

---

# MarS Aviation



**M**anagement – **A**viation – **R**isk

---

---

# **HF Trainer Weiterbildung 2021**

## **Tag 2**

Dr. Christian Reeb, Dipl.Psych.

Rev. 3.3, REE, 26.05.2021



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

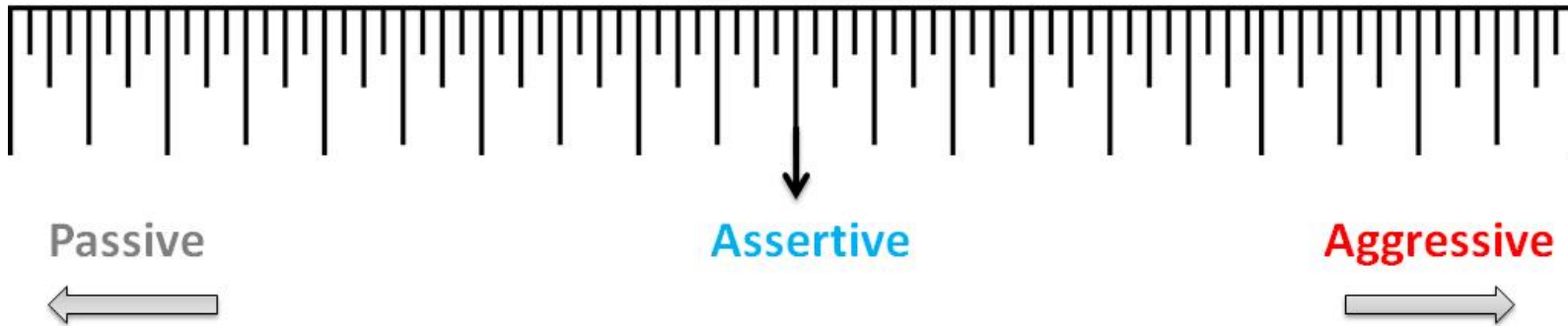
# Assertiveness

# 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...

---

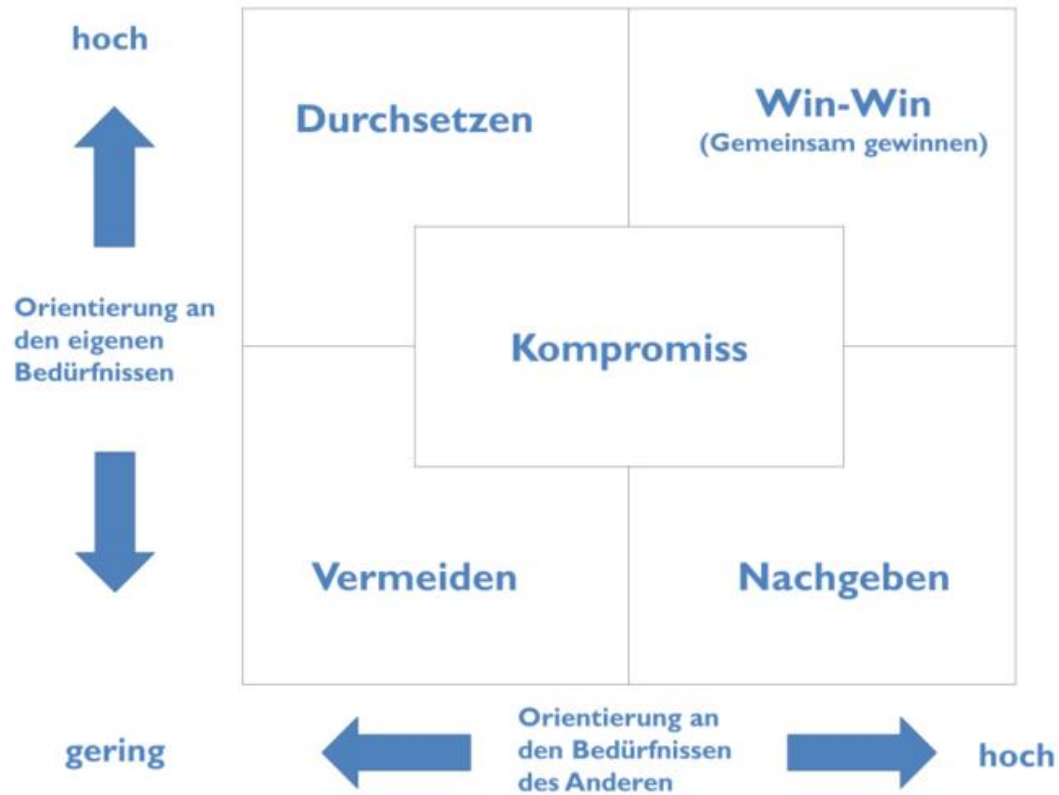
- ..eine Garantie dafür, dass man jeden Streit gewinnt
  - ..eine Garantie dafür, dass man das bekommt, was man will
  - ...eine Methode, Andere dazu zu bringen, so zu denken und zu fühlen wie man selbst
  - ...zu allem immer etwas sagen zu müssen
-

