

***Abschluss von
Innovationsprojekten***

Führung und Organisation des professionellen Abschlusses von Innovationsprojekten

- nach Übergabe an bzw. Abnahme durch Auftraggeber,
- bzw. Projektabbruchentscheidung

**Herbert Weinreich
Darmstadt 2010**

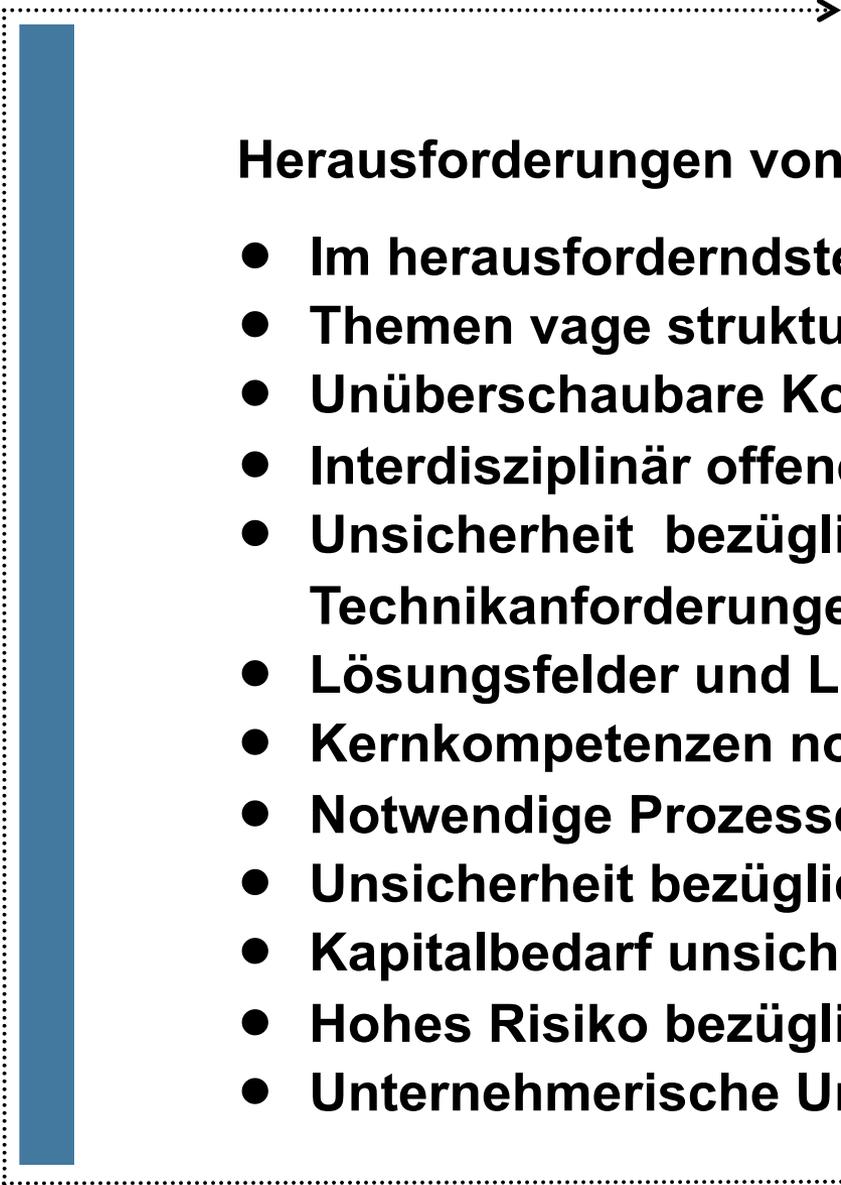


Inhaltsübersicht

- ▶ **Einführung**
 - **Herausforderungen von Innovations-Vorhaben**
 - **Die magischen 4 Kernkompetenzen**
 - **Paradigmenwechsel für Erfolg**
 - **Der Umgang mit Erfolg**
 - **Der Umgang mit Misserfolg und Fehlschlag**
 - **Die Notwendigkeit des Wissens- und Erfahrungstransfers**
 - **Sprachliche Synonyme des Projektabschlusses**
- ▶ **Historie des „Debriefing“**
- ▶ **Psychischer Rahmen und Ausmaß der Verarbeitung von Fehlschlägen**
- ▶ **Hilfe bei außergewöhnlicher Belastung**

