



# AT WORK

EINIGE EPISODEN AUS DER TÄGLICHEN PRAXIS BEI BOSKALIS



## MIT GUTEM BEISPIEL VORANGEHEN

**WIE DER ERFAHRUNGSUSTAUSCH UND LOKALE VORBILDER DAS SICHERHEITSVERHALTEN INSPIRIEREN**

Wie können Mitarbeiter ermutigt werden, das Thema Sicherheit anzusprechen? Wir fragten einige unserer Kollegen, die am Projekt MIA (Manila International Airport) mitwirken, wie sie aufgrund ihrer Erfahrung und ihres kulturellen Hintergrunds die Sicherheit und das Arbeiten nach NINA zum Thema machen.

*Darius MacLiver, SHE-Q Manager:*

## „DER ERSTE SCHRITT ZUM UMGANG MIT KULTUR UND SICHERHEIT BESTEHT DARIN, DIE KULTUR ZU VERSTEHEN.“

Seit Februar 2021 ist Darius MacLiver als SHE-Q Manager an dem MIA-Projekt beteiligt. „Ich erkenne zahlreiche Ähnlichkeiten in den isolierten, harten Bedingungen mit dem Gorgon-Projekt in Australien, an dem ich gearbeitet habe. Hier in Manila mussten wir ebenfalls eine Belegschaft aus einheimischen Arbeitern zusammenstellen, in einer abgelegenen Gegend mit begrenzten Unterkünften, wo wir uns unter allen Umständen um die Belegschaft kümmern.“



| Darius MacLiver

### KULTURÜBERGREIFENDE SCHULUNGSSITZUNGEN

In der Zusammenarbeit mit Menschen aus anderen Kulturkreisen geht es vor allem darum, die Menschen mit Respekt zu behandeln, sich um sie zu kümmern und Empathie zu zeigen, sagt Darius. „Der erste Schritt zum Umgang mit Kultur und Sicherheit besteht darin, die Kultur zu

verstehen.“ Aus diesem Grund wurden während des Projekts kulturübergreifende Schulungssitzungen organisiert: für die Expatriates, um die philippinische Kultur zu verstehen, und für die Philippiner, um die niederländische und westliche Kultur besser zu verstehen. „Wir haben gelernt, dass wir als Expatriates, und damit meine ich die westliche Seite, auf die Values schauen: Wie kann man den Menschen Selbstvertrauen geben, damit sie ihre Meinung sagen und Unterstützung zeigen? Aber genauso wichtig sind die Rules auf der anderen Seite von NINA. Die philippinische Kultur ist wirklich eine disziplinierte und regelbasierte Kultur.“ Was Darius an der philippinischen Kultur am meisten beeindruckt, ist der ausgeprägte Sinn für Familienwerte. „Das ist es, was

hier auf den Philippinen sehr deutlich und spürbar ist. Es dreht sich alles um die Familie. Das ist der Grund, warum sie tun, was sie tun.“

### NINA-AUSBILDER IN VOLLZEIT

Zahlreiche einheimische Mitarbeiter hatten keine Erfahrung mit der Arbeit, die zu erledigen war. „Wir haben einiges investiert, um ihnen die notwendigen Fähigkeiten zu vermitteln und das Gefahrenbewusstsein zu schärfen. Das Einzigartige daran ist, dass wir einen NINA-Ausbilder in Vollzeit für dieses Projekt eingesetzt haben. Die Mitarbeiter wurden und werden umfassend geschult. Das Wichtigste bei den Schulungen ist, den Menschen vor Ort das Selbstvertrauen zu vermitteln, sich zu äußern. >>>

Das war und ist mit erheblichem Aufwand verbunden, weil sie es nicht gewohnt sind.“ Nach Ansicht von Darius kann man sehen, wie sich das Projekt verbessert, nicht nur in Bezug auf Sicherheit und Gesundheit, sondern auch aus betrieblicher Sicht.

### LOKALE VORGESETZTE ALS WICHTIGE SICHERHEITSVERANTWORTLICHE

„Wir möchten, dass sich jeder in der Belegschaft gehört fühlt. Das gilt für mehr als 1.200 Menschen. Lokale Vorgesetzte und Vorarbeiter sind ein wichtiges Bindeglied zu den Mitarbeitern vor Ort. Aufgrund ihrer nachgewiesenen natürlichen Führungsqualitäten innerhalb der Gruppe haben wir diese Führungskräfte ausgewählt.“ Darius verweist darauf, dass der Schwerpunkt dieses Projekts auf Schulung, Coaching und Mentoring liegt. Dabei spielen die lokalen Führungskräfte eine wichtige Rolle.

