WORKBOOK · METHODEN & WERKZEUGE

After Action Review (AAR)

Begleitmaterial zum Buch **„Zeitlos Handeln“**

KAVANARA
CONSULTING · TECHNICALS · SOLUTIONS

Version 1.0 · 2026

© Matthias Leo Wegner · kavanara.de

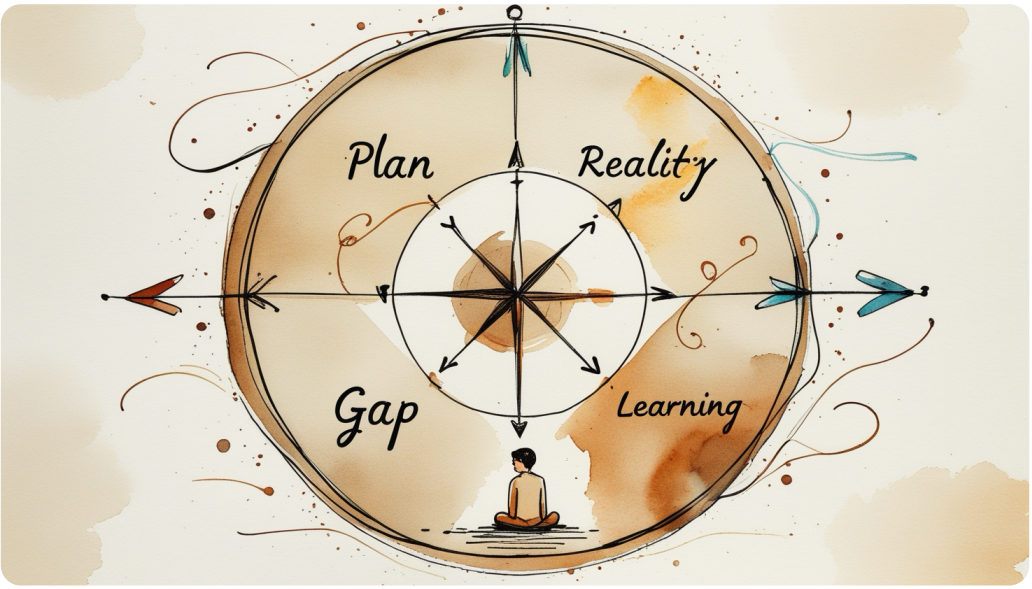
After Action Review (AAR)

Überblick

Was sollte passieren – und was ist tatsächlich passiert? Der After Action Review ist eine strukturierte Reflexionsmethode aus dem US-Militär: Vier Fragen helfen, systematisch aus Erfahrungen zu lernen, ob nach Erfolg oder Misserfolg.

Aspekt	Details
Ziel	Systematisch aus Erfahrungen lernen
Weg	Vier Leitfragen nach jeder wichtigen Aktivität
Alternative Methoden	Debriefing, Manöverkritik, Retrospektive
Dauer	15–60 Minuten
Teilnehmer	1 Person oder Team

Grundprinzip



Der AAR dreht sich um die Lücke zwischen Plan und Realität – und um die Frage, was sich daraus lernen lässt.

Frage	Fokus
Was sollte passieren?	Ziel, Plan, Erwartung
Was ist tatsächlich passiert?	Realität, Fakten
Warum gab es eine Differenz?	Ursachen verstehen – nicht Schuld zuweisen
Was lernen wir daraus?	Konkrete Verbesserungen

Entscheidend ist der Geist, in dem ein AAR geführt wird: Fakten zuerst, alle Stimmen zählen, kein Blame Game. Wer nach Schuldigen sucht, wird keine Ehrlichkeit ernten. Wer nach Mustern sucht, wird Lernchancen finden.

Vorteile	Grenzen
Einfache Struktur, sofort einsetzbar	Erfordert psychologische Sicherheit
Fördert eine echte Lernkultur	Kann ohne gute Moderation in Schuldzuweisung kippen
Wirkt auch als Einzelreflexion	Braucht Zeit und Disziplin

Vorgehensweise

Persönlicher AAR (15 Min.)

ÜBUNG: DEIN PERSÖNLICHES AAR

Wähle eine kürzliche Erfahrung (Gespräch, Präsentation, Entscheidung).

Frage	Deine Antwort
Was war mein Ziel?	
Was ist tatsächlich passiert?	
Warum war es anders als geplant?	
Was mache ich beim nächsten Mal anders?	

Team-AAR (30–60 Min.)

Phase	Dauer	Aktivität
1. Einleitung	5 min	Ziel erklären, Grundregel etablieren: Es geht um Lernen, nicht um Schuld
2. Plan	10 min	Gemeinsames Verständnis: Was war der Plan?
3. Realität	15 min	Jeder teilt seine Wahrnehmung
4. Differenz	15 min	Ursachen sammeln und clustern
5. Learnings	10 min	Konkrete nächste Schritte festhalten
6. Dokumentation	5 min	Erkenntnisse sichern

AAR-Varianten

Variante	Wann
Hot AAR	Direkt nach dem Ereignis, 5–10 Minuten
Formal AAR	Mit zeitlichem Abstand, strukturiert
Erfolgs-AAR	Auch bei Erfolgen: Warum hat es funktioniert?

Tipps für die Moderation

Psychologische Sicherheit zuerst schaffen. Alle zu Wort kommen lassen, bevor interpretiert wird. Bei Fakten bleiben und konkrete nächste Schritte formulieren statt vager Absichtserklärungen.

Verbindung zu H.E.A.R.

Der AAR berührt **Humility** (eigene Fehler eingestehen), **Authenticity** (ehrlich reflektieren statt beschönigen) und **Resilience** (aus Rückschlägen lernen statt zu resignieren).

IDG-Kontext (Icebug)

Im IDG-Programm von Icebug wurde der AAR als Reflexionsinstrument innerhalb der Learning Loops eingesetzt – alle zwei Wochen als Teil der Sprint-Reflexionen, mit angepassten Fragen: Was war die Situation? Was habe ich getan? Welchen Effekt hatte es? Was habe ich entdeckt? Welche Learnings nehme ich mit?

Quellen

- US Army: Army Regulation 11-33 (AAR Handbook)
- Garvin, David: “Building a Learning Organization” (HBR)
- Svensson Wiklander, M. (2025). Inner Growth as a Team Sport. Kap. 4 & 9

Weiterführend im Arbeitsbuch

→ WB - V. 5.5: Durchhalten – Resilienz-Übungen

Menschen sind zum Geliebtwerden geschaffen, nicht zum Funktionieren.
Und wenn wir Organisationen als Gewächshäuser gestalten
– Räume, die schützen, nähren, ermöglichen –
dann kann etwas wachsen, das größer ist als wir selbst.

KAVANARA
CONSULTING · TECHNICALS · SOLUTIONS

Mehr erfahren: **kavanara.de**