

Diversität auf engstem Raum

Human Resource Management auf Kreuzfahrtschiffen

Internationale Arbeiterteams sind in der Schifffahrt schon lange Realität. Auf Kreuzfahrtschiffen muss die Belegschaft miteinander möglichst konfliktfrei kooperieren und ihre Freizeit auf engstem Raum gemeinsam verbringen. Wie das gelingen kann und was sich daraus für das Diversitätsmanagement in anderen Unternehmen lernen lässt, darüber sprach CSR NEWS mit **Haike Witzke, Vice President Human Resources Management bei AIDA Cruises**. **Achim Halfmann** sprach in Rostock mit ihr.



Haike Witzke, Vice President Human Resources Management bei AIDA Cruises

CSR MAGAZIN: Erleben Sie in der Schifffahrt einen Fach- und Führungskräftemangel?

Haike Witzke: Arbeitskräfte und Führungskräfte fliegen einem in allen Bereichen nicht mit Selbstverständlichkeit zu. Man muss etwas dafür tun und wissen: Auf welchen Kanälen und mit welchen Medien spreche ich potentielle Mitarbeiter an? Was macht uns attraktiv? Was können wir bieten? Manchen interessiert das Gehalt, aber an die oberste Stelle in der Rekrutierung ist heute die Frage getreten: Was kann ich bei Ihnen werden? Welche Karrierepfade öffnen sich? Unser Interesse ist es ebenso, dass Mitarbeiter nicht nur einen Vertrag fahren, sondern eine Festanstellung eingehen und eine Laufbahn einschlagen.

In Deutschland, Österreich und der Schweiz hat der Führungskräfte-Markt auch angesichts vieler Mitbewerber deutliche Grenzen. Und Mitarbeiter bleiben nicht ein Leben lang. Wenn junge Leute in der Hotellerie zwei oder zweieinhalb Jahre bleiben, ist das schon gut. 20 Prozent bleiben länger und wachsen in die Führungsebene hinein. In dieser Situation schauen wir uns auch die Arbeitsmärkte außerhalb Europas an.

CSR MAGAZIN: Auf den Schiffen fällt die Belegschaft ziemlich international aus.

Haike Witzke: Wir haben an Bord ein Verhältnis von 35 Prozent Europäern und 60 Prozent Asiaten. Bei den

Offizieren sind es etwa 85 Prozent Europäer. Bewerber aus Asien, vor allem aus den Philippinen, haben meistens eine sehr gute Fachausbildung und teilweise universitäre Abschlüsse. Ihre Herausforderung bei der Arbeit auf einem Kreuzfahrtschiff liegt dann darin, sich auf die Gastgeberrolle im kulturellen Umfeld des deutschen Gastes einzustellen und die deutsche Sprache zu erlernen. Dazu bieten wir das notwendige Training.

Ob ein Mitarbeiter aus Europa oder aus dem asiatischen Raum kommt, ist für mich völlig unerheblich. Wenn er in eine Führungslaufbahn hinein geht, muss er wissen: AIDA ist zu 95% ein deutsches Produkt, unsere Gäste an Bord kommen zu 95% aus Deutschland. Die Bordsprache für den Gast ist Deutsch. Eine Kommunikation mit dem deutschen Gast muss gewährleistet sein. Das fördern wir bei unseren ausländischen Mitarbeitern intensiv.

Und übrigens nicht nur bei den ausländischen Kollegen: Wir fördern auch bei deutschsprachigen Führungskräften deren Kenntnisse der englischen Sprache: Wer sich sprachlich nicht ausreichend verständigen kann, verfällt oft, wenn auch ungewollt, in einen Befehlston – und das darf nicht passieren.

CSR MAGAZIN: Die Arbeit auf einem Kreuzfahrtschiff stellt besondere Anforderungen an das Leben und Arbeiten in einem internationalen Team. Wie fördern Sie die nötigen Kompetenzen?



Haïke Witzke: Bei AIDA stellen wir höchste Ansprüche an den Service. Ein Gast entschuldigt auch mal, wenn nicht alles hundertprozentig läuft. Aber er entschuldigt keine Unfreundlichkeit. Vieles macht man mit einer freundlichen Geste gut, das ist das A und O. Das müssen wir also vermitteln.

Seit knapp drei Jahren werden an Bord unserer Schiffe Human Resources Manager und Trainingsoffiziere eingesetzt. Schiffe mit über 600 Besatzungsmitgliedern an Bord erhalten diese besondere Betreuung und Führungskräfte damit eine Unterstützung bei Trainings, kulturellem Change-Management und in schwierigen Auseinandersetzungen.

Unsere HR-Manager und Trainingsoffiziere stammen aus unterschiedlichen Ländern. Hier sind wir sehr international aufgestellt.