# Assertivness 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
-

# Assertivness



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

Grafik: Martin Weiss, Konfliktklärer.ch



# Assertiveness

---

## ➤ Assertiveness ist...

- ...eine multidimensionale Fertigkeit
- ...auch eine Sache der Einstellung
- ...oft situationsabhängig bzw. situationspezifisch
- ...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.

# Definition „Silence“

---

„Bewusstes Zurückhalten von Informationen, Anregungen, Ideen, Fragen oder Bedenken zu potentiell wichtigen, arbeits- oder organisationsbezogenen 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.

# Assertiveness/Voice – Unterschiede

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

Item description	Anaesthetic			Surgical			Intensive care		
	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)
<b>Even when fatigued, I perform effectively during critical phases of operations/patient care</b>									
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)
<b>A truly professional team member can leave personal problems behind when working in the operating room/intensive care unit</b>									
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)
<b>My decision making ability is as good in medical emergencies as in routine situations</b>									
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)
<b>Junior team members should not question the decisions made by senior team members</b>									
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.

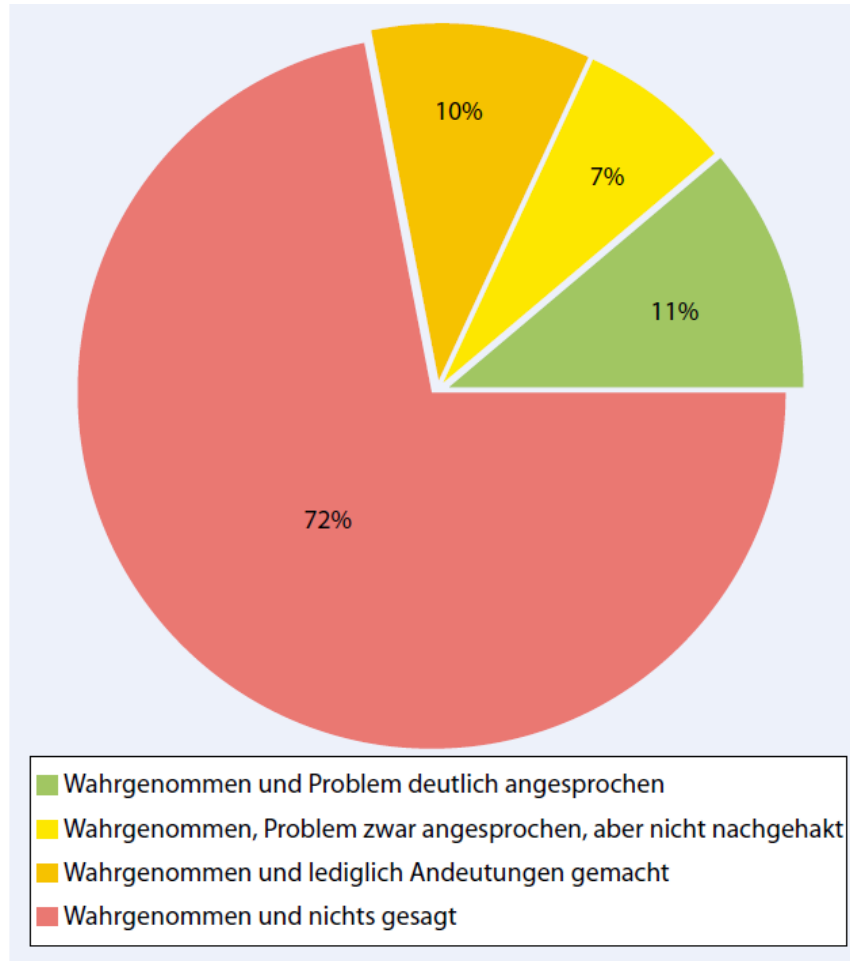
# Hierarchiegefälle

---

- 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

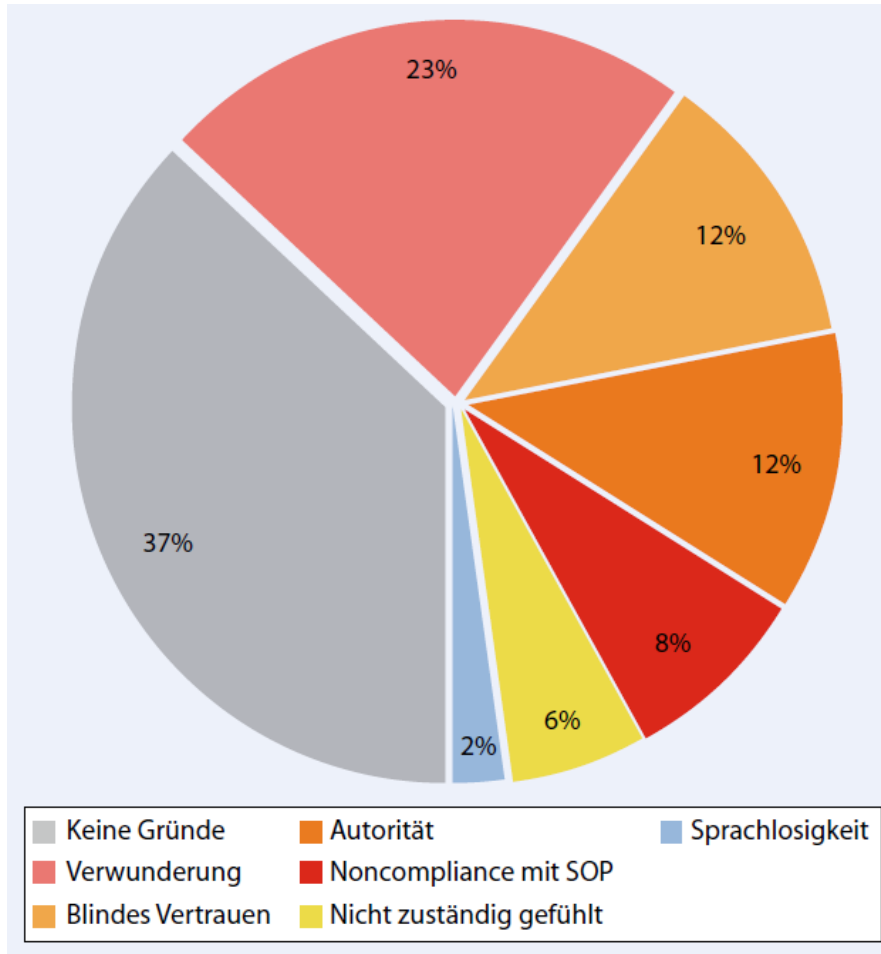
St Pierre, M., Scholler, A., Strembski, D., & Breuer, G. (2012). Äußern Assistenzärzte und Pflegekräfte sicherheitsrelevante Bedenken?. *Anaesthetist*, 61(10).

