

Seminararbeit zum Thema

**After Action Review**

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Darstellungsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>1 Einführung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Der After-Action Review</b> .....	<b>2</b>
2.1 Durchführung.....	5
2.2 Erfolgskritische Voraussetzungen.....	7
2.2.1 Der Führungsstil.....	7
2.2.2 Die offene Atmosphäre.....	8
2.2.3 Die Motivation der Teilnehmer.....	10
2.2.4 Zeit zur Reflexion.....	10
2.2.5 Die Speicherung und Nutzung der Erfahrung.....	12
2.3 Abgrenzung zu anderen Instrumenten.....	12
<b>3 Der Nutzen für das Unternehmen</b> .....	<b>14</b>
3.1 Abwägung der Vor- und Nachteile.....	14
3.2 Anwendungsbeispiele aus Wirtschaft und Gesellschaft.....	15
<b>4 Fazit und Schlussbemerkung</b> .....	<b>16</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>III</b>

## **Darstellungsverzeichnis**

Abbildung 1: Bausteine des Wissensmanagements .....	S. 2
Abbildung 2: Der Fragenkatalog des AAR als Zyklus .....	S. 5
Abbildung 3: Der Lernzyklus des AAR .....	S. 10
Abbildung 4: Leistungswerte der Konzentration .....	S. 11

## **Abkürzungsverzeichnis**

AAR	– After-Action Review
BAR	– Before-Action Review
CALL	– Center for Army Lessons Learned
JEFAP	– Joint Emergency Food Aid Programme
LL	– Lessons Learned
OPFOR	– Opposing Force
THW	– Technisches Hilfswerk

## 1 Einführung

„Aus Erfahrung wird man klug“ – Dieses Sprichwort fasst bündig die Philosophie des Themas dieser Arbeit zusammen und verkörpert sinnbildlich die aus einer Handlung entspringende Erkenntnis, welche seit Jahrtausenden Gegenstand der Philosophie, aber erst seit wenigen Jahrzehnten Objekt systematischer Untersuchung ist.

Der After-Action Review (kurz: AAR) steht für einen systematischen Austausch von Erfahrungen und Wissen sowie die gemeinsame Rückschau auf abgeschlossene Tätigkeiten. Diese Lerneinheit wurde in seiner heutigen Gestalt vom US-Militär in den 1970ern entwickelt, um die Einzelerfahrungen der Truppenmitglieder für ihre Kameraden zugänglich machen zu können.<sup>1</sup> Schon die Wehrmacht setzte zur Aufarbeitung ihrer Lehren aus dem Polenfeldzug im Jahre 1939 eine Art Vorläufer (heute „After-Action Report“ genannt) der gegenwärtig bekannten und eingesetzten Variante *Review* ein.<sup>2</sup> Heute werden sowohl auf militärischer wie auch unternehmerischer Ebene Erfahrungen bzw. *Lessons Learned* (kurz: LL) herausgearbeitet oder – neuen Rahmenbedingungen genügend – weiterentwickelt, dokumentiert und intern publiziert, um sich auf Dauer einen strategischen Vorteil gegenüber Konkurrenten zu verschaffen.

Diese Arbeit widmet sich dem Lerninstrument AAR, welches in den letzten Jahren vielfältig Einzug in unterschiedliche gesellschaftliche Bereiche gefunden hat. Neben der Einordnung in den Gesamtkontext des Wissensmanagements werden seine Herkunft und die verschiedenen Formen *informell*, *formell* und *individuell* sowie sein typischer Ablaufplan vorgestellt. Des Weiteren werden die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung und die Abgrenzung zu vergleichbaren Hilfsmitteln herausgearbeitet. Anschließend werden der Nutzen und mögliche Vor- bzw. Nachteile dieses Lerninstruments unter Berücksichtigung der Mitarbeitermotivation, des Führungsstils und der Unternehmensphilosophie aufgezeigt.

Abschließend wird die Bedeutung des AAR durch zahlreiche Beispiele untermauert sowie die Ergebnisse dieser Arbeit zusammengefasst und Schlussfolgerungen für die Zukunft des AAR im Unternehmensalltag gezogen.

### Zitat

Dass alle unsere Erkenntnis  
mit der Erfahrung anfangen,  
daran ist gar kein Zweifel.

