MarS Aviation

Management – **A**viation – **R**isk

HF Trainer Ausbildung 2021
Tag 2 bis 4

Dr. Christian Reeb, Dipl.Psych.

Rev. 3.3, REE, 26.05.2021

© MarServices® GmbH

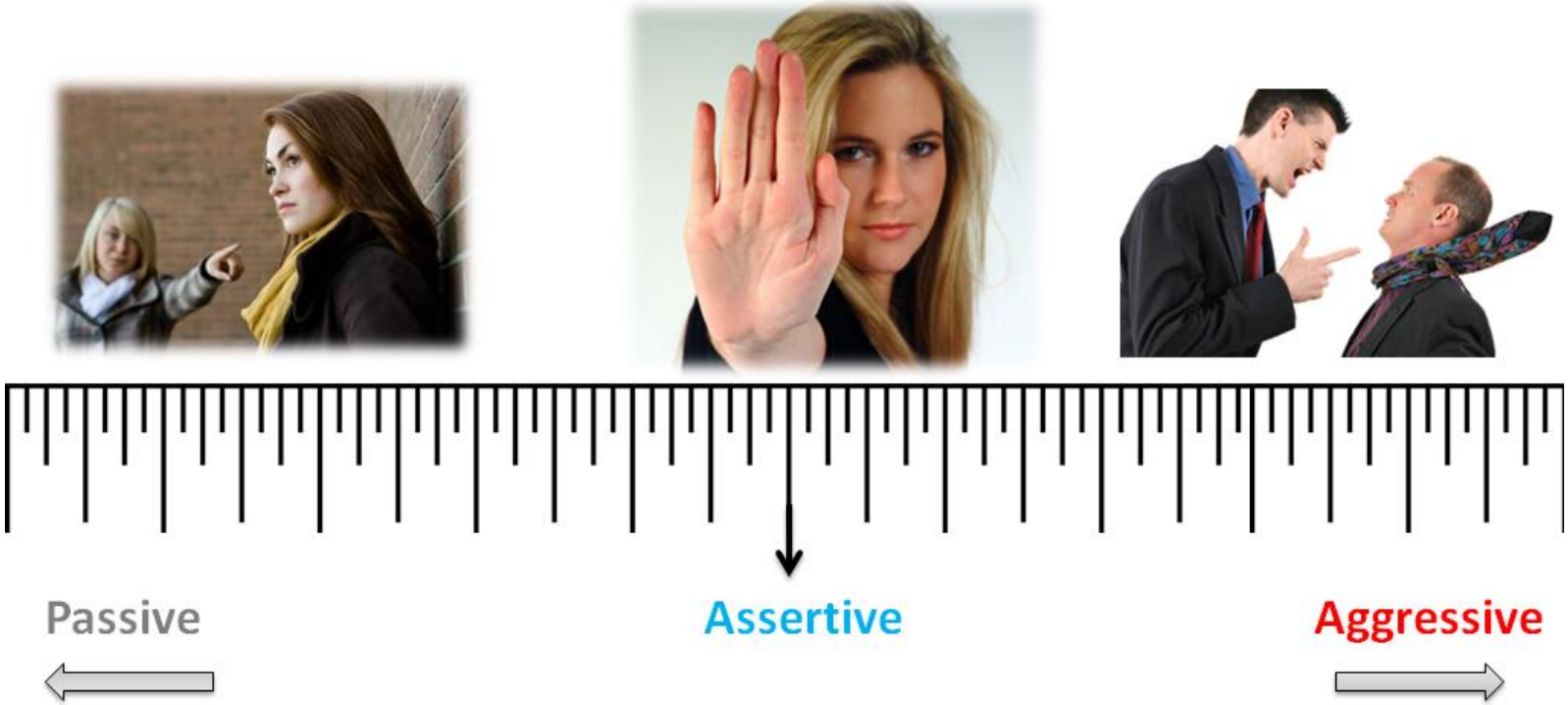
Grafik: http://freefromthegildedcage.com/domestic-cleaning-service/assertiveness-part-ii

Assertiveness

Assertiveness – Definition (1)

Deutlichmachen von Bedenken, insbesondere auch gegenüber Autoritäten.

Assertiveness – Definition (2)



Grafik: https://davidsummertonconsulting.co.uk/2019/11/05/am-i-too-assertive/

Assertiveness ist NICHT…

- ..eine Garantie dafür, dass man jeden Streit gewinnt
- ..eine Garantie dafür, dass man das bekommt, was man will
- …eine Methode, Andere dazu zu bringen, so zu denken und zu fühlen wie man selbst
- …zu allem immer etwas sagen zu müssen