Der HR-Manager ist für disziplinarische Angelegenheiten und Roundtable-Gespräche an Bord ebenso zuständig wie für das Führungskräfte-Coaching – und damit in all diesen Dingen die rechte Hand des Kapitäns.

Der HR-Manager setzt sich beispielsweise mit dem Küchenchef zusammen und fragt: Wo liegen die

Potentiale in deinem Bereich? Welchem ausländischen Kollegen können wir, wenn er wieder in seinem Heimatland absteigt, einen Karrierepfad mit an die Hand geben, um ihn für eine dauerhafte Mitarbeit zu gewinnen? Denn es ist nicht unser Interesse, dass die Leute kommen und gehen.

Sprachliche Fertigkeiten sind für das berufliche Vorkommen sehr wichtig. In den Philippinen etwa arbeiten wir mit dem Goethe-Institut zusammen, die von uns mitfinanzierte Deutschkurse nach unseren Vorgaben anbieten. Das wird ausgesprochen gut angenommen und auch an Bord bieten unsere Trainingsoffiziere den Mitarbeitern die Möglichkeit, sowohl ihre englischen als auch ihre deutschen Sprachkenntnisse im direkten Austausch oder online zu erweitern. Damit kommen wir auch dem ausdrücklichen Wunsch unserer Mitarbeiter nach. Motivierten Fachkräften stehen attraktive Karrierewege offen und wir zeigen die Chancen anhand konkreter Entwicklungspläne genau auf. Wer bei uns als Hilfskraft einsteigt, hat die Möglichkeit, bis zum Executive Chief aufzusteigen. Zur Weiterbildung stehen unseren Mitarbeitern zudem maßgeschneiderte E-Learning-Angebote zur Verfügung, die überall und zu jeder Zeit genutzt werden können.

CSR MAGAZIN: E-Learning wurde in manchen Unternehmen zu einem Hype, weil es billiger sein kann als andere Trainings. Ihnen muss es aber zuerst um die Ergebnisse gehen.

AIDA-Mitarbeiter wählen das Motto „Colourful“

Haike Witzke: E-Learning ist ein großes Thema – landseitig ebenso wie auf See. Unsere Angebote sind interaktiv und individuell, jeder Teilnehmer bekommt einen persönlichen Zugang. Wir bieten nicht nur Videos: Als Costa-Gruppe haben wir in interaktive Tools für das Online-Learning investiert, die standortunabhängig genutzt werden können: an Bord, in der Personalvermittlungsagentur oder Zuhause – auch auf dem Smartphone. Lernfortschritte – etwa beim Sprachenlernen – messen wir nach einem Punktesystem. Diese Tests geben den Mitarbeitern zugleich ein Feedback zu ihren Lernfortschritten und sie erhalten Vorschläge für nächste sinnvolle Lektionen. Unsere Trainingsoffiziere an Bord haben die Aufgabe, das E-Learning zu begleiten. Sie organisieren etwa Kleingruppen, in denen besprochen wird: Wie gehe ich mit Beschwerden eines Gastes um? Das lässt sich an Bord sehr gut erarbeiten, weil es dort die entsprechenden Beispiele gibt. Als multinationales Unternehmen berücksichtigen wir dabei auch die unterschiedlichen Nationalitäten, Religionen und ethnischen Unterschiede.

CSR MAGAZIN: Zudem werden Sie dem Thema „Interkulturalität“ bei der Personalakquise ein großes Gewicht beimessen.

Haike Witzke: Beim Recruiting achten wir darauf, dass künftige Mitarbeiter unsere Werte mittragen

und sich offen gegenüber anderen Kulturen und Nationen zeigen. Und wir stellen Teams mit großer Sorgfalt zusammen, um mögliche Konflikte zu vermeiden. Unsere Kollegen im International Recruiting sind versiert und stimmen sich mit den Agenturen vor Ort ab. Unsere Crew stammt zu einem großen Teil aus den Philippinen, aus Indien und Indonesien, und dort stellen wir uns interkulturellen Herausforderungen bereits in unseren eigenen Trainingscentern. Vor Ort sind Kollegen tätig, die den Bewerbern aufzeigen: Ihr müsst auch die deutsche Kultur verstehen – und das bezieht sich nicht nur auf den Umgang mit den Gästen, sondern auch das Miteinander mit den Kollegen.

Für europäische Kollegen geht es in den interkulturellen Schulungen im Umkehrschluss darum, sich mit ihren eigenen Verhaltensweisen – und wie diese beispielsweise auf Kollegen aus Asien wirken – auseinanderzusetzen. Ein Lauterwerden oder Berührungen – was in deutschen Betrieben durchaus vorkommt – stellt in asiatischen Ländern und somit auch bei uns an Bord ein No Go dar. Ein Kreuzfahrtschiff ist nicht nur ein Arbeitsplatz, sondern die Crew lebt auch für etliche Monate an Bord. Umso wichtiger ist es, dass alle Mitarbeiter sich respektiert und wohl fühlen. Daher versuchen wir, Konflikte – bspw. aufgrund sprachlicher Missverständnisse – so von vornherein zu vermeiden.