„Die Mitarbeiter lernen, den Menschen zu vertrauen, mit denen sie zusammenarbeiten, den Vorgesetzten und Expatriates, und verstehen, dass wir hier sind, um auf sie aufzupassen. Noch arbeiten wir daran, ihnen das Vertrauen zu geben, dass sie Probleme ohne Konsequenzen ansprechen können.“ Um dieses Ziel zu erreichen, werden proaktive Diskussionen in kleinen Gruppen von 10 Personen organisiert, die von Vorgesetzten, Foremans und/oder HSE Managern geleitet werden. Dies ermöglicht es dem Team, offene Diskussionen zu führen, bei denen alle voneinander lernen und sich gegenseitig verstehen können. „Auch die positive Anerkennung für gutes Verhalten und gute Arbeit ist ein wichtiger Weg, um Vertrauen und Wertschätzung zu zeigen. Sie können sehen, wie eine Person dadurch wächst, und das wirkt sich letztlich positiv auf die gesamte Gruppe aus.“

**VERBUNDENHEIT DURCH AKTIVITÄTEN**  
Im Laufe des Projekts werden zahlreiche Aktivitäten organisiert, die dazu beitragen, Verbindungen zwischen den verschiedenen Mitarbeitern und kulturellen Hintergründen herzustellen. „Komödianten und Bands aus der Region sorgen für Unterhaltung, wir organisieren Karaoke-Wettbewerbe und spielen viel Basketball. Ungefähr 20 gemischte Teams aus Expatriates und Einheimischen haben an dem Basketball-Wettbewerb teilgenommen. Das war spannend zu sehen. Denn es ging nicht nur um die teilnehmenden Teams, sondern die Spiele waren auch gut besucht und die verschiedenen Teams wurden ordentlich unterstützt.“ Bei der Organisation dieser Initiativen steht der soziale Aspekt im Vordergrund, denn durch gemeinsames Lachen und die Förderung der Interaktion wird Vertrauen geschaffen. „Unser Management-Team hat viel dafür getan, dass dies ein sicheres, lustiges und soziales Arbeitsumfeld ist.“ ■

*Jasper Talle, Örtlicher Vorgesetzter - Marine Facilities:*

## „DAMIT WIR SICHER VORGEHEN KÖNNEN, WIEDERHOLEN WIR GEMEINSAM DIE ANWEISUNGEN UND DENKEN ÜBER MÖGLICHE RISIKEN NACH.“

**Wir sprechen mit Jasper im Büro an Bord der MV Saga, der in General Santos auf der Insel Mindanao (Philippinen) geboren und aufgewachsen ist. Seit etwa 9 Monaten arbeitet er für Boskalis an dem MIA-Projekt. „Als Örtlicher Vorgesetzter - Marine Facilities - arbeite ich auf der Plattform Base 1. Wir arbeiten bei unserer Arbeit eng mit dem lokalen Subunternehmer zusammen.“ Das Team der Vorgesetzten besteht insgesamt aus vier Mitgliedern, die alle Philippiner sind.**

### GEMEINSAME WIEDERHOLUNG DER ANWEISUNG

Jasper sieht die Arbeit an einem Projekt in seinem eigenen Land als Vorteil. „Ich kann mich mit dem Team in meiner eigenen Sprache verständigen und



| Jasper Talle

ihnen alles im Detail erklären. Besonders bei Routinearbeiten, wie beispielsweise Hebearbeiten, sprechen wir ständig miteinander. Wir wiederholen gemeinsam die Anweisungen und denken über mögliche Risiken nach, damit wir sicher vorgehen können.“ Wenn Jasper eine unsichere Situation

identifiziert, unterbricht er vorübergehend alle Aktivitäten. „Dann bespreche ich mit dem Team, wie die Arbeit sicher fortgesetzt werden kann, wiederhole die Schritte gemeinsam und lese die Anweisungen noch einmal. Die Einstellung aller Aktivitäten muss nicht lange dauern.“ Im Falle von unvorhersehbaren Arbeiten legt Jasper die Demo auch seinem Vorarbeiter und dem Subunternehmer vor.