Inhaltsübersicht

- ▶ **Ziele des Debriefing in Innovationsprojekten**
- ▶ **Voraussetzungen für Debriefing-Erfolg**
- ▶ **Vorbereitung des Debriefers**
- ▶ **Der Debriefing Workshop**
 - **Vorbereitungen**
 - **Grundregeln**
 - **Methode und Ablauf**
 - **Nachbereitung**
- ▶ **Probleme der Durchführung**
- ▶ **Lösungsansätze**
- ▶ **Interviewleitfaden**



Abschluss von Innovationsprojekten

Herausforderungen von Innovations-Vorhaben

- **Im herausforderndstem Fall: vage Entdeckungs-Ziele**
- **Themen vage strukturiert**
- **Unüberschaubare Komplexität**
- **Interdisziplinär offene Situation**
- **Unsicherheit bezüglich Markt- und Technikanforderungen**
- **Lösungsfelder und Lösungen noch nicht eingegrenzt**
- **Kernkompetenzen noch zu definieren**
- **Notwendige Prozesse noch nicht definiert**
- **Unsicherheit bezüglich technischer Machbarkeit**
- **Kapitalbedarf unsicher**
- **Hohes Risiko bezüglich Return on Investment**
- **Unternehmerische Unterstützung noch offen!**

**Abschluss von
Innovationsprojekten**

Die Magischen 4 Kernkompetenzen für Innovationserfolg



Abschluss von Innovationsprojekten

Paradigmen- Wechsel für erfolgreiche Innovationskultur

- **Projekt-Vision (Markt und Technik)**
- **Intrapreneur-Einstellungen**
- **Risiko-Kapital**
- **Arena-Kultur**
- **Machtpromotor**
- **Steuerung durch Stage-Gate Prozess mit Business-Plan**
- **Projektabbruch in unternehmerischer Verantwortung des Projekt-Teams und des Steuerkreises**
- **Projektabbruch kann erfolgreicher Projektabschluss sein!**
- **Organisiertes sachliches und sozio-emotionales Loslassen, Abschließen des Projektthemas**
- **Aktives Teilen und Überführung von Wissen und Erfahrung**

Der Umgang mit Erfolg

- **Authentisches Feedback**
- **Ehrliche Anerkennung**
- **Aufarbeitung und erfolgreicher Abschluss durch „Debriefing“**
- **Gemeinsames Feiern**
- **Innovationspreis für Projektteam**
- **Beispiel für Modell-Lernen (Vorbildfunktion)**
- **Ausgewogene Kommunikation des Innovations-Falles**
- **Publik Relations-Massnahmen nach innen und außen**

Der Umgang mit Misserfolg und Fehlschlag

- **Authentisches Feedback**
- **Ehrliches Reporting (Standing)**
- **Verantwortungsübernahme**
- **Rückendeckung zur Bewältigung**
- **Unterstützung zum geordneten Rückzug und erfolgreichem Projekt-Abbruch**
- **Aufarbeitung und erfolgreicher Abschluss durch „Debriefing“**
- **Beispiel für Lernen am Fehlschlag ohne Sündenbock-Spiele**
- **Ausgewogene Kommunikation des Innovations-Falles**
- **Publik Relations-Massnahmen nach innen und außen**



→ **Abschluss von
Innovationsprojekten**

Die Notwendigkeit des Wissens- und Erfahrungstransfers

- **Teilen und Verbreiten von neuem Wissen (Fortschritt) in leicht aufnehmbarer Form**
- **Festlegung des Verbreitungskreises**
- **Teilen und Verbreiten von Erfahrungen bezüglich**
 - **Führung**
 - **Organisation**
 - **Prozess-Gestaltung**
 - **Frühzeitiger Einbezug von Betroffenen in der Prozesskette (Buy in)**
 - **Zusammenarbeit zwischen Linien- und Projektorganisation**
 - **Umgang mit Risiko und Unsicherheit**
 - **Unternehmerische Erfahrungen (Spielräume)**
- **Übertragung von Wissen-u. Erfahrung in nachfolgende Prozess-Schritte bzw. an Mitarbeiter, die nicht Teil des Projektes sind**