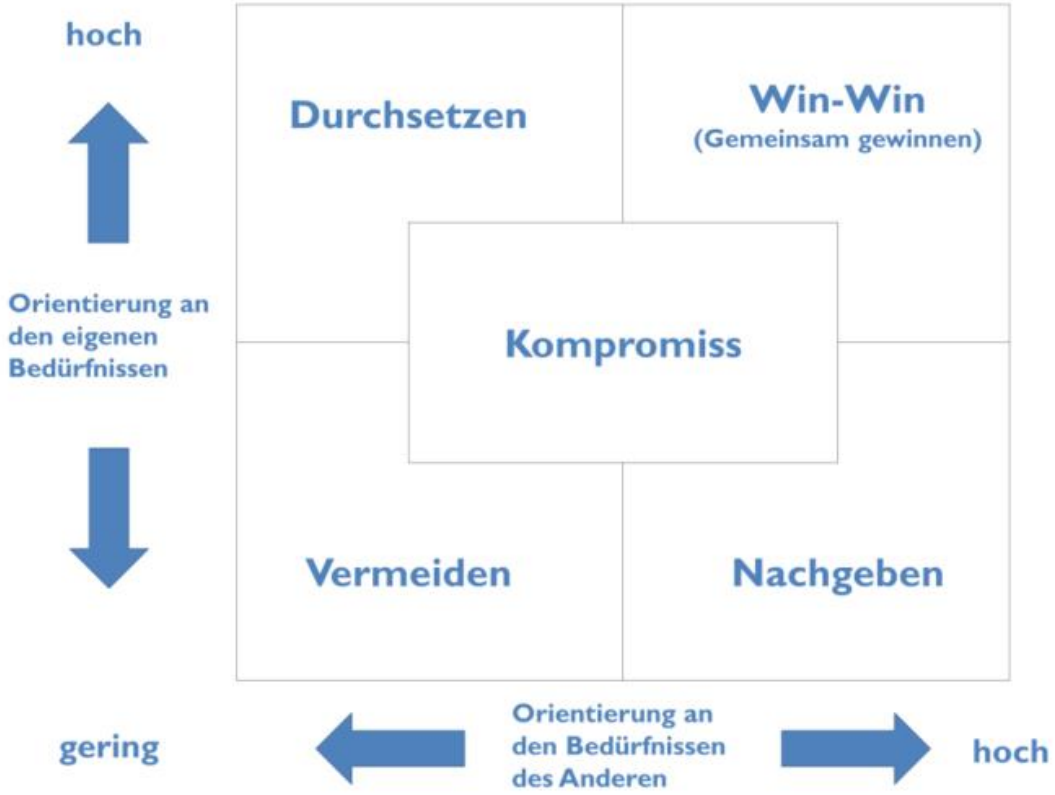
© MarServices® GmbH

Assertiveness im Verhalten befähigt dazu..

- ...eigene Wünsche zu äußern
- ...die Wünsche Anderer zu respektieren
- ...konstruktiv im Team zusammenarbeiten zu können
- ...respektvoll Zweifel zu äußern
- ...Zugeständnisse zu machen
- ...auch mal eine Bitte oder Aufforderung zurückzuweisen

© MarServices® GmbH

Assertiveness



Grafik: Martin Weiss, Konfliktklärer.ch

Nach: Thomas, K. (1974). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI). *Tuxedo NY: Xicom*.

© MarServices® GmbH

Assertiveness

- Assertiveness ist…
  - …eine multidimensionale Fertigkeit
  - …auch eine Sache der Einstellung
  - …oft situationsabhängig bzw. situationsspezifisch
  - …wirklich wirksam nur mit praktischen Übungen trainierbar

Jentsch, F., & Smith-Jentsch, K. A. (2001). Assertiveness and team performance: More than "just say no.". *Improving teamwork in organizations: Applications of resource management training*, 73-94.

Definition „Voice“

„Kommunikation von Ideen, Anregungen, Bedenken oder Meinungen aus eigenem Antrieb heraus zu arbeitsbezogenen Themen, mit der Absicht, das Funktionieren der Organisation oder einer Abteilung davon zu verbessern.“

Nach: Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management annals*, *5*(1), 373-412.

© MarServices® GmbH

Definition „Silence“

„Bewusstes Zurückhalten von Informationen, Anregungen, Ideen, Fragen oder Bedenken zu potentiell wichtigen, arbeits- oder organisations-bezogenen Fragen oder Problemen.“

Nach: Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management annals*, *5*(1), 373-412.

© MarServices® GmbH

Assertiveness/Voice – Unterschiede

Responses to questions on dealing with stress and teamwork according to discipline and position. Values are numbers (percentages)

