



# AT WORK

EINIGE EPISODEN AUS DER TÄGLICHEN PRAXIS BEI BOSKALIS



| Expedition-Teilnehmer mit ihren Gästen

## „EIN GUTER CAPTAIN ODER EIN GUTER SAFETY LEADER, ODER KANN ICH BEIDES ZUR GLEICHEN ZEIT SEIN?“

**„Lassen Sie mich mich vorstellen. Mein Name ist Bouke Putter. Seit 1997 arbeite ich für Boskalis, davon die letzten 15 Jahre als Captain auf den Trichtern. Im Jahr 2023 begann ich als Teilnehmer der NINA Safety Leadership Expedition, die ich am 14. Dezember mit meiner Abschlusspräsentation auf dem Summit abschloss. Der Austausch meiner persönlichen Erfahrungen und Reflexionen war sehr wertvoll für mich und für die Gäste, und deshalb teile ich meine Erfahrungen in NINA at Work.“**

„Für die Summit präsentation habe ich das Thema ‚Safety Leader‘ gewählt. Weshalb dieses Thema? Weil ich in meiner aktuellen Funktion als Captain bereits eine Führungskraft bin, der Anführer meiner Mannschaft. Generell eine gute Führungskraft, zu der die Leute aufschauen, die sie akzeptieren und denen sie die Aufgaben, die ihnen übertragen werden, anvertrauen. Und weshalb ist Sicherheit für mich wichtig? Das ist ganz einfach: weniger Unfälle sind immer besser.“

### WAS MÖCHTE BOSKALIS VON MIR?

„Bei der Expedition habe ich mich über etwas gewundert. Was will Boskalis mit der Expedition und warum ist das für die Organisation von Belang? Je weniger Unfälle, desto besser! Das spricht für sich selbst, würde ich sagen!

Da stellte sich mir direkt eine Frage: Kann ich zur gleichen Zeit ein guter Captain und ein Safety Leader für Boskalis sein? Wenn ich als Safety Leader Entscheidungen treffe, die auf Kosten der Produktion gehen, wird das

nicht immer von einem Projekt gewürdigt. Wenn ich als Captain Entscheidungen treffe, die zu einem Unfall führen könnten, dann versage ich meiner Meinung nach sowohl als Safety Leader als auch als Captain. Und noch mehr: Wird Boskalis mich wegen schlechten Managements und mangelndem Sicherheitsdenken verurteilen?

Aus diesem Grunde habe ich die Manager Andre van der Wiel, Ton van Schaik und Arjan Schrijen >>>



| Bouke Putter (links) und Bas Saenen auf dem Summit

*„Sie forderten uns auf, bei der Arbeit mehr auf Sicherheit zu.“*

als meine Gäste zum Summit eingeladen. Um zu hören, wie sie die Rolle des Safety Leaders und des Captains sehen: als gleich wichtig, oder ist das eine wichtiger als das andere? Ich selbst kannte die Antwort auf diese Frage, aber ich wollte sie auch von diesen Kollegen im Büro hören, mit denen ich am meisten zusammenarbeite.

Die Aussage, die das Management gemacht hat, stellt tatsächlich eine große Aussage dar: „Wir streben nach null Unfällen“. Sie forderten uns auf, bei der Arbeit mehr auf Sicherheit zu achten, um die Zahl der Unfälle so weit wie möglich zu reduzieren, auch wenn das die Produktion kostet. Wenn das obere Management diese Expedition und damit auch uns unterstützt, wird deutlich, dass es ihnen ernst ist, und alle Mitarbeiter werden ebenfalls überzeugt sein.“

### **TEILEN DER GLEICHEN DILEMMAS UND ERFAHRUNGEN**

„Zu Beginn der Expedition hatte ich wirklich keine eindeutige Vorstellung davon, in welche Richtung das Ganze gehen sollte, aber allmählich wurde mir klar, dass es sich um einen Kurs im Bereich Sicherheitsmanagement handelt.“

In der Vergangenheit nahm ich bereits an Managementkursen für Führungskräfte teil, in denen ähnliche Themen behandelt wurden. Es ist jedoch

immer wieder interessant, sich vor Augen zu halten, dass man, wenn man etwas erreichen will, sich selbst oder seine eigene Herangehensweise ändern muss, anstatt zu versuchen, die andere Person zu ändern.

Außerdem hat mir gefallen, dass Menschen aus der gesamten Organisation an den Sitzungen teilnehmen. Im Gespräch mit anderen wird einem klar, dass so viele Menschen die gleichen Dilemmas und Erfahrungen haben, so dass man viel voneinander lernen kann.

