



AT WORK

EINIGE EPISODEN AUS DER TÄGLICHEN PRAXIS BEI BOSKALIS

ARBEITEN MIT SUBUNTERNEHMERN

Bei fast jedem Projekt arbeiten wir bei den unterschiedlichsten Arbeiten mit Subunternehmern zusammen. Es kommen Schweißer und Taucher an Bord, am Einsatzort erscheinen Lkw-Fahrer und Kranführer. Manche Unter-

nehmen erfüllen unsere Sicherheitsanforderungen. Aber manchmal hat man keine andere Wahl als mit einem Subunternehmer zusammenzuarbeiten, der diesen nicht genügt. Drei Mitarbeiter berichten über ihre Erfahrungen.

Bart Meijering, (SMIT Salvage) Salvage Master, über die Auswahl eines Subunternehmers

„ICH MÖCHTE FÜR EIN UNTERNEHMEN EIN GEFÜHL BEKOMMEN. DESHALB GEHE ICH IMMER ZU IHM.“

„Wenn ich einen Subunternehmer suche, gehe ich immer selbst zu ihm: Wie sieht das Unternehmen aus? Was für Menschen arbeiten dort? Ich rede mit dem Management, erkundige mich nach ihrem Track Record, Qualitätssystem, Risk Assessments. Dann erhalte ich rasch ein Gefühl, ob man es mit kompetenten Menschen zu tun hat. Oder, wenn sie weniger kompetent sind, wo die Risiken liegen und ob wir sie beseitigen können. Dieses Gefühl entwickelt man durch Erfahrung. Und wenn mir die Erfahrung fehlt, suche ich in der Organisation jemanden, der mich unterstützen kann. Ich erkundige mich immer nach dem Sicherheitssystem eines Subunternehmers und ich stelle ihnen NINA vor. Aber ich werde ihnen nichts auferlegen. Worum es geht, ist eine gute, sicherheitsgerechte Zusammenarbeit in einer offenen Atmosphäre.“



„AUFGRUND DES FEEDBACKS UNSERER MENSCHEN AM EINSATZORT KORRIGIERE ICH EINEN SUBUNTERNEHMER. IM ÄUSSERSTEN FALL SCHICKE ICH IHN WEG. DAS HABE ICH MANCHMAL GETAN: WENN MENSCHEN MIT SLIPPEN UND KAPUTTEN SCHWEISSKABELN DAHERKOMMEN, GEHT DAS ZU WEIT.“

Was ist Ihre Erfahrung mit dem Sicherheitsbewusstsein von Subunternehmern?

„Ich erlebe selten, dass ein Subunternehmer unser Niveau an Sicherheitsbewusstsein hat. Ja, im Vereinigten Königreich, wo ich gerade ein Projekt

beendet habe. Dort fanden wir gute Taucher und Schweißer, und das ist eine Sorge weniger. Aber zum Beispiel in Angola ist es fast unmöglich, gute Subunternehmer zu finden. Ich würde lügen, wenn ich sagen würde, dass ich mir das dort keine schlaflosen Nächte bereitet. Denn meine Erfahrung ist, wenn etwas schief geht, dann ist es häufig auf dieser Ebene. Oft ist es unsere Aufgabe, Risiken einzuschätzen und zu minimieren. Das Arbeiten mit Subunternehmern bedeutet leider oft, dass man im Sicherheitsbereich Kompromisse schließen muss.“

Wie weit geht man dann?

„So weit, wie es noch akzeptabel ist. Ich kann für gute PSA sorgen, für Coaching am Einsatzort,

für Training. Ob das ausreicht, erweist sich in der Praxis. Der Call liegt bei den Menschen am Einsatzort. Sie geben mir Feedback, aufgrund dessen ich korrigieren kann, zum Beispiel, in dem mehr Coaching geboten wird oder das Mindern des Scope des Subunternehmers. Im äußersten Fall schickt man jemanden weg. Aber dann benötigt man eine Alternative, denn die Arbeit muss durchgeführt werden. Das ist das Dilemma, vor dem man steht. Denn gerade so wie Sie erwarten, dass der Krankenwagen kommt, wenn Sie 112 anrufen, so erwarten die Kunden, dass wir das Problem lösen, wenn sie uns anrufen. Denn wir sind die Letzten, die sie anrufen können.“

Luke Dicks, (Offshore Energy) Senior SHE-Q Engineer at Subsea, über zusammenarbeiten:

„DIE NINA-SITZUNGEN HELFEN MENSCHEN, DAS GANZE ZU SEHEN.“



„Wenn man mit verschiedenen Parteien arbeitet, müssen sich alle Beteiligten bewusst sein, dass sie ein gemeinsames Ziel haben: zusammen die Arbeit auf eine sichere Weise durchführen. In der Praxis sind jedoch zahlreiche Hürden zu nehmen. NINA ist der Anhaltspunkt, um das zu ändern. Während der NINA-Trainings-Sitzungen, die ich organisierte, merkte ich, dass NINA Menschen dazu veranlasst, Dinge anders zu betrachten. Im Golf von Thailand zum Beispiel, mussten wir mit fünf oder sechs verschiedenen Unternehmen zusammenarbeiten, jedes hatte seine eigene Arbeitsweise. Aufgrund der NINA-Trainings-Sitzungen erkannten sie die Gesamtsituation und tauschten sie Ideen aus, um

Probleme gemeinsam zu lösen. Auch in der Elfenbeinküste sah ich, dass NINA ein guter Ausgangspunkt war. An Bord einer der Schiffe unseres Auftraggebers, das wir für das Projekt nutzen mussten, wurden wir mit Gesundheits- und Sicherheitsproblemen konfrontiert. Der Auftraggeber rief eine ‚Stilllegung‘ aus und bat uns, an Bord ein NINA-Training zu geben. Diese Sitzungen führen immer zu heftigen Diskussionen, aber das ist gerade gut, sie vermitteln den Einblick darin, worum es wirklich geht. Während der Sitzungen sah ich, wie Menschen eine aufgeschlossene Haltung annehmen. Einander finden, sich neu gruppieren und neu fokussieren brachte das Team wieder auf eine Linie.“

Lässt NINA das Eis brechen?