	Anaesthetic			Surgical			Intensive care		
Item description	Nurse (n=162)	Resident (n=60)	Consultant (n=104)	Nurse (n=175)	Resident (n=52)	Consultant (n=167)	Registered nurse (n=109)	Consultant or fellow (n=31)	Pilots (n=7558)
Even when fatigued, I perform effectively during critical phases of operations/patient care									
Agree	89 (55)	34 (57)	49 (47)	105 (60)	29 (56)	117 (70)	70 (64)	20 (64)	1965 (26)
Neutral	36 (22)	6 (10)	16 (15)	30 (17)	6 (11)	20 (12)	6 (6)	4 (13)	756 (10)
Disagree	37 (23)	20 (33)	39 (38)	40 (23)	17 (33)	30 (18)	33 (30)	7 (23)	4837 (64)
A truly professional team member can leave personal problems behind when working in the operating room/intensive care unit									
Agree	96 (59)	33 (55)	55 (53)	122 (70)	33 (63)	137 (82)	76 (70)	21 (68)	4005 (53)
Neutral	24 (15)	8 (13)	10 (10)	16 (9)	5 (10)	17 (10)	11 (10)	7 (22)	680 (9)
Disagree	42 (26)	19 (32)	38 (37)	37 (21)	14 (27)	13 (8)	22 (20)	3 (10)	2872 (38)
My decision making ability is as good in medical emergencies as in routine situations									
Agree	91 (56)	37 (61)	70 (67)	126 (72)	30 (58)	127 (76)	91 (84)	28 (90)	4837 (64)
Neutral	49 (30)	10 (17)	10 (10)	33 (19)	12 (23)	22 (13)	6 (5)	0	907 (12)
Disagree	23 (14)	13 (22)	24 (23)	16 (9)	10 (19)	18 (11)	12 (11)	3 (10)	1814 (24)
Junior team members should not question the decisions made by senior team members									
Agree	21 (13)	9 (15)	17 (16)	24 (14)	11 (21)	40 (24)	2 (2)	1 (3)	151 (2)
Neutral	27 (17)	8 (13)	10 (10)	30 (17)	11 (21)	35 (21)	4 (4)	1 (3)	76 (1)
Disagree	113 (70)	43 (72)	87 (84)	121 (69)	30 (58)	92 (55)	102 (94)	29 (94)	7331 (97)

Sexton, J. B., Thomas, E. J., & Helmreich, R. L. (2000). Error, stress, and teamwork in medicine and aviation: cross sectional surveys. *Bmj*, *320*(7237), 745-749.

© MarServices® GmbH

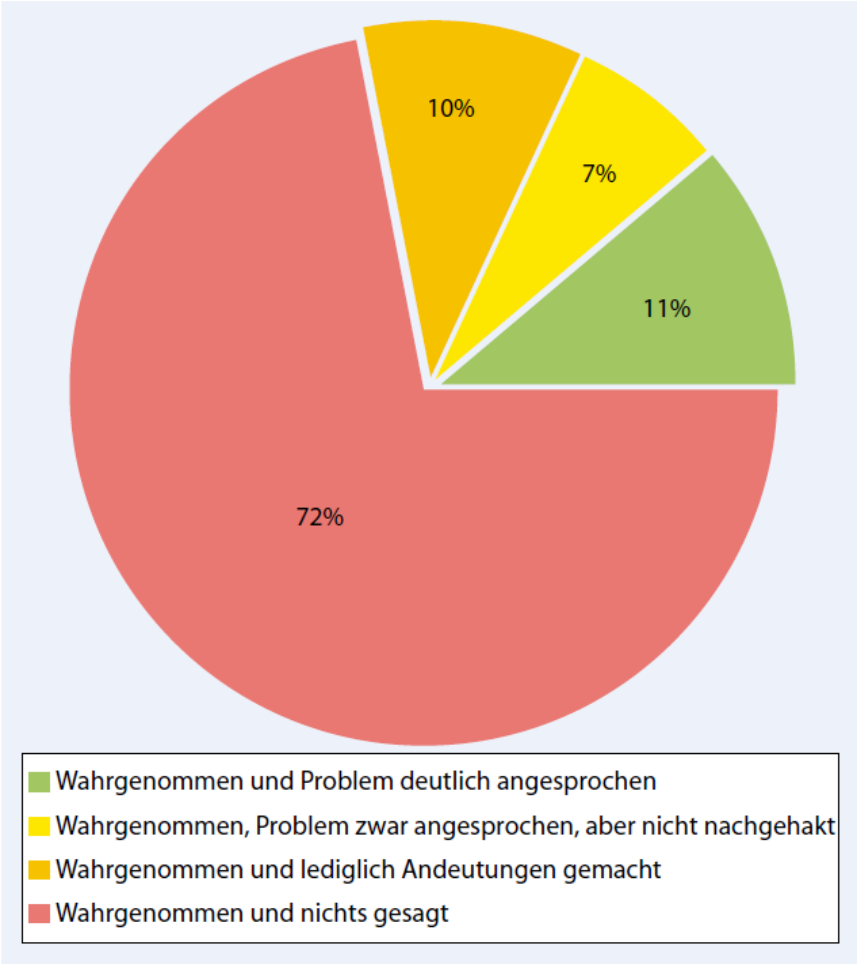
Hierarchiegefälle

- Studie während eines 18-tägigen Zwischenfallkurses in einem OP-Simulator
- Es wurden Teams gebildet aus je 1 Oberarzt, 1 Assistenzarzt und 1 Pflegekraft
- Während der simulierten OP beging der Oberarzt bewusst 7 Fehler bzw. wich von den gültigen Procedures ab
- Gemessen wurde, ob und wie die beiden hierarchisch niedrigeren Teammitglieder Bedenken äußerten

St Pierre, M., Scholler, A., Strembski, D., & Breuer, G. (2012). Äußern Assistenzärzte und Pflegekräfte sicherheitsrelevante Bedenken?. *Anaesthesist*, *61*(10).

