

Psychologische Sicherheit in Debriefings und Retrospektiven: Ein Leitfaden für Führungskräfte

Debriefings, After Action Reviews (AAR), Retrospektiven oder Operational Learning-Sessions dienen dazu, Erlebnisse und Handlungen gemeinsam zu reflektieren, aus Erfolgen und Fehlern zu lernen und Verbesserungen abzuleiten. Psychologische Sicherheit spielt dabei eine entscheidende Rolle, damit alle offen und ehrlich über ihre Perspektiven sprechen können. Hier sind die zentralen Aspekte für ein erfolgreiches und sicheres Debriefing – mit Do's, Don'ts und konkreten Formulierungen.

1. Rahmen und Zielsetzung klären

Ein klar definierter Rahmen und ein Ziel geben Orientierung und schaffen Struktur für die Diskussion.

Do's:

- „Unser Ziel heute ist es, gemeinsam zu reflektieren, was gut lief und wo wir uns verbessern können.“
- „Alles, was wir hier besprechen, dient unserem gemeinsamen Lernen und der Weiterentwicklung.“
- „Es gibt keinen Schuldigen – es geht darum, systemische Ursachen zu finden und zu verstehen. Was und warum, nicht wer!“

Don'ts:

- „Wir sind hier, um herauszufinden, wer verantwortlich ist.“
- „Das ist nur eine Pflichtveranstaltung – ich weiss jeder von uns hat Wichtigeres - wir machen es kurz.“
- „Ich entscheide am Ende, was relevant ist.“

2. Offene Kommunikation fördern

Alle Teilnehmenden sollten sich eingeladen fühlen, ihre Gedanken offen und ohne Angst vor Konsequenzen zu teilen. Es ist wichtig, dies als Führungskraft auch auszusprechen (!), nicht nur einfach stillschweigend anzunehmen, dass jede:r davon ausgeht.

Do's:

- „Jede Perspektive zählt, bitte teilt, was euch aufgefallen ist.“
- „Es gibt keine falschen Meinungen – alles hilft uns, ein vollständiges Bild zu bekommen.“
- „Sagt mir mit Respekt genau das, was ich nicht hören möchte - also auch alle bad News bitte!“
- „Lasst uns ehrlich sein: Wo können wir uns verbessern?“

Don'ts:

- „Das ist kein Diskussionspunkt, sondern eine Anweisung.“
- „Wenn ihr nichts zu sagen habt, heisst das wohl, dass alles perfekt war.“
- „Wer widerspricht, muss es erst besser machen.“

3. Positive Atmosphäre schaffen

Eine positive Grundstimmung ermutigt dazu, auch kritische Punkte offen anzusprechen.

Do's:

- „Vielen Dank, dass ihr euch die Zeit nehmt, das hier gemeinsam durchzugehen.“
- „Wir hatten viele gute Ansätze – lasst uns schauen, wie wir darauf aufbauen können.“
- „Eure Offenheit ist der Schlüssel, um als Team stärker zu werden.“

Don'ts:

- „Das wird eh nichts bringen, aber wir machen es, weil wir müssen.“
- „Die Fehler sprechen wir gleich an, die Erfolge sind ja offensichtlich.“
- „Ihr seid doch Profis, warum müssen wir hier überhaupt diskutieren?“

4. Fehler und Probleme analysieren, ohne Schuld zuzuweisen

Der Fokus sollte auf den Ursachen und nicht auf den Personen liegen, um Lernen zu ermöglichen. Um nicht einfach die Auswirkungen oder Symptome fälschlicherweise zu behandeln, eignet sich als Methode das "5x Why" fragen.

Do's:

- „Was waren die konkreten Umstände, die zu dieser Entscheidung / diesem Resultat geführt haben?“
- „Wie hat unser System, unsere Prozesse oder unsere Kommunikation dazu beigetragen?“
- „Gibt es etwas, das wir an unseren Abläufen ändern könnten, um solche Situationen zu vermeiden?“

Don'ts:

- „Wer hat das verbockt?“
- „Das hätte dir nicht passieren dürfen.“
- „Warum hast du das gemacht?“

5. Gleichberechtigung gewährleisten

Alle Teilnehmenden sollten gleichberechtigt zu Wort kommen, unabhängig von ihrer Rolle.

Do's:

- „Hat jede:r die Möglichkeit gehabt, sich zu äussern?“
- „Ich möchte sicherstellen, dass wir alle Perspektiven gehört haben – gibt es noch Ergänzungen?“
- „Was denkt ihr, die vielleicht weniger direkt betroffen wart, über die Situation?“

Don'ts:

- „Wir brauchen nicht von allen Input – das dauert zu lange.“
- „Die Führungspersonen wissen eh besser, was passiert ist.“
- Bevorzugung bestimmter Personen, Stimmen oder Rollen.

6. Lernen und Verbesserungen ableiten

Ein Debriefing sollte immer mit konkreten Learnings und Aktionspunkten abgeschlossen werden.

Do's:

- „Was können wir aus dieser Situation für die Zukunft mitnehmen?“
- „Gibt es konkrete Massnahmen, die wir umsetzen sollten? Welche? Wer? Wie? Bis wann?“
- „Wie können wir sicherstellen, dass wir diesen Erfolg wiederholen?“

Don'ts:

- „Das war eine Ausnahme, wir müssen nichts ändern.“
- „Die Massnahmen entscheide ich alleine.“
- „Wir diskutieren das irgendwann später.“

7. Nachfragen stellen und Perspektiven einholen

Gezielte Nachfragen fördern Reflexion und breitere Perspektiven.