„Während des gesamten Projekts kommunizieren wir auf gleicher Ebene. Wir schieben uns nicht gegenseitig die Schuld für Dinge zu, die geschehen sind. Ich verliere nicht die Geduld. Vielmehr werde ich immer zuvorkommend und freundlich sein und versuchen, meine Kollegen über Sicherheit zu unterrichten. Wir möchten keine Unfälle. Gemeinsam möchten wir die richtigen Verfahren einhalten und NINA umsetzen.“ ■

Benedict (Ben) Arribas, HSS Engineer:

## „ES BRAUCHT ZEIT UND MÜHE, MENSCHEN ZU FÜHREN UND DIE NINA-KULTUR UMZUSETZEN.“

**Seit 2014 arbeitet Ben für Boskalis und ist seit Beginn des MIA-Projekts im Jahr 2021 an diesem beteiligt. Er hat als Safety Engineer nacheinander in den Disziplinen Bagger sandversorgung, trockene Erdbewegung und Bodenverbesserungspaket gearbeitet und ist jetzt Teil des Marine Fleet Safety Support Teams. „Ich finde es als Filipino etwas ganz Besonderes, an einem so dynamischen Projekt mit großen Herausforderungen zu arbeiten und andere philippinische Kollegen in das NINA-Programm einzubinden.**

### KULTUR VON ‚LEHRER UND SCHÜLER‘

Auch wenn Ben viel Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Expatriates hat, gilt das nicht für alle, die an diesem Projekt arbeiten. „Die kulturellen Unterschiede sind eine große Herausforderung. Als Filipinos sind wir an eine ‚Kultur von Lehrer und Schüler‘ gewöhnt. Der Lehrer gibt Anweisungen, und Sie folgen ihm. Das erinnert mich an die Anfänge meiner Karriere während meiner Ausbildung zum Sicherheitsbeauftragten bei einem anderen Baggerunternehmen. Zu Beginn zögerte ich, meine Meinung zu sagen und meine Gedanken zu Sicherheitsfragen mitzuteilen. Ich fühlte mich von der Betriebszugehörigkeit und dem vermeintlichen Fachwissen meiner Kollegen eingeschüchtert. Ich war der Meinung, dass es meine Pflicht sei, den Anweisungen unhinterfragt zu folgen, so wie ein fleißiger Schüler seinen Lehrern gehorcht. Zu den wichtigsten Lektionen, die ich gelernt habe, gehört, dass es keine Option ist, die Sicherheit zu gefährden, um andere zufrieden zu stellen.“ Ben erläutert, dass dies ein Teil der Geschichte der Philippinen ist und von Generation zu Generation weitergegeben wird. Die Folge davon ist, dass man es immer noch am Arbeitsplatz sehen kann. „Einheimische Arbeiter betrachten die ausländischen Experten als die Spitze der Hierarchie und sind es gewohnt, ‚ja‘ oder ‚okay‘ zu sagen, selbst

wenn sie etwas nicht verstehen. Sie trauen sich nicht, ihre Meinung zu sagen.“ Es ist wichtig, Wissen und Beispiele über die Sicherheit und den Umfang der Arbeit auszutauschen, aber es ist auch wichtig, miteinander zu interagieren und sich gegenseitig zuzuhören. „Unsere Rolle ist es, ein Mentor, Coach und Erzieher zu sein. Die Anleitung von Menschen und die Umsetzung der NINA-Kultur erfordert Zeit und Mühe.“

Ben berichtet von zahlreichen Geschichten, die er mit den Arbeitern vor Ort erlebt hat, wie z.B. die Situation mit einem Arbeiter in der Anfangsphase der Landplattform, der sich als ‚Nummer‘ fühlte, wenn es darum ging, Sicherheitsbedenken anzusprechen oder Maßnahmen zu ergreifen. „Ich fragte ihn, ob er den Versuch unternommen hatte, seine Sorgen seinen Vorgesetzten oder dem Superintendenten mitzuteilen, aber das hatte er nicht. Er meinte, seine Stimme würde nicht gehört werden. Eine deutliche Veränderung trat während der TOFS-Sitzung („Time Out For Safety“) ein, an der alle Pakete beteiligt waren und die von Paketmanagern, Betriebsleitern und dem HSS-Team geleitet wurde.“ Derselbe Arbeiter wandte sich erneut an mich, sein Verhalten hatte sich verändert. Er berichtete, dass sie Rückmeldungen zu ihren Anliegen erhielten und sich sowohl von der Projektorganisation als auch vom HSS-Team angehört fühlten. Aufgrund dieser veränderten Dynamik fühlten sie sich als geschätzte Mitglieder des Teams und trugen zu einem Projekt bei, das auf den Philippinen in die Geschichte eingehen würde.“