© MarServices® GmbH

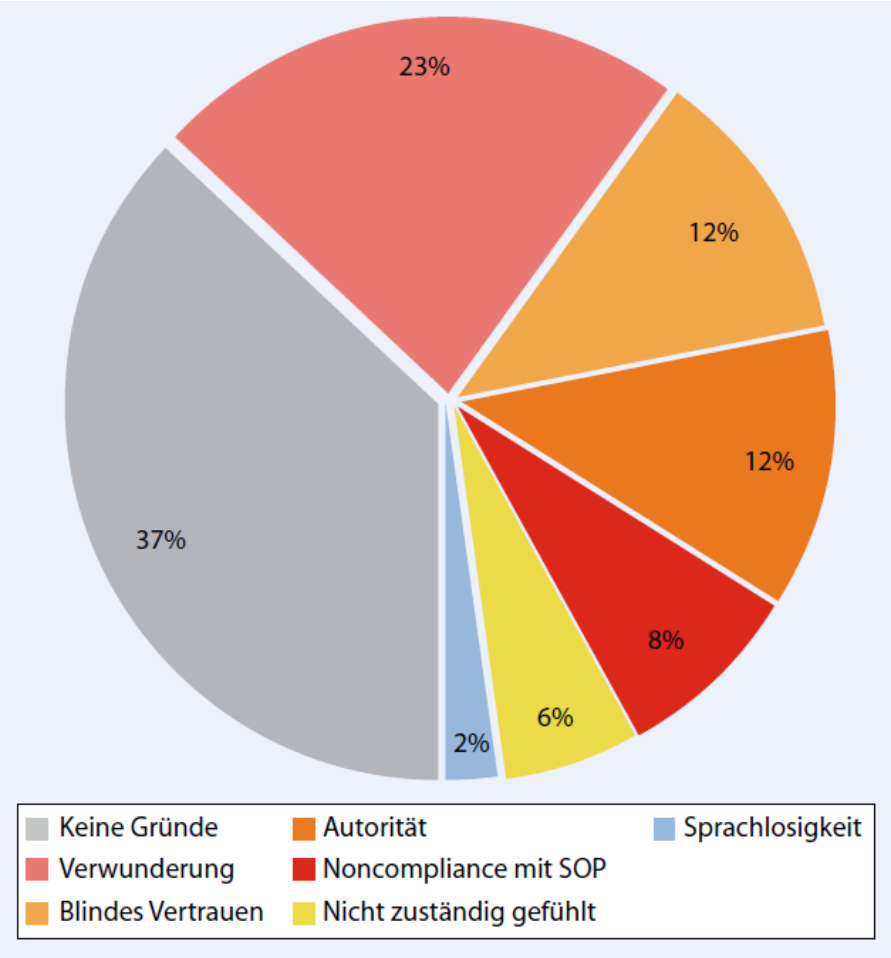
Hierarchiegefälle



Grafik: St Pierre, M., Scholler, A., Strembski, D., & Breuer, G. (2012). Äußern Assistenzärzte und Pflegekräfte sicherheitsrelevante Bedenken?. *Anaesthesist*, *61*(10).

© MarServices® GmbH

Hierarchiegefälle



Grafik: St Pierre, M., Scholler, A., Strembski, D., & Breuer, G. (2012). Äußern Assistenzärzte und Pflegekräfte sicherheitsrelevante Bedenken?. *Anaesthesist*, *61*(10).

© MarServices® GmbH

Die „Andon – Cord“

- Dieses Mittel wurde schon vor Jahrzehnten bei Toyota eingeführt
- Es handelt sich dabei um ein Seil, das über der Produktionsstraße angebracht ist
- JEDER Arbeiter hat das Recht (und die Pflicht), das Seil zu ziehen, sobald er glaubt, es läge ein Problem vor
- Daraufhin hat der Teamleiter 1 Minute Zeit, das Problem zu lösen, sonst wird das komplette Band angehalten
- 2014 wurde das Seil durch gelbe Knöpfe ersetzt

© MarServices® GmbH

Voice versus Silence

	Wer profitiert?	Wann tritt der Benefit zu Tage?	Wie sicher ist der Benefit?
VOICE			
SILENCE			

Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

© MarServices® GmbH

Bild: pixabay.com; freie kommerzielle Nutzung

Brainstorming Assertiveness

“Ich bitte Euch, die nächsten 5 Minuten zu nutzen, Euch an Eure zurückliegende Dienst- bzw. Arbeitszeit zu erinnern, und zwar an Situationen, in denen Ihr:

1) einen Missstand bzw. ein Problem erfolgreich gemeldet und damit behoben habt

2) auf ein Problem hingewiesen habt und „abgebügelt“ wurdet

3) von einem Problem wusstet und trotzdem lieber geschwiegen habt

Falls Ihr einverstanden seid, würde ich Euch bitten, die Begebenheiten kurz zu schildern und auch zu sagen, wieso Ihr so gehandelt habt und wieso wohl die Reaktion entsprechend ausfiel!”