Do's:

- „Was war für dich der wichtigste Moment in dieser Situation?“
- „Hast du Vorschläge, wie wir anders reagieren könnten?“
- „Welche Unterstützung hättest du in diesem Moment gebraucht?“

Don'ts:

- „Das erklärt sich doch von selbst, oder nicht?“
- „Das war doch klar, warum stellen wir die Frage überhaupt?“
- Keine Nachfragen an stillere Personen – sie könnten wertvolle Einblicke haben.

8. Strukturierte Zusammenfassung erstellen

Am Ende eines Debriefings oder einer Retrospektive ist es wichtig, die Erkenntnisse strukturiert zusammenzufassen. Dies schafft Klarheit und hilft dem Team, die Diskussionsergebnisse in konkrete Massnahmen umzusetzen. Eine gute Struktur könnte folgende Punkte umfassen:

1. Wichtigste Punkte zusammenfassen
2. Was war gut / positiv?
3. Was war nicht gut / negativ?
4. Learnings für die Zukunft: Was und wie machen wir in Zukunft wieder gleich?
5. Learnings für die Zukunft: Was und wie machen wir das nächste Mal anders?

Do's:

- Zu 1 (Wichtigste Punkte):
„Lasst uns kurz zusammenfassen, was die wichtigsten Erkenntnisse aus unserer Diskussion sind.“
„Ich schreibe die zentralen Punkte mit, damit wir sie später leicht nachverfolgen können.“
- Zu 2 (Was war gut / positiv?):
„Was lief in dieser Situation besonders gut und hat uns geholfen, erfolgreich zu sein?“
„Gibt es positive Aspekte, die wir für die Zukunft übernehmen können?“
- Zu 3 (Was war nicht gut / negativ?):
„Was hätte besser laufen können, und warum?“
„Gibt es etwas, das uns behindert oder unnötig kompliziert gemacht hat?“
- Zu 4 (Learnings: Was wieder gleich?):
„Welche Ansätze oder Verhaltensweisen sollten wir genauso beibehalten?“
„Wie können wir sicherstellen, dass diese positiven Aspekte auch in Zukunft bestehen bleiben?“
- Zu 5 (Learnings: Was anders?):
„Was sollten wir nächstes Mal anders machen?“
„Welche konkreten Massnahmen können wir ergreifen, um uns zu verbessern?“

Don'ts:

- Zu 1: „Ich denke, alle haben die wichtigsten Punkte im Kopf, wir brauchen keine Zusammenfassung.“
- Zu 2: „Das Positive spielt keine Rolle, wir sollten uns nur auf die Probleme konzentrieren.“
- Zu 3: „Wir wissen doch, was schiefgelaufen ist – warum darüber sprechen?“
- Zu 4: „Wir müssen uns nicht überlegen, was gleich bleibt. Die Umstände werden sich eh ändern.“
- Zu 5: „Es ist nicht wichtig, was wir nächstes Mal anders machen. Lasst uns einfach weitermachen wie bisher.“

Konkrete Formulierungen:

- „Um sicherzugehen, dass wir alle auf dem gleichen Stand sind, fasse ich zusammen [Zusammenfassung]. Gibt es Ergänzungen?“
- „Unser Team hat in [Bereich] hervorragend gearbeitet. Das sollten wir genauso beibehalten.“
- „Die grösste Herausforderung war [Problem]. Was können wir tun, um das in Zukunft zu vermeiden?“
- „Für die nächste ähnliche Situation sollten wir [Maßnahme]. Stimmt ihr zu?“
- „Wie stellen wir sicher, dass [positives Element] weiterhin so gut funktioniert?“

9. Abschluss mit positiver Note

Ein positiver Abschluss stärkt den Teamzusammenhalt und motiviert das Team, die Learnings aktiv umzusetzen.

Do's:

„Vielen Dank für eure Offenheit und die wertvollen Beiträge. Ihr habt gezeigt, dass wir als Team wachsen können.“

„Ich bin stolz auf das, was wir gemeinsam erreicht haben, und ich freue mich auf die Umsetzung unserer Erkenntnisse.“

„Das war ein wichtiger Schritt, um uns als Team weiterzuentwickeln – danke euch allen!“

Don'ts:

„Das war anstrengend, ich hoffe, wir müssen das nicht bald wieder machen.“

„Ich hatte mir mehr erwartet, aber gut, wir sind fertig.“

„Das war alles viel zu theoretisch, schauen wir mal, ob sich das überhaupt umsetzen lässt.“

Fazit:

Die strukturierte Zusammenfassung verleiht dem Debriefing oder der Retrospektive greifbare Ergebnisse und sorgt dafür, dass die Diskussionen nicht im Sande verlaufen. In Kombination mit einem positiven Abschluss motivierst du das Team, die Erkenntnisse umzusetzen und kontinuierlich besser zu werden.

In der professionellen Luftfahrt wird jeder Flug und jede Ausbildungssequenz mit einem operationellen Team-Debriefing abgeschlossen! Weshalb? Weil wir es uns nicht leisten können, immer wieder die gleichen Fehler zu machen. Und gleichzeitig weil wir wissen: Lernen findet in der Reflektion der Handlungen und Überlegungen statt. Fällt dies aus, gehen wichtige Erkenntnisse nicht nur bei Personen oder im Team, sondern auch in der Organisation vergessen und sind somit für zukünftige Ereignisse verloren. Das sind dann "teure Fehler", denn werden diese nicht als Lernchance genutzt, ist die Chance gross, dass sich kostspielige Fehler immer wiederholen. Die Zeit für Debriefings ist sehr gut investierte Zeit!



www.pilotimpuls.ch
www.medLEAD360.ch

Möchtest du mehr davon, ein Impulsreferat oder Training für dein Team zu diesem Thema? Das Team von Pilot Impuls ist für dich da. Weitere spannende Artikel, den Newsletter, Podcast und Video findest du hier:



LinkedIn



Podcast



Youtube