Sprachliche Synonyme des Projektabschlusses

National:

- **Projektabschluss**
- **Manöver-Kritik**
- **Post mortem Analyse**
- **Lessons learned**

International:

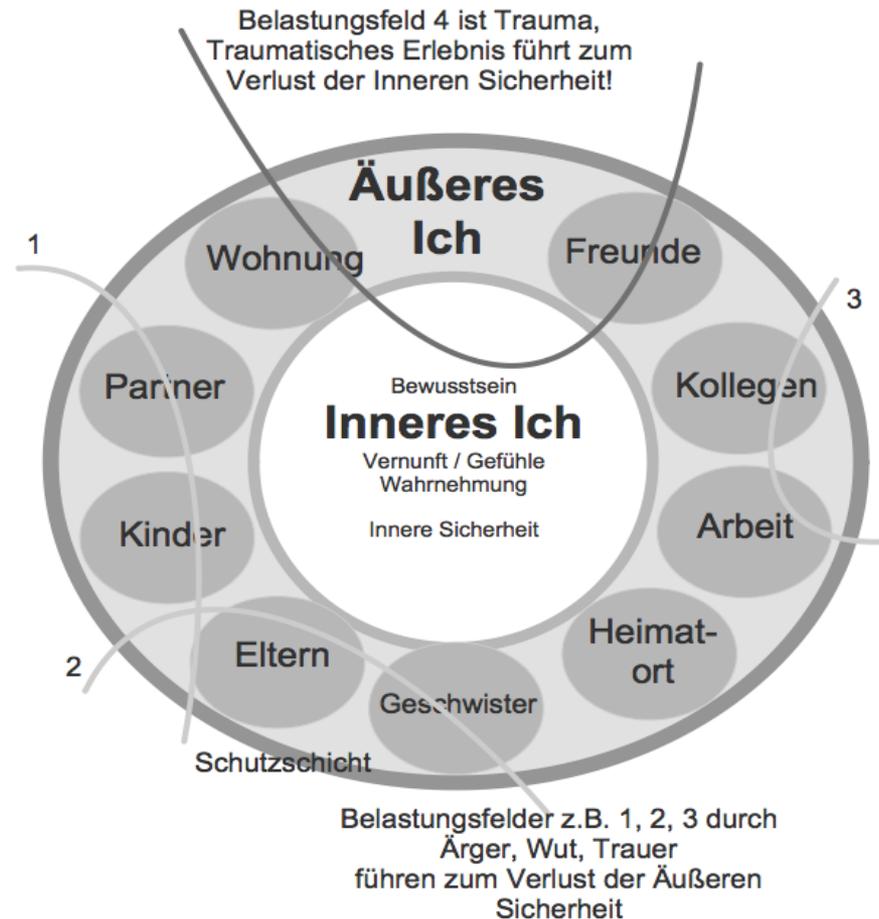
- **Lessons learned (learnt)**
- **After action review (Army)**
- **Debriefing (Air Force)**

Historie des „Debriefing“

- **Einsatznachbesprechung bei Piloten
(Kampfeinsätze)**
- **Hilfe bei Bewältigung außergewöhnlicher Ereignisse
(z.B. Gruben-, Seilbahn, Flugzeug-, Eisenbahnunglück)**
- **Projektdebriefing**

Abschluss von Innovationsprojekten

Psychischer Rahmen und Ausmaß der Verarbeitung von Fehlschlägen





→ **Abschluss von
Innovationsprojekten**

Hilfe bei Bewältigung außergewöhnlicher Ereignisse

Thema: Krisen / Katastrophen

**Psychosoziale Intervention für
Einzelpersonen, Gruppen, Angehörige!**

**Ziel: Menschen emotional entlasten, um die unmittelbaren
Folgen traumatisierender Ereignisse verarbeiten und
reduzieren zu können**