CSR MAGAZIN: Ist Interkulturalität Teil Ihres Arbeitgeber-Marken Kerns?

Haike Witzke: Vor zwei Jahren haben wir unser Leitbild überarbeitet und dabei alle Mitarbeiter aktiv einbezogen. Wir haben lange überlegt, unter welcher Begrifflichkeit wir die kulturelle Vielfalt fassen können. Unsere Mitarbeiter haben „colorful“ daraus gemacht. Besser hätten sie es nicht treffen können. In diesem Prozess ist auch der Künstler und Erfinder des AIDA Kussmundes, Feliks Büttner, an Bord gekommen, hat den Prozess begleitet und unsere AIDA Values (Respekt, Vertrauen, Leidenschaft und Vielfalt) in einer farbigen Zeichnung festgehalten. Unternehmenswerte müssen gelebt werden und man muss sich immer wieder aufs Neue mit ihnen auseinandersetzen. Das ist ein stetiger Prozess.

Bei AIDA gilt ein ganz wesentlicher Grundsatz: Null Toleranz gegenüber jeder Form von Diskriminierung – ob sexuell, ethisch, religiös oder wie auch immer.

Wenn ein Mitarbeiter einen anderen diskriminiert, trennen sich unsere Wege.

CSR MAGAZIN: Wie lässt sich eine Besatzung mit Mitarbeitern aus aller Welt arbeitsrechtlich „unter einen Hut“ bringen?

Haike Witzke: Wenn wir uns auf dem Schiff bewegen, ist das Arbeitsrecht eindeutig – egal woher die Mitarbeiter kommen. Die internationale Basis für Regelungen zum Arbeitsrecht auf Kreuzfahrtschiffen ist die Maritime Labour Convention (MLC) der ILO (International Labour Organisation). Diese umfasst die grundlegenden Arbeitsbedingungen einschließlich Gesundheit, Sicherheit, Mindestalter, Rekrutierung, Arbeitszeiten, Unterbringung an Bord sowie soziale Sicherheit und garantiert angemessene Arbeits- und Lebensbedingungen an Bord. Für uns bei AIDA war das schon lange eine Selbstverständlichkeit, aber auf manchen Fracht- oder Containerschiffen gab es dabei große Unterschiede. Darüber hinaus gelten die Gesetze des Flaggenstaates sowie die Gesetze der jeweiligen Heimatländer der Seeleute, falls vorhanden. AIDA fährt unter italienischer Flagge, daher gelten für uns italienische Gesetze und Verordnungen. Wir garantieren ein ausbalanciertes Gehaltssystem für unsere Crew, das eine faire Behandlung aller Nationalitäten sowie eine gleichwertige Entlohnung gewährleistet. Die Gehaltssysteme sind ausnahmslos mit den Gewerkschaften ausgehandelt, gehen über das ILO Minimum hinaus und berücksichtigen auch die verschiedenen Tarifabkommen.



CSR MAGAZIN: Was sind zusammengefasst die „Lessons Learned“ aus Ihren Erfahrungen in der Schifffahrt? Lassen diese sich für die berufliche Integration von Flüchtlingen anwenden?

Haike Witzke: Völlig unerheblich, ob wir von Flüchtlingen sprechen oder nicht: Wenn es um die Integration von Mitarbeitern aus anderen Herkunftsländern geht, ist zunächst der Blick darauf wichtig, woher die Menschen kommen. Man muss Menschen immer auch vor dem Hintergrund ihrer Herkunft verstehen. Ist die sprachliche Verständigung gegeben? Ist dies nicht der Fall, habe ich ein Problem, das unbedingt gelöst werden muss. Unternehmen, die sich hier engagieren wollen, müssen sich die Frage stellen, was sie leisten können, wozu sie bereit sind: Können sie Praktika anbieten? Oder Ausbildungen? Oder können sie Betreuer stellen? Im Idealfall kann man Mitarbeitern aus anderen Kulturkreisen einen persönlichen Mentor zur Seite stellen, damit die Integration gelingt.

Mit dem Thema Interkulturalität werden Sie übrigens nie fertig. Es kommen immer wieder Mitarbeiter dazu, andere gehen, Zeiten und Gegebenheiten ändern sich. Wir lernen, dass wir uns immer weiter verbessern müssen. Integration ist eindeutig ein Führungsthema.

CSR MAGAZIN: Vielen Dank für das Gespräch!



Praktische Hilfen und Hintergrundinformationen für die Arbeitsintegration von Flüchtlingen finden Sie hier: www.csr-vision.net



Achim Halfmann

› ist Geschäftsführender Redakteur von CSR NEWS und lebt im Bergischen Land.

achim.halfmann@csr-news.net