Zeit: ca. 5 Minuten

© MarServices® GmbH

Ergebnisse

Bild: pixabay.com; freie kommerzielle Nutzung

Teamarbeit

Bild: pixabay.com; freie kommerzielle Nutzung

Teamarbeit Voice/Assertiveness

“Ich bitte Euch, in 3 Teams folgende Fragen zu bearbeiten:

1) Welche Eigenschaften braucht man, um assertive auftreten zu können bzw. um die eigene Stimme zu erheben?

2) Welche Barrieren verhindern Assertiveness/Voice?

3) Wie äußert man Bedenken richtig?

Zeit: ca. 10 Minuten!

Bild: pixabay.com; freie kommerzielle Nutzung

Ergebnisse

Bild: pixabay.com; freie kommerzielle Nutzung

Assertiveness/Voice – hilfreiche Persönlichkeitseigenschaften

- Verantwortungsbewusstsein und –übernahme
- Unabhängigkeit
- Durchsetzungsvermögen
- Selbstbewusstsein
- Hohes Gefühl von Selbstwirksamkeit
- Mut/Courage
- Extraversion

Jentsch, F., & Smith-Jentsch, K. A. (2001). Assertiveness and team performance: More than "just say no.". *Improving teamwork in organizations: Applications of resource management training*, 73-94.
Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management annals*, *5*(1), 373-412.

© MarServices® GmbH

MarServices®

Ergebnisse

Bild: pixabay.com; freie kommerzielle Nutzung

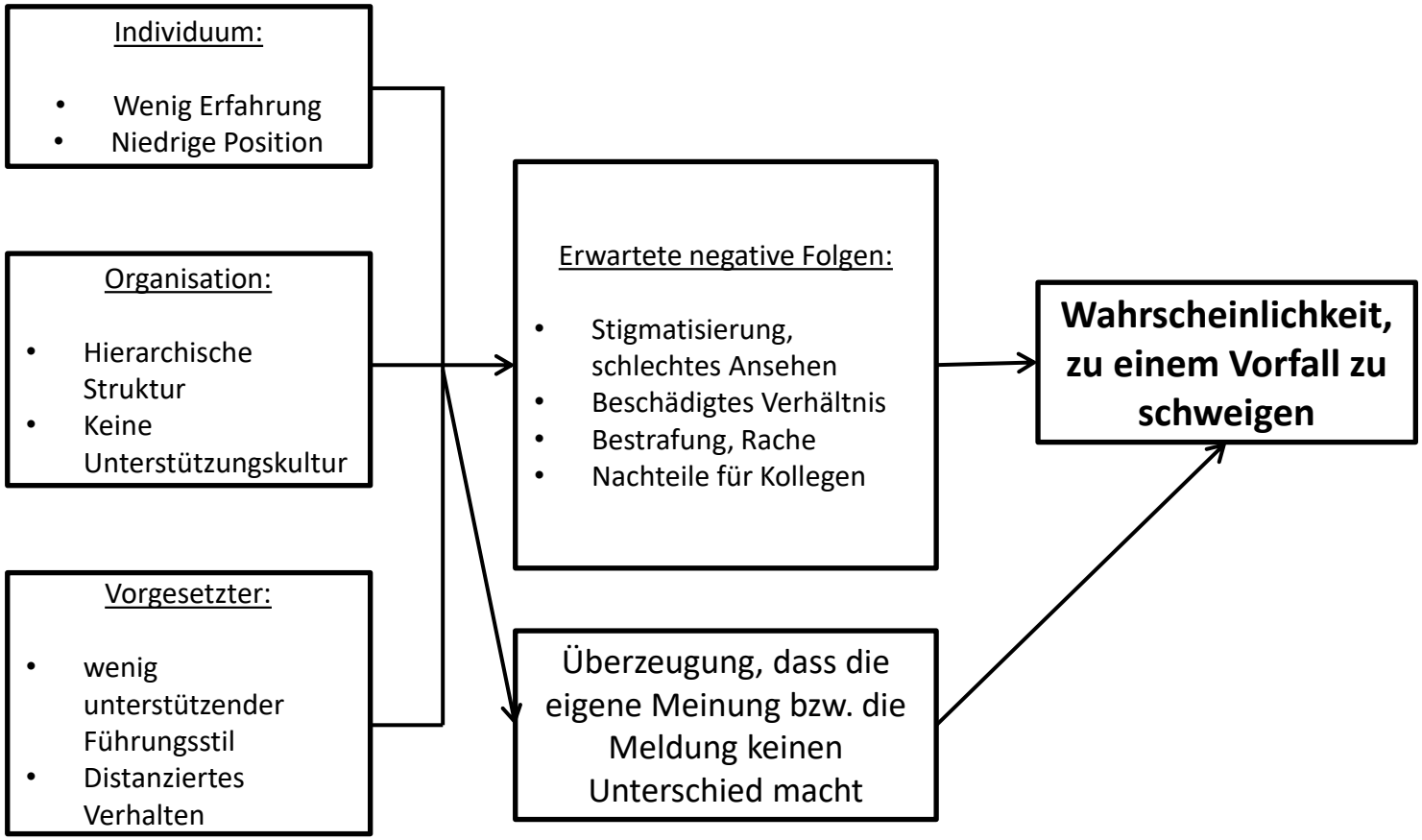
Assertiveness – Barrieren

- Niedrige Hierarchieposition oder Status
- Zu steile Hierarchien
- Mangelnde Erfahrung, geringe Qualifikation
- Kurze Dienstzeit oder Betriebszugehörigkeit
- Mangelndes Selbstvertrauen
- Furcht vor Zurückweisung
- Geringe erwartete Erfolgsaussicht
- Furcht vor beruflichen Nachteilen
- Kulturelle Besonderheiten
- Hinderliches Team- oder Organisationsklima
- Vorgesetztenverhalten
- Beziehung zu den Vorgesetzten
- Allgemeine Resignation