z.B. dadurch, dass

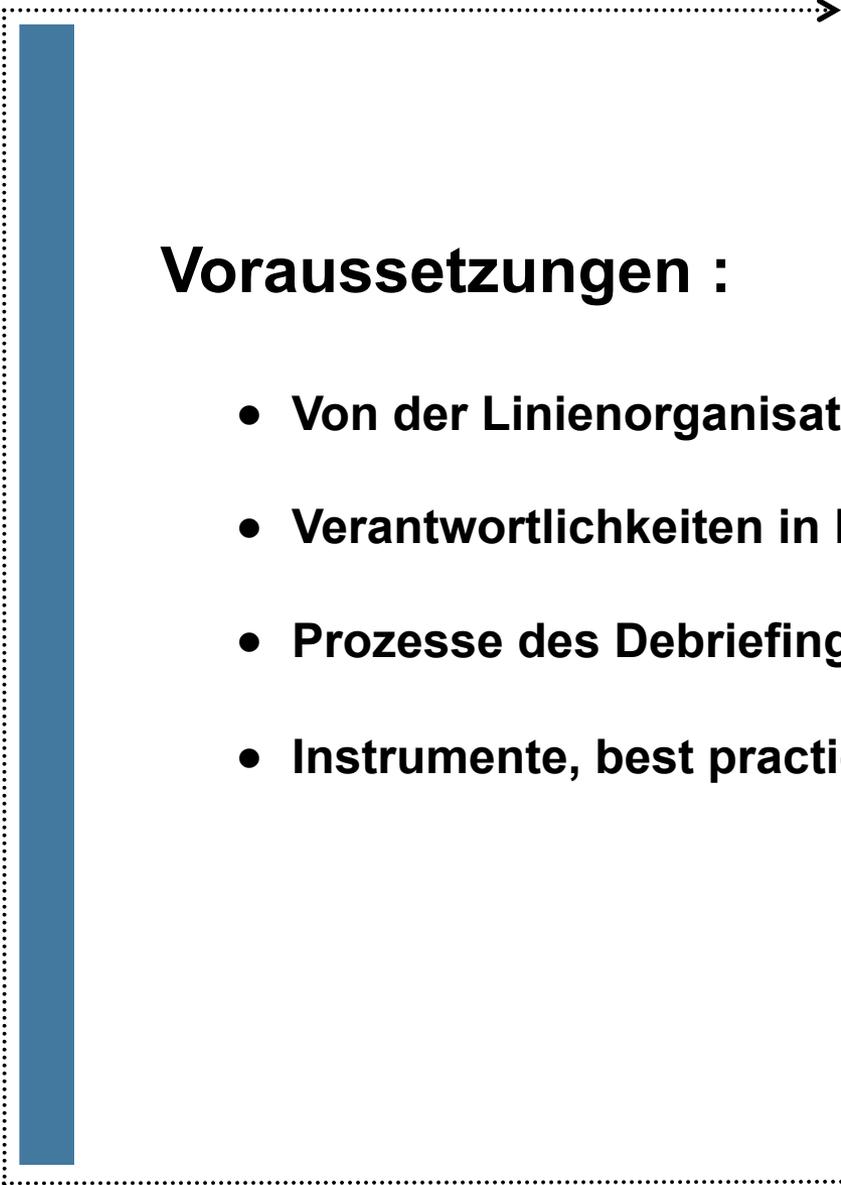
- **Gefühle wie Angst und Trauer keine Schande sind**
- **Gefühle wie Zorn und Wut menschlich sind**
- **eine vorübergehende Handlungsunfähigkeit kein
Versagen bedeutet**

Projektdebriefing :

Kultur-Element der lernenden Organisation

Ziele :

- **im Team gemeinsam erlebte Projektphasen zu reflektieren**
- **Voneinander und miteinander lernen, wie die Prozesse der Zusammenarbeit verbessert werden können**
- **Erfassung und Dokumentation der Erfahrungen und des Know-how, um Wissen weitergeben zu können**



Abschluss von Innovationsprojekten

Voraussetzungen :

- **Von der Linienorganisation akzeptiert und unterstützt**
- **Verantwortlichkeiten in Rollendefinition niedergelegt**
- **Prozesse des Debriefing im Projektsystem abgebildet**
- **Instrumente, best practices beschrieben und getestet**

Vorbereitungen des Debriefers (1/2):

- **Gespräch mit Auftraggeber: Klärung der Ziele des Debriefings**
- **Einarbeitung ins Projekt-Thema**
- **Erfassung zu befragender Personen über die Prozesskette**
- **Explorierendes-Interview mit Projektleiter, -leitern**
- **Explorierendes-Interview mit ausgewählten Kernteammitgliedern**
- **Erarbeitung und bzw. Korrektur eines Interview-Leitfadens**