# Hierarchiegefälle



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

# Hierarchiegefälle



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

# 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



Bild: [youtube.com/toyotaUKTV](https://www.youtube.com/toyotaUKTV)



# 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.

A graphic illustration featuring a dark red silhouette of a human head in profile, facing right. The interior of the head is filled with a vibrant, multi-colored glow of red, orange, and yellow. The background is composed of numerous thin, parallel lines radiating outwards from the head, creating a sunburst or starburst effect. The lines are colored in shades of pink, purple, and yellow. The words "BRAIN STORMING" are written in a stylized, green, outlined font across the forehead area of the head silhouette.

BRAIN  
STORMING

# 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 Missetand 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**



# Ergebnisse

A person wearing a dark suit and a light-colored shirt is holding a white rectangular sign with both hands. The sign is centered in the frame and contains the text 'Persönliche Erlebnisse' in a black, sans-serif font. The background is dark and out of focus.

Persönliche  
Erlebnisse

# Teamarbeit



# 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

A person wearing a dark suit and a light-colored shirt is holding a white rectangular sign with both hands. The sign contains text in German. The background is dark and out of focus.

Team 1:  
Für Assertiveness  
förderliche  
Eigenschaften

# 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.



# Ergebnisse

A person wearing a dark suit and a light-colored shirt is holding a white rectangular sign with both hands. The sign contains the text 'Team 2: Barrieren gegen Assertiveness'. The background is dark and out of focus.

