

7.5.5 Managementinstrument: Systematische Nachbesprechung/Debriefing

Während ein Briefing zu Beginn eines Auftrags oder Projekts bzw. vor wichtigen Meilensteinen oder Veranstaltungen dazu dient, den Beteiligten ein gemeinsames Aufgabenverständnis und Klarheit über die Vorgehensweisen zu schaffen, hat das Debriefing als systematische Nachbesprechung die Funktion, die erworbenen Erfahrungen systematisch auszuwerten und anderen verfügbar zu machen. Die an der Aufgabenerledigung beteiligten Personen teilen nach deren Abschluss aus ihrer Sicht mit, wie die Maßnahme verlaufen ist. Das kann z. B. sinnvoll sein, wenn für bestimmte Angebote externe Kooperationspartner eingesetzt werden oder auch, wenn bisherige Teammitglieder das Projekt verlassen.

Ein Debriefing bietet folgende Vorteile:

- Ableiten von Erfahrungen aus Aufträgen und Projekten,
- Sammeln und Analysieren vergangener Auftragsphasen und Meilensteine,
- Erhöhung der Transparenz von Aufträgen/Projekten und ihrer Gelingens- und Gefährdungsbedingungen,
- kollektiver Zugriff auf individuell gemachte Erfahrungen,
- Unterstützung der Lernfähigkeit des Teams und der Organisation,
- Nutzbarmachung von generiertem Wissen bzw. gesammelter Erfahrungen für zukünftige Tätigkeiten,
- Vorbeugung von Wiederholungsfehlern,
- Steigerung der Leistungsfähigkeit und Qualität eines Teams sowie
- Identifizierung und Ausschöpfung von Verbesserungspotenzialen.

Gehen Sie bei einem Debriefing wie folgt vor:

- Klären Sie die Rollen der am Debriefing beteiligten Personen. Wer moderiert, wer stellt Fragen, wer gibt Auskunft? Klären Sie die Erwartungen der Beteiligten und formulieren Sie eine Zielsetzung für das Debriefing. Wann ist das Debriefing gelungen? Was soll durch das Debriefing ermöglicht werden?
- Vergegenwärtigen Sie sich gemeinsam den Verlauf des Projekts bzw. des Auftrags. Teilen Sie sich wechselseitig Ihre Sicht auf die Maßnahme mit wie auch die Gründe für Motivation und Demotivation. Analysieren Sie Hochs und Tiefs der Kooperation, z. B. anhand einer Stimmungskurve.
- Sammeln und bewerten Sie die gemachten Erfahrungen und das erworbene Wissen. Tragen Sie dazu positive und negative Erfahrungen durch alle Beteiligten zusammen und priorisieren Sie, welche Erfahrungen und welches Wissen besonders relevant sind – im Guten wie im Schlechten.
- Reflektieren Sie anschließend Ihre Erkenntnisse und leiten Sie aus den gemachten Erfahrungen Vorgehensweisen zur Verbesserung oder Beibehaltung der Konzeption und Durchführung der Maßnahme ab. Einigen Sie sich auf konkrete Handlungsoptionen und vereinbaren Sie Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten.
- Verschriftlichen Sie die zentralen Ergebnisse des Debriefings (gemachte Erfahrungen, erworbene Erkenntnisse, Bewertungen und Schlussfolgerungen) und sorgen Sie dafür, dass diese Dokumentation allen Interessierten auf Team- und Organisationsebene zugänglich ist.