Jentsch, F., & Smith-Jentsch, K. A. (2001). Assertiveness and team performance: More than "just say no.". *Improving teamwork in organizations: Applications of resource management training*, 73-94.
Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management annals*, *5*(1), 373-412.

© MarServices® GmbH

Assertiveness/Voice – Barrieren



Nach: Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, *40*(6), 1453-1476.

© MarServices® GmbH

Fallbeispiel Assertiveness

Crossair 3597
24.11.2001,
Zürich

Bild: www.planecrashinfo.com/w20011124.htm

Schlussbericht Nr. 1793 des Büros für Flugunfalluntersuchungen über den Unfall des Flugzeuges AVRO 146-RJ100, HB-IXM, betrieben durch Crossair unter Flugnummer CRX 3597, vom 24. November 2001 bei Bassersdorf/ZH

Fallbeispiel Assertiveness

- Der Kapitän führte den Anflug ohne Sichtkontakt zur RWY unter die Minimumhöhe weiter
- Großer Erfahrungsunterschied zwischen CPT und FO
- FO wurde vom CPT während des Fluges mehrfach über Vorschriften belehrt und damit in die Rolle eines Schülers gedrängt
- Während der letzten 24 sec des Fluges kam es weder zu einer Handlung noch einer verbalen Äußerung des FO

© MarServices® GmbH

Ergebnisse

Bild: pixabay.com; freie kommerzielle Nutzung

Assertiveness/Voice – wie?

- Gegenüber direkt ansprechen
- Keine negativen Emotionen zeigen
- Körperhaltung, Gestik und Ton anpassen
- Augenkontakt suchen
- Eigene Bedenken deutlich machen
- Persönlichen „NO GO“-Punkt klarmachen
- Situation klar und spezifisch ansprechen
- Lösung anbieten
- Feedback einfordern
- Nur im Notfall: LAUT WERDEN!

Jentsch, F., & Smith-Jentsch, K. A. (2001). Assertiveness and team performance: More than “just say no.”. *Improving teamwork in organizations: Applications of resource management training*, 73-94.
Paterson, R. J. (2000). *The assertiveness workbook: How to express your ideas and stand up for yourself at work and in relationships*. New Harbinger Publications.

© MarServices® GmbH

PACE

- **P**robe (sondieren): nachfragen, wenn man eine Handlung des anderen nicht versteht
- **A**lert (warnen): eigene Einschätzung darüber mitteilen, wieso man eine Situation als gefährlich betrachtet
- **C**hallenge (herausfordern): die Sicherheit ist gefährdet, wenn wir so weitermachen
- **E**mergency Action (Notfallmaßnahme): deutlich machen, dass man gewillt ist, die Kontrolle zu übernehmen bzw. tatsächlich die Kontrolle übernehmen

Besco, R. O. (1999). PACE: Probe, Alert, Challenge, and Emergency Action. *Business and commercial aviation*, *84*(6), 72-74.

Veto-Kompetenz

- Verantwortung für die Situation übernehmen
- Ungewöhnliche Anordnungen hinterfragen
- Bedenken deutlich und beharrlich äußern
  1. Nachfragen
  2. Auf Folgen hinweisen
  3. Alternativen aufzeigen
  4. Maßnahmen verweigern

Marx, D. (2017). *Faktor Mensch: Sicheres Handeln in kritischen Situationen (2,. Überarbeitete Auflage)*. MEDI-LEARN Verlag GbR.

© MarServices® GmbH

Assertiveness/“Speaking Up“ – Voraussetzungen

1. Organisation und Führungskräfte müssen „Speaking Up“ fördern, nicht bestrafen
2. „Speaking Up“ sollte auf konstruktive, unaggressive Weise erfolgen
3. Die angesprochenen Führungskräfte sollten Kritik oder Vorschläge konstruktiv aufnehmen, auch wenn sie sich als unbegründet oder unpraktikabel herausstellen

Grote, G. (2018). Errors and Learning for Safety: Creating Uncertainty as an Underlying Mechanism. In *How Could This Happen?* (pp. 27-44). Palgrave Macmillan, Cham.