Team 2:  
Barrieren gegen  
Assertiveness

# Assertiveness – Barrieren

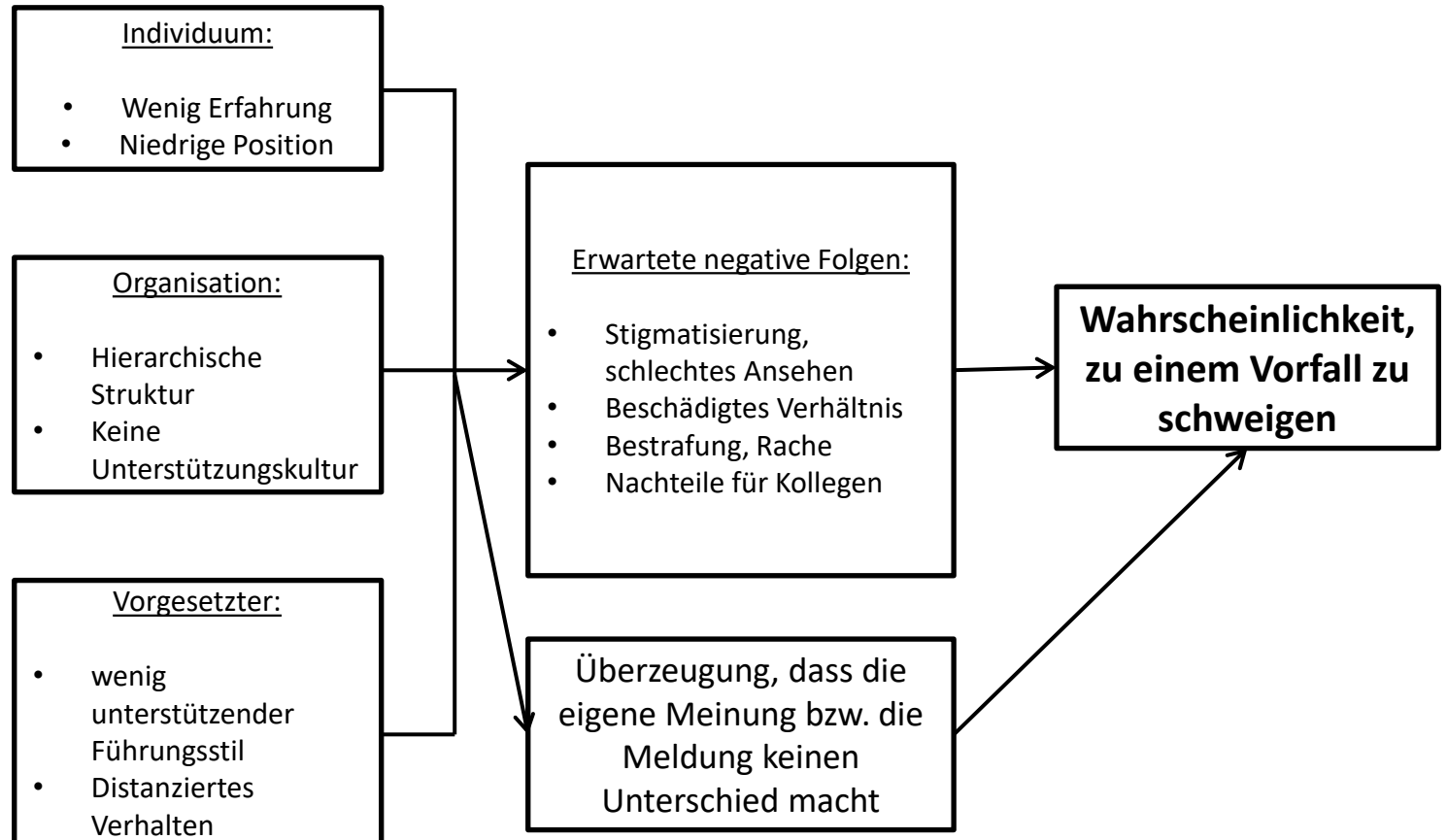
---

- 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.

# 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.

# Fallbeispiel Assertiveness

---

Crossair 3597  
24.11.2001,  
Zürich

Bild: [www.planecrashinfo.com/w20011124.htm](http://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 Assertivness

---

- 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
-

# Ergebnisse

A person wearing a dark suit and a light-colored shirt is holding a white rectangular card with both hands. The card contains the text 'Team 3: Assertiveness richtig gemacht'. The background is dark and out of focus.