Vorbereitungen des Debriefers (2/2):

- **Planung und Durchführung der Interviews**
- **Planung des Debriefing-Workshops**
- **Festlegung der Dokumentation**
- **Präsentation des Debriefings im Management**

Vorbereitungen Debriefing-Workshop:

- **Auswertung der Interviews**
- **Festlegung der Workshop-Teilnehmer**
- **Wahl des Workshop-Ortes**
- **Einladungsschreiben an Teilnehmer**
- **Grundregeln zum Aufbau einer angstfreien, konstruktiven Lernatmosphäre**
- **Ablauf- und Beteiligungsplan /-Drehbuch**
- **Einbezug des Auftraggebers, Machtpromotors**

Grundregeln Debriefing-Workshop:

- **Spielregeln (Ground rules) vorgeben, erarbeiten!**
- **Erklärung warum! Gruppenvertrag, Eingriffsplattform**
- **International z.B.:**
 - **We speak international english**
 - **Let the facilitator know if you are uncomfortable**
 - **Don 't put down others at the workshop**
 - **It is OK to express feelings as well as thoughts and ideas**
 - **Confidentiality**
 - **New ground rules can be added at any time...**

Methode Debriefing-Workshop (1/2):

- **Durch Drehbuch strukturierte Vorgehensweise, z.B. mit Vier Fragen (Medium Karten und Pinnwände):**
- **Kurzvorstellung mit Erwartungshaltung (international):**
 - **What did I expect in the beginning!**
 - **What worked well?; What did I get?**
 - **What can we do better the next time?**
 - **What is open for me and should be shared to find solutions?**
- **Zeit, bei 12 Teilnehmer 1-1,5 Stunden strukturierte Beitragsabfrage, Pinnwand als Themenspeicher, Nur Verständnisdiskussion erlaubt!**

Methode Debriefing-Workshop (2/2):

- **Clusterung offener Fragestellungen nach Inhalt und Bearbeitung im Plenum oder in Subgruppen**
- **Bearbeitung im Plenum: Autor liest offene Frage vor, Moderator führt Lösungsgespräch brainstormingartig, Autor protokolliert Antworten. Beantworter erklären sich bereit ihre Lösungsvorschläge in Kurzform (< 1Seite) aufzubereiten**
- **Abschlußsession: Was hat mir unser Debriefing gebracht? Fachlich und sozial? (1-Punktfrage)**
- **Workshopdauer 8 Stunden (mit Pausen)**

Nachbereitung :

- **Lesbares Fotoprotokoll der Workshop-Ergebnisse**
- **Koordination der aufbereiteten Lösungsvorschläge der Teilnehmer zur Aufnahme in die Dokumentation**
- **Abschlußpräsentation / Kurzbericht an den Auftraggeber**
- **Feedback und lessons learnt zum Debriefing**
- **Durchführung von Maßnahmen**

Probleme der Durchführung:

- **Mitarbeit der Interviewpartner weltweit (hierarchischer Einfluss (z.B Indien und Partikularinteressen))**
- **Konflikt-, Verlust- und Versagensängste**
- **Ängste vor Sündenbockspielen**
- **Ängste bei echter Offenheit, schlechte Bewertung zu bekommen, Imageverlust**
- **Falsche Rücksichtnahme, Taktische Rücksichtnahme**
- **Teilnehmer halten sich bedeckt und wollen nur periphere Bearbeitung**
- **Ausbruch schwelender Konflikte**
- **Hierarchie hält sich nicht an vereinbarte Spielregeln**

Lösungsansätze:

- **Vertrauensaufbau zwischen Debrieger und Beteiligten**
- **Wertschätzung der Beteiligten**
- **Erzeugung eines Klimas der lernenden Organisation**
- **Standing des Managements zur konstruktiven Handhabung von Fehlschlägen, Misserfolgen**
- **Management als Teilnehmer des Prozesses**
- **Kurze Reaktionszeiten auf Verbesserungsvorschläge**
- **Entwicklung eines Debriefing-Standards**
- **Machtpromotor für Debriefingprozess**