„Ja, das ist so. Aber bloße Worte genügen nicht. Was man braucht, ist, dass diese Worte mit konsistentem Handeln einhergehen. Man muss darauf achten, dass NINA mehr als ein Poster an der Wand ist. In der Elfenbeinküste zum Beispiel, wurden die Schiffe ausgeschwefelt, es kam WLAN und die Kommunikation wurde transparenter gestaltet. Das Ergebnis war, dass die Menschen wieder motiviert wurden, ihre Arbeit zu verrichten, da sie das Gefühl hatten, gehört zu werden und dass sie etwas bedeuteten. Das, ist es, was NINA

bewirkt. Oder, besser gesagt: das ist es, was wir bewirken, mit NINA als Tool in unserer Toolbox.“

„MENSEN WURDEN WIEDER MOTIVIERT, IHRE ARBEIT ZU VERRICHTEN, DA SIE DAS GEFÜHL HATTEN, GEHÖRT ZU WERDEN UND DASS SIE ETWAS BEDEUTETEN. DAS IST ES, WAS NINA BEWIRKEN KANN. ODER, BESSER GESAGT: DAS IST ES, WAS WIR BEWIRKEN, MIT NINA ALS TOOL IN UNSERER TOOLBOX.“

Sie klingen wirklich begeistert!

„Ja, Entschuldigung [lacht], aber das bin ich auch. Ich finde es großartig zu erleben, wie NINA Menschen motivieren kann. Es ist phantastisch, wenn man sieht, dass sie zuerst seufzen, etwas wie ‚wieder so ein dummes Training über Sicherheit‘ murmeln, und sie sich dann während der Sitzung zusehends verändern. Manchmal werden sie sogar ein Botschafter für NINA – und für Boskalis. Das ist es, was wir letztendlich zu erreichen hoffen: dass Menschen das Gefühl haben, wirklich zu Boskalis zu gehören und die NINA-Botschaft anderen vermitteln.“

Tako de Veth, (D&I) Projectmanager Area Middle East, über Unterschiede in der Kultur und dem Sicherheitsbewusstsein:

„UNSERE GRÖSSTE SORGE WAR, DASS DIE MENSCHEN KEINE GEFAHR SEHEN.“

„Ich habe in verschiedenen Ländern mit Subunternehmern gearbeitet, aber als eine der größten Herausforderungen empfand ich Südkorea, da ich auf einige unverständliche Dinge stieß. Zum Beispiel die Wassergrenze: die Sicherheit an Land ist einigermaßen entwickelt, aber im Wasser entfällt das. Auf jedem lokalen Boot oder A-Frame sahen wir eine ‚wildwestartige‘ Situation: null Anforderungen, null Vorschriften. Ein Kran muss an Land zertifiziert sein, auf dem Wasser nicht. Aber am

verständlichsten fand ich, dass die Menschen keine Gefahr sehen. Wenn wir bei einer Arbeit ein lautes Geräusch hören, zucken wir automatisch zurück: die Südkoreaner nicht, die arbeiten einfach weiter. Das war unsere größte Sorge.“

Wie haben Sie diese Sorgen umgesetzt?

„Zwei Dinge: wir haben in der Operation so viel wie mögliche Checks eingeführt und gleichzeitig das Sicherheitsbewusstsein der Menschen trainiert. In der Operation haben wir alle wichtigen Positionen mit erfahrenen Niederländern besetzt. Sie erhielten die Anweisung, streng auf die Sicherheit zu achten und wenn etwas vorfiel, sofort darauf zu reagieren. Unsere niederländischen Spülfeld-Vorarbeiter haben sehr oft ein ‚time out for safety‘ durchgeführt. Als extra Kontrollmoment führten wir Gefährdungen für die einfachsten Aufgaben ein. Außerdem investierten wir viel Zeit und Energie in Trainings: Menschen lehren, was die Gefahren sind und vor allem warum, und wie sie handeln müssen. Wir haben

Kurzfilme gezeigt und sie andauernd wiederholt, dass sie nicht in der ‚Schusslinie‘ stehen sollen. Es dauerte sehr lange, bevor dass alles ein wenig zu ihnen durchdrang. Kamen unsere Menschen zu mir: ‚Ich habe es schon zehn Mal erklärt, aber er steht wieder falsch‘. ‚Dann müssen wir es noch einmal erklären‘, sagte ich dann. Das erzeugte Frustration, aber da kann man nichts machen: wir sind für ihre Sicherheit verantwortlich.“

Sind Sie mit dem Ergebnis zufrieden?

„Letztendlich, ja. Einer der Erfolge war das Einführen eines Wettbewerbs, um die Menschen zu aktivieren: derjenige, der am häufigsten jemanden auf sein Verhalten aufmerksam gemacht oder auf eine Gefahr hingewiesen hatte, erhielt einen Preis und ein Zertifikat. Das kam gut an und wurde von dem Kunden (Daewoo) übernommen. Alles in allem war das Ergebnis, dass wir ein sicheres Projekt durchführten: es ereigneten sich keine Unfälle durch Unüberlegtheit. Das heißt, unsere Geduld wurde belohnt!“