Team 3:  
Assertiveness  
richtig gemacht



# 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.

# PACE

---

- **Probe (sondieren):** nachfragen, wenn man eine Handlung des anderen nicht versteht
- **Alert (warnen):** eigene Einschätzung darüber mitteilen, wieso man eine Situation als gefährlich betrachtet
- **Challenge (herausfordern):** die Sicherheit ist gefährdet, wenn wir so weitermachen
- **Emergency 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.

# 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

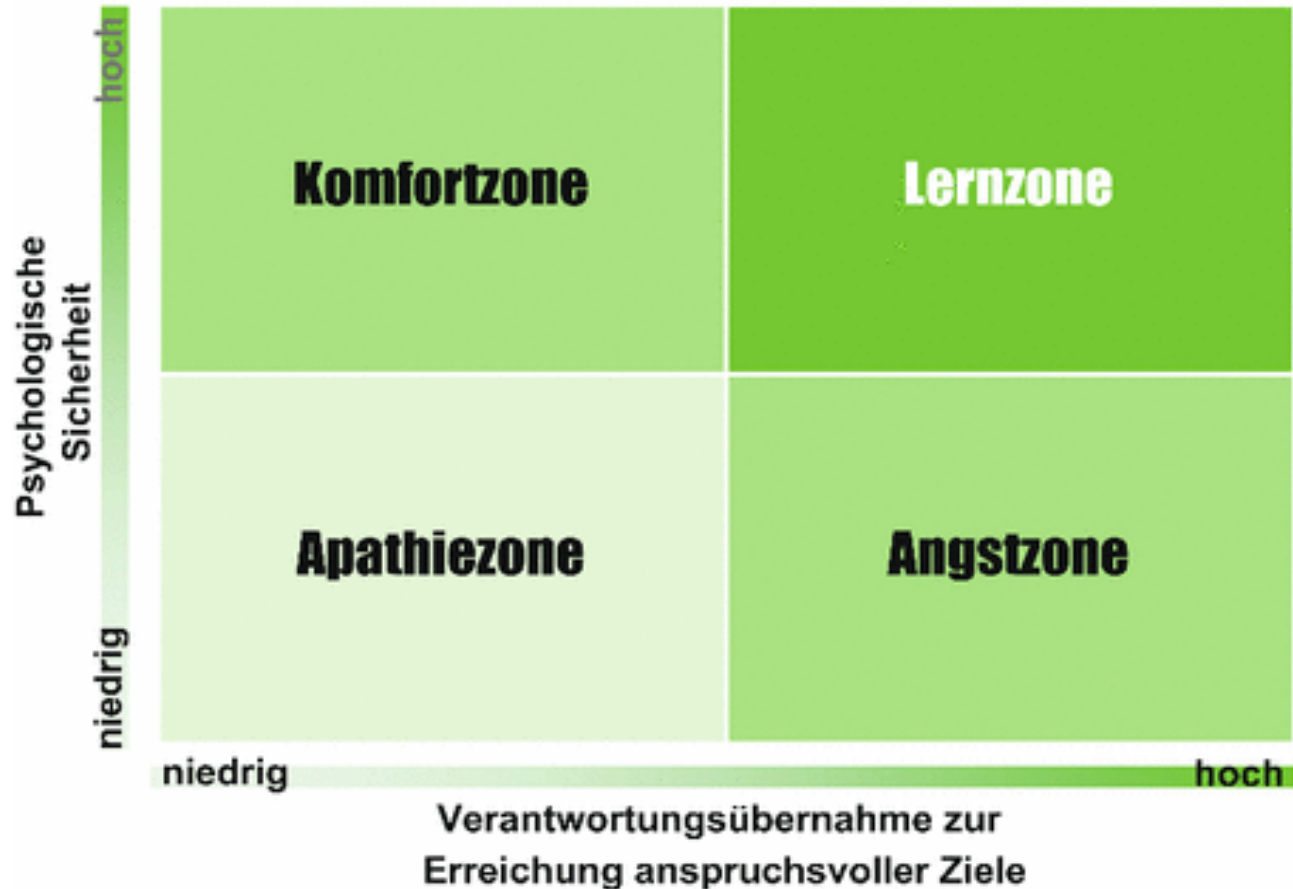
Grote, G. (2018). Errors and Learning for Safety: Creating Uncertainty as an Underlying Mechanism. In *How Could This Happen?* (pp. 27-44). Palgrave Macmillan, Cham.