Mir ist sehr deutlich geworden, dass beim Thema 'offene und ehrliche Kommunikation' viele Kollegen von Schiffen das Gefühl hatten, als 'negativ' wahrgenommen zu werden, wenn sie sich im Büro äußerten. Ich persönlich bin der Meinung, dass wir als Organisation hier vorsichtig sein müssen. Diese Erfahrung machte ich selbst, als ich einen Kommentar zu Making the Difference Together abgab. Obwohl es als offene und ehrliche Rückmeldung gedacht war, wurde sie als negative Rückmeldung aufgenommen.

Ich hoffe, dass die Expedition zu einer verbesserten Kommunikation zwischen den Schiffen und dem Büro beitragen wird. Denn eine offene und ehrliche Kommunikation lässt auch Raum für kritische Rückmeldungen, auch wenn dies zu Gesprächen führen kann, die zunächst unangenehm erscheinen mögen. Offene Kommunikation geht in beide Richtungen. Wir an Bord ziehen es vor, ehrliche Antworten zu erhalten. Lieber deutlich sein, als um den heißen Brei herumzureden. Auch ein Nein ist eine gute Antwort.“

### **EIN GROSSER APPELL AN UNS ALLE**

„Eine persönliche Erkenntnis aus dieser Expedition ist, dass diese Reise der Führungskräfte einen großen Schritt darstellt. Ein großer Appell an uns, sicherer zu arbeiten, auch wenn es Zeit oder Geld kostet.“

Je mehr ich über diese Mitteilung nachdachte, desto mehr war ich beeindruckt. Für mich bedeutet das >>>

*Andre van der Wiel,  
Director Operations Dredging:*

„Ich war auf Einladung von Bouke bei seiner letzten (Summit)Präsentation anwesend. Ich konnte erkennen, dass es ihn Überwindung und Mut gekostet hat, vor den Gästen zu sprechen. Während ich seine Geschichte hörte, erkannte und spürte ich mehr und mehr, wie wertvoll seine Worte waren. Sein Dilemma ist mein Dilemma, unser Dilemma. Sicherheit ist für mich schwarz und weiß, und zur gleichen Zeit kann sie sich grau anfühlen. Das macht deutlich, wie wichtig es ist, den Dialog darüber in Gang zu halten. Auch seine Forderung nach mehr Engagement habe ich gehört. Sich kritisch zu äußern, ist nicht negativ, es zeigt bereits Engagement.“

*Arjan Schrijen,  
Fleet Manager Dredging:*

„Bouke hat eine klare Geschichte geteilt, sehr gut formuliert und wiedererkennbar. Besonders hervorzuheben ist für mich, wie wichtig es ist, den Kommunikationslinien zu folgen, egal wie schwierig das Dilemma erscheinen mag oder wie sich das Gespräch anfühlen mag. In herausfordernden Momenten ist es am wichtigsten, dass wir alle wirklich bereit sind, einander zu verstehen. Und versuchen, gemeinsam Lösungen zu finden.“

*Ton van Schaik,  
Director HR Fleet Management Dredging:*

„Ich schätze es sehr, dass Bouke mich zu seinem Summit eingeladen hat. Besonders gut hat mir gefallen, dass Bouke sich im Vorfeld vergewissern wollte, dass seine Worte nicht zu kritisch oder missverstanden werden. Ich versicherte ihm, dass die angesprochenen Themen, solange sie aus guter Absicht und echter Besorgnis kommen, Engagement und Sorgfalt zeigen. Vor allem, wenn es um das Thema Sicherheit geht. Letztendlich geht es darum, dass die Produktion mit der Sicherheit einhergehen muss, damit jeder sicher nach Hause kommt!“

einen großen Schritt, den das Unternehmen macht, und jetzt müssen wir alle daran arbeiten. Kleine Schritte von jedem Einzelnen sind Schritte in eine gute Richtung.

Ich betrachte diese Expedition als ein leistungsfähiges Instrument, um Dinge

zu diskutieren. Wenn ich jetzt Schwierigkeiten habe, etwas sicherheitsrelevantes zu arrangieren, werde ich diese Safety Statement für den Dialog nutzen. Das führt dazu, dass ich sicherheitsbewusster denke, was es zu einem sehr leistungsfähigen Instrument macht, würde ich sagen.“ ■

Bei der NINA Expedition handelt es sich um ein 'learning-by-doing'-Programm zur Entwicklung von Führungsqualitäten im Bereich der Sicherheitsverantwortung, bei dem zur gleichen Zeit an konkreten Sicherheitsdilemmas gearbeitet wird. Die Stärkung unserer Sicherheitskultur erfordert ein bestimmtes Verhalten der Führungskräfte, um Offenheit und Vertrauen zu entwickeln. Mut gehört zur Führung, und wenn wir diese Offenheit schätzen, wächst aus Mut Vertrauen. Genau wie wir alle Mitarbeiter dazu auffordern müssen, Sicherheitsfragen anzusprechen und zu diskutieren, müssen auch unsere Führungskräfte andere dazu 'auffordern', das Wort zu ergreifen. Gemeinsam bauen wir ein sicheres Unternehmen auf.