Ben kann gut nachvollziehen, dass es für sie schwierig ist, gegenüber Experten oder höheren Vorgesetzten das Wort zu ergreifen. „Es dauert seine Zeit, sich daran zu gewöhnen.“ Ben erklärt ihnen, dass man schon mit kleinen Gesprächen Kontakt aufnehmen kann. „Es hat bei mir Jahre gedauert, bis ich das Selbstvertrauen hatte, mit jemandem zu sprechen, ungeachtet seines Ranges oder seiner Position. Das muss man üben.“



| Ben Arribas

### ANDERE INSPIRIEREN

„Das Schöne ist, dass Sie sehen können, dass sich etwas tut.“ Während die Vorbereitungen, Toolbox-Meetings und Präsentationen früher in kürzester Zeit erledigt waren, dauern sie jetzt viel länger. Die lokalen Arbeitnehmer melden sich jetzt zu Wort und äußern ihre Bedenken. „Wir gehen alle Probleme gemeinsam an und kommen als Management mit Rückmeldungen zu ihnen zurück. Ich erkenne ein zunehmendes Gefühl von: ‚Ich bin ein Teil davon und wichtig für das Unternehmen, ich habe den Eindruck, dass meine Stimme gehört wird‘.“

„Für mich ist einer der großen Vorteile, dass ich mit ihnen in den lokalen Dialekten sprechen kann.“ Ben hat die Erfahrung gemacht, dass er von den Arbeitern vor Ort nicht als normaler Beamter gesehen wird, sondern als philippinischer Safety Engineer, der mit Expatriates zusammenarbeitet und andere inspiriert. „Nach der Workbox Hands wurde ich von einem der Teilnehmer angesprochen und gefragt: ‚Darf ich ein Foto mit Ihnen machen? Ich werde meinem Sohn mitteilen, dass Sie hier als Safety Engineer arbeiten. Mein Sohn studiert Ingenieurwesen, also kann ich ihm zeigen, dass jeder auf diesem Niveau arbeiten kann.‘“

In diesem Augenblick habe ich sie inspiriert und konnte die Sicherheit sowohl mit ihrer Arbeit als auch mit ihrem Privatleben verbinden. Wir möchten die Mitarbeiter vor Ort über die NINA-Kultur informieren. Nicht nur während der Arbeit an dem Projekt, sondern auch danach. Sie können diese Kultur mit nach Hause nehmen. >>>

## NICHT TAUGLICH FÜR DEN DIENST MIT DER FOLGE EINES ZUSAMMENSTOSSES

Zu der Zeit, als Ben sich um den Dry Earth Movement (Trockenaushub) kümmerte, ereignete sich ein Zusammenstoß zwischen zwei Muldenkippern. Dieser Unfall passierte in den letzten 20 Minuten der Nachtschicht. „Sie waren gerade dabei, die Nachtschicht zu beenden.“ Die Muldenkipper fuhren hintereinander, wobei der Abstand zwischen ihnen zunächst etwa 8 bis 10 Meter betrug. An der nächsten Kreuzung begann der hintere Lkw zu schlingern. „Schon in den Stunden vor dem Unfall war der Fahrer schläfrig geworden.“ Die Nachtschicht war beinahe beendet; trotz seiner Müdigkeit fuhr der Fahrer noch eine Weile weiter. Als der erste Muldenkipper plötzlich abbremsen musste, war der Fahrer des zweiten Lastwagens gerade am Schlummern. „Er hatte nur für eine Sekunde die Augen geschlossen. Als er die Augen öffnete, waren nur noch ein oder zwei Meter zwischen ihm und dem Muldenkipper vor ihm. Er trat auf die Bremse, aber es war zu spät. Das erste, was er uns nach der Kollision fragte, war: „Fahre ich nach Hause?““

Ben zufolge war es am besten, die Fahrer mit einzubeziehen und sie darüber zu informieren, warum die Forschung durchgeführt wird. „Wir haben ihnen gesagt, dass wir auf der Suche nach der Ursache sind und dass wir dies tun, um zu verhindern, dass sich ein solcher Unfall wiederholt.“ Der Fahrer hat nun eine Toolbox-Präsentation zu diesem Thema gehalten und seine eigenen Erfahrungen mitgeteilt. „Er hat uns Informationen über das zugrunde liegende Problem gegeben. Er hätte seinem Vorgesetzten sagen sollen, dass er sich erschöpft fühlte, aber er hat nichts gesagt, weil nur noch 20 Minuten übrig waren und er das Gefühl hatte, dass er seine Arbeit zu Ende bringen sollte. Heute weiß der Fahrer, dass es besser ist, das Wort zu ergreifen. Er sollte sich für das, was geschehen ist, nicht schämen, aber er kann verhindern, dass so etwas noch einmal passiert, indem er seine Erfahrungen mitteilt. Dass Sie Sicherheitsprobleme ansprechen müssen, weil es Sie Ihr Leben oder das eines anderen Menschen kosten könnte.“ ■