# 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.

# 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.

# 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



Bild: Wikipedia (gemeinfrei)

# 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 duldet 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.



# 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

**PIXAR**

Bild: Wikipedia (gemeinfrei)

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

# 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 widerspruchsflos 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.

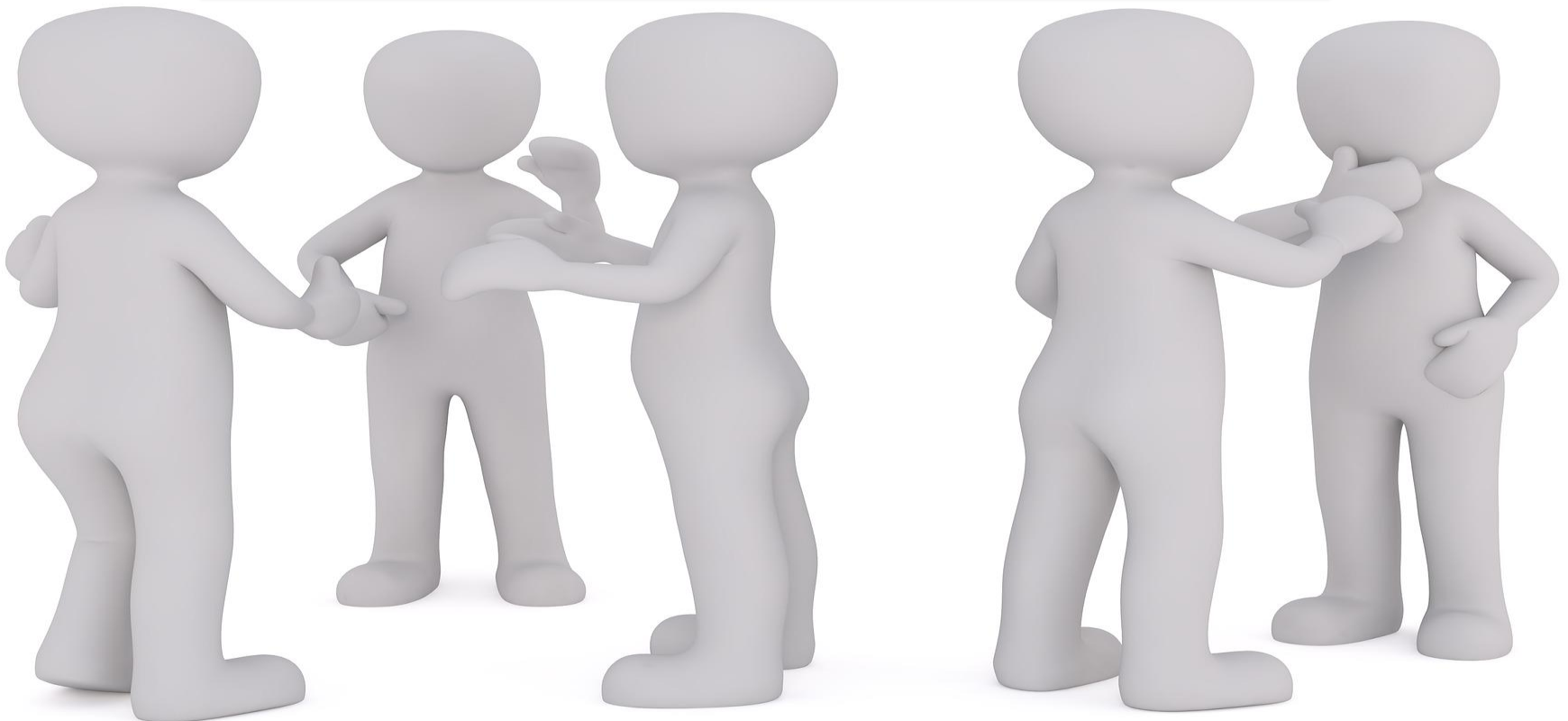
**PIXAR**

Bild: Wikipedia (gemeinfrei)

# 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?“



# Speaking up - Whistleblower

---



Bild: Time Magazine, Dez. 2002

# Speaking up - Whistleblower

---



Bild: Wikipedia, creative commons





**Fragen ?**

**Anmerkungen ?**

**Back to  
main menu**