© MarServices® GmbH

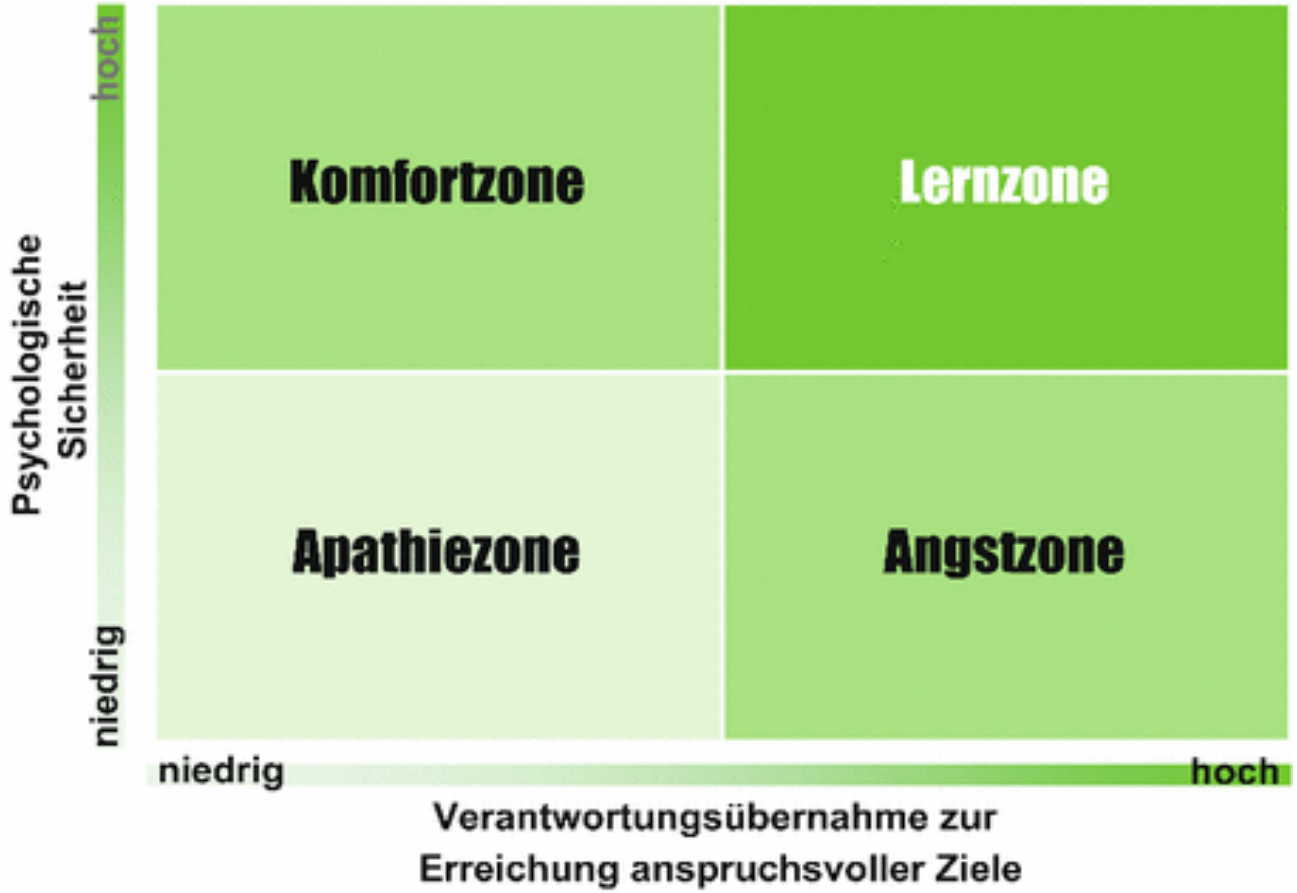
Psychologische Sicherheit

„Psychologische Sicherheit ist die Überzeugung, dass niemand wegen einer Frage, des Aufzeigens eines Fehlers, des Äußerns einer Besorgnis oder einer Idee bestraft oder bloßgestellt wird.“

Nach: Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, *44*(2), 350-383.

© MarServices® GmbH

Psychologische Sicherheit



Grafik: Goller, I., & Laufer, T. (2018). Erfolgsfaktor Nr. 1 für Teams: Psychologische Sicherheit. In *Psychologische Sicherheit in Unternehmen* (pp. 3-17). Springer Gabler, Wiesbaden.

Nach: Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, *44*(2), 350-383.

© MarServices® GmbH

Psychologische Sicherheit – Fallbeispiel Nokia

- Nokia war von 1998 bis 2011 der weltgrößte Mobiltelefonhersteller
- Die Firma verpasste allerdings den Anschluss an die Entwicklung von Smartphones, die Apple 2007 mit dem ersten Iphone in Gang gesetzt hatte
- 2014 war Nokia gezwungen, die Mobiltelefonsparte an Microsoft zu verkaufen

© MarServices® GmbH

Psychologische Sicherheit – Fallbeispiel Nokia

- Bei Nokia herrschte in dieser Zeit ein „Klima der Angst“
- Einwände des mittleren Managements gegen die Firmenpolitik waren nicht erwünscht
- Die Firmenleitung duldete keine schlechten Nachrichten, daher wurden solche meist vermieden
- Manager, die unrealistischen Vorgaben nicht nachkamen, wurden offen als „Loser“ bezeichnet, ihre Reputation zerstört

