauer vom Positionsniveau ab – die Probezeit bei Führungskräften darf bis zu 180 Tage betragen, die von Mitarbeitern nur bis zu 30 Tage. Damit scheidet auch die Probezeit als

Instrument der Personalauswahl für Nicht-Führungskräfte weitestgehend aus, denn aufgrund des Qualifizierungsbedarfs wird nach 30 Tagen nur bei sehr einfach strukturierten Tätigkeiten eine hinreichende Bewährung und langfristige Eignung beurteilt werden können.

Wer nun glaubt, betriebliche Berufsausbildung in deutscher zeitlicher Erstreckung könnte Abhilfe schaffen, muss wissen, dass auch Ausbildungszeiträume engen Grenzen unterworfen sind – auf maximal drei Monate für Mitarbeiter und sechs Monate für Führungskräfte. Und wer am Ende von Probe- oder Ausbildungszeit arbeitgeberseitig das Arbeitsverhältnis kündigen möchte, ist nicht völlig frei, sondern muss das Votum einer paritätisch besetzten Kommission in die Entscheidungsfindung einbeziehen. In Mexiko gilt daher ganz besonders: „Drum prüfe, wer sich ewig bindet“ – der Einsatz solider Personalauswahlverfahren ist unabdingbar. ■



ANDREAS FRINTRUP ist CEO von HR Diagnostics, Inc., New York und der HR Diagnostics AG, Stuttgart.



JENS HAGEDORN ist Managing Partner von Performance Talent Consulting in Cuernavaca und Mexico City.