*Samuel Hoganas, Örtlicher Vorgesetzter - Marine Facilities:*

## „ICH SELBST MAG ES, ANDERE MIT EINZUBEZIEHEN UND SIE AKTIV AUFZUFORDERN, SICH ZU ÄUSSERN.“

**Aufgewachsen ist Samuel in Pangasinan, im Nordwesten der Philippinen. Samuel ist seit dem vierten Quartal 2022 als Local Supervisor - Marine Facilities Teil des MIA-Projekts. „Ein guter Freund von mir arbeitete bereits an diesem Projekt und riet mir, mich auch bei Boskalis zu bewerben.“**

### DIESELBE SPRACHE SPRECHEN

„Bei meiner Arbeit muss ich die Bauarbeiten beaufsichtigen, die unser lokaler Subunternehmer in der maritimen Werkstatt durchführt. Zwei Arten von Arbeiten sind in diesem Zusammenhang üblich: Heben und Schneiden. Das Team auf der Baustelle besteht ausschließlich aus Einheimischen. „Ich arbeite gerne mit den Einheimischen zusammen. Ich kann mich problemlos mit ihnen verständigen und ihnen zuhören, weil wir die gleiche Sprache sprechen. Kommunikation ist entscheidend, wenn es um das Thema Sicherheit geht.“ Samuel erklärt den Einheimischen, dass sie mit jedem über Sicherheit sprechen können und dass Berufsbezeichnung oder Nationalität keine Rolle spielen. „Ich musste es ihnen von meiner Position als Vorgesetzter aus zeigen. Ich selbst mag es, andere mit einzubeziehen und sie aktiv aufzufordern, sich zu äußern.“ Das Reden über Sicherheit auf der Grundlage eines Programms wie NINA ist neu für Samuel. „Ich war vom Umfang des NINA-Programms wirklich erstaut. Die Values und Rules (Werte und Regeln) helfen mir bei der Durchführung der Aktivitäten und machen das Programm viel einfacher und zugänglicher. Ich weiß sie sehr zu schätzen. Bei unsicheren Vorgängen spreche ich sie sofort an und stoppe die Arbeit, falls nötig. Ein Beispiel: Ich beobachtete, wie eine Maschine zum Schneiden von Bewehrungsstäben ohne Inspektion durch Dritte oder ohne Genehmigung des BPI Electrical Engineer



für die Prüfung von tragbaren Geräten (PET) eingesetzt wurde. Sofort habe ich die Arbeit gestoppt, die unsichere Situation innerhalb des Teams angesprochen und eine ordnungsgemäße Überprüfung und Zertifizierung durch autorisiertes Personal verlangt.“

### EIN YES SCAN Hilft

Ein häufiges Sicherheitsproblem während des Projekts waren Handverletzungen, wie ein Kratzer an der Hand oder kleine Wunden. Daher wurden für alle beteiligten Mitarbeiter Workbox Hands-Sitzungen organisiert. Samuel sagt, dass die Arbeiter seitdem selbstbewusster bei der Ausführung der Arbeiten geworden sind. „Jetzt wissen sie, wie sie sicher mit ihren Händen arbeiten können und sind sich der Risiken bewusster. Die Durchführung des YES scan hilft ihnen dabei. Er ist sehr einfach und kann von jedem erklärt und verstanden werden. Das ist das beste Werkzeug. Ich würde es jedem empfehlen!“

### SICHERHEIT BEI DER ÜBERGABE

Der Wechsel im Team der Vorgesetzten erfolgt im Rhythmus von acht Wochen Dienst und zwei Wochen Urlaub. Wenn jemand in Urlaub geht, beraten sich die Vorgesetzten vorher untereinander. „Wir besprechen die anstehenden oder fortzusetzenden Arbeiten und sämtliche Sicherheitsfragen. Wir müssen an unserem Ziel weiterarbeiten, das heißt, die Sicherheit hat bei unserem Projekt oberste Priorität. Ich bin sehr, sehr stolz auf das Team. Jeder leistet seinen Beitrag zum sicheren Arbeiten!“ ■