Nach: Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

© MarServices® GmbH

Psychologische Sicherheit – Fallbeispiel Pixar

- Pixar ist eine auf Computeranimationen spezialisierte Filmgesellschaft („Toy Story“, „Cars“ etc.)
- In einem frühen Stadium der Produktion eines neuen Films trifft sich eine kleine Gruppe (der sog. „Braintrust“), um dem Regisseur ehrliches Feedback zu geben
- Das Grundprinzip dabei ist „Candor“, zu deutsch: Offenheit/Aufrichtigkeit

Nach: Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

© MarServices® GmbH

Psychologische Sicherheit – Fallbeispiel Pixar

- Bei diesem Feedback gibt es drei Grundregeln:
  - Die Rückmeldung muss **konstruktiv** sein und nur auf das Projekt, nicht auf den Regisseur bezogen, und sie muss widerspruchslos aufgenommen werden
  - Kritik wird lediglich als **Vorschlag**, nicht als Vorschrift aufgefasst
  - Es herrscht eine positive Grundstimmung, die von Empathie getragen wird

Nach: Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

© MarServices® GmbH

Diskussionsfragen

„Wie steht es in Eurem Verband um die „psychologische Sicherheit“?“

„Sollte man auch dann auf Missstände hinweisen, wenn dies für andere Personen oder den Verband negative Konsequenzen haben könnte?“

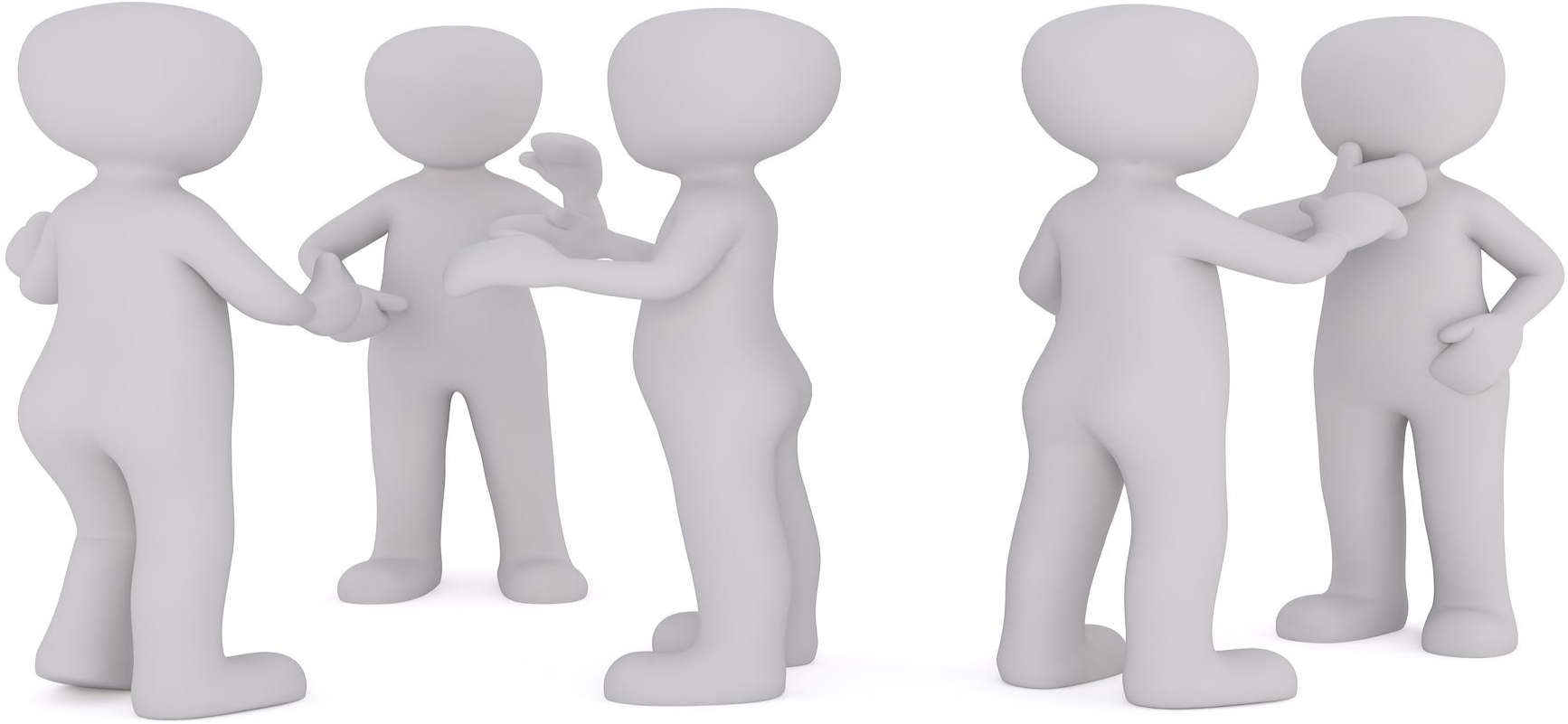


Bild: pixabay.com; freie kommerzielle Nutzung

Speaking up - Whistleblower

Bild: Time Magazine, Dez. 2002

Speaking up - Whistleblower

Bild: Wikipedia, creative commons

Fragen ?

Anmerkungen ?

Back to main menu