



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
Main Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2012

Sich zu Wort melden, auch wenn es schwer fällt

Grote, Gudela

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich
ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-174188>
Journal Article
Published Version

Originally published at:
Grote, Gudela (2012). Sich zu Wort melden, auch wenn es schwer fällt. HR Today: das Schweizer Human Resource Management-Journal, (11):45.

Sich zu Wort melden, auch wenn es schwerfällt

Wann den Dingen ihren Lauf lassen, wann sich einmischen? Das ist oftmals eine schwierige Entscheidung. Insbesondere, wenn man sich der Sache nicht so ganz sicher ist und gegen eine hierarchisch höher gestellte Person antreten müsste. Wie wichtig es ist, Zweifel an einer einmal eingeschlagenen Handlungsweise zu äussern, zeigt sich besonders drastisch dort, wo es um Leben und Tod von vielen Menschen geht. Einige Flugunfälle hätten vermieden werden können, wenn sich Mitglieder der Flugbesatzung früher oder überhaupt zu Wort gemeldet hätten. Ein tragisches Beispiel war ein British-Midland-Flug im Januar 1989. Der Flugkapitän stoppte fälschlicherweise den rechten Motor, nachdem im linken Motor eine Fehlfunktion aufgetreten war. Der First Officer getraute sich nicht, Zweifel an dieser Entscheidung zu äussern. Flugbegleiterinnen, die sehen konnten, dass der linke Motor brannte, und sich wunderten, warum der funktionierende rechte Motor abgestellt worden war, sagten ebenfalls nichts.

In ihrer Dissertation hat Nadine Bienefeld untersucht, welche Bedingungen förderlich sind, damit sich Menschen zu Wort melden. Sie hat knapp 1500 Mitglieder von Flugzeugbesatzungen befragt und herausgefunden, dass ein integrierender Führungsstil und ein höherer subjektiv empfundener Status wesentlich sind, damit sich Flugbegleiterinnen und Flugbegleiter sowie First Officers zu Wort melden. Wichtiges Bindeglied bei diesen Zusammenhängen ist die erlebte psychologische Sicherheit im Team, also das Empfinden, von den anderen Teammitgliedern jederzeit unterstützt zu werden. Die Sicherheit im eigenen Team war insbesondere auch für die Maîtres de Cabine wichtig, um sich gegenüber dem Flugkapitän zu Wort zu melden.

In Beobachtungsstudien bei Anästhesieteams hat Michaela Kolbe von der ETH Zürich gemeinsam mit Kollegen aus dem Universitätsspital Zürich zeigen können, dass diese Teams simulierte Störungen während Narkoseeinführungen besser bewältigten, wenn sich die Pflegefachkräfte mehr zu Wort meldeten, um auf sich anbahnende Probleme oder Handlungsalternativen hinzuweisen. Hinzu kam, dass frühes Sich-zu-Wort-Melden, wenn noch keine grösseren Probleme aufgetreten waren, späteres Sich-zu-Wort-Melden in kritischen Situationen förderte.

Glücklicherweise geht es im Arbeitsalltag eher selten um Leben und Tod – immer aber ist es wichtig, dass sich alle trauen, Einwände und Ideen zu äussern. Psychologische Sicherheit und ein integrierender Führungsstil sind dafür wesentliche Voraussetzungen.

Prof. Dr. Gudela Grote, Lehrbeauftragte des Lehrstuhls für Human Resource Management an der Universität Zürich

Literatur:
Bienefeld, N. (2012). Leadership, boundary-spanning, and voice in high-risk multiteam systems. Dissertation, ETH Zürich.
Kolbe, M. et al. Speaking-up is related to better team performance in simulated anesthesia inductions: An observational study. Zur Veröffentlichung angenommen in Anesthesia & Analgesia.