Immanuel Kant,  
*Kritik der reinen Vernunft*

---

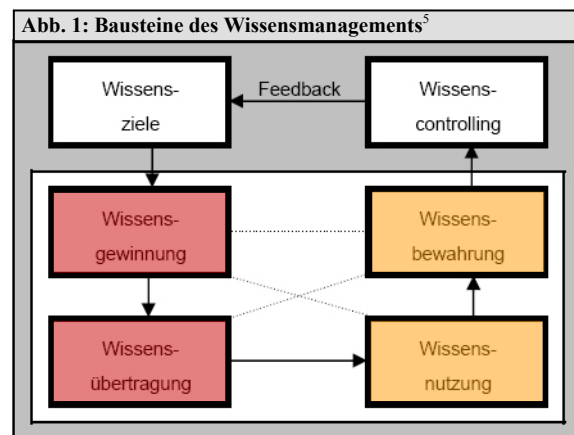
<sup>1</sup> vgl. The Gurteen Knowledge Website 2000, S. 3

<sup>2</sup> vgl. Visser 2008, S. 131

## 2 Der After-Action Review

Die Einordnung des AAR in den Kontext der vielfältigen Methoden und Werkzeuge im Sektor des *organisationalen Lernens* fällt nicht leicht, da die Unterschiede zu anderen, vermeintlich ähnlichen und logisch oder chronologisch angrenzenden Tools in der Literatur nicht immer eindeutig herausgearbeitet sind.<sup>3</sup> Der Grundgedanke, den AAR als Unterkategorie des *Debriefings* mit dem Schwerpunkt „*Vorgehensmethode*“<sup>4</sup> anzusehen, wird von vielen Autoren geteilt. Das Werkzeug After-Action Review ist im Kontext des Wissensmanagements primär den Wissensbausteinen „Wissensgewinnung“ und „Wissensübertragung“ zuzuordnen (vgl. Abb.1).

Im Rahmen der Wissensgewinnung befindet sich der AAR im Bereich der *internen Wissensentwicklung*. Bezogen auf das Teilgebiet der Wissensübertragung arbeitet das Tool mit den vier Säulen des organisationalen Wissenstransfers.<sup>6</sup> Letztlich sind die Bewahrung und in besonderem Maße die Anwendung erworbenen Wissens für den Erfolg organisationaler Lernprozesse ausschlaggebend. Ohne die gezielte Wissensnutzung – den Verkauf von Wissen ausgenommen – wird selbst das „Gut“ Wissen wertlos.



Der Fokus des AAR richtet sich auf das systematische und gemeinsame Lernen einer Gruppe oder eines Teams aus eigenständig erlebten Erfahrungen abgeschlossener Projekte oder Projektabschnitte. Hierbei relativiert sich das Verständnis des Begriffs „After-Action“ durch seine Umsetzung. Die Bezeichnung „Action“ umfasst theoretisch alle Aktivitäten von einem mehrjährigen Projekt (z.B. Flugzeugbau) bis zu einer einzelnen Tätigkeit (z.B. Telefongespräch). Ein wichtiges Telefonat mit einem Großkunden kann Grund genug zu einer adäquaten Nacharbeitung sein, um daraus Rückschlüsse für kommende Gespräche (mit diesem oder anderen Kunden) zu ziehen.

<sup>3</sup> So wird beispielsweise Lessons Learned mal als Element des AAR, manchmal aber als ein darauf folgendes, eigenständiges Lerninstrument behandelt.

<sup>4</sup> vgl. Eppler 2007, S. 73

<sup>5</sup> vgl. Probst et al. 1999, S. 58

<sup>6</sup> Evg. von der Oelsnitz/Hahmann 2003, S 134 ff.

Zentral ist der Begriff „Review“. Er bedeutet eine Rückschau und Auswertung aus bereits Geschehenem. Als Gemeinsamkeit zu allen anderen Formen des übergeordneten *Debriefing* gelten die Verbesserung von Abläufen und die Optimierung von Prozessen sowie das Feststellen und Festhalten erfolgskritischer Maßnahmen und Einflussgrößen, um zukünftig ein verbessertes Ergebnis vergleichbarer Projekte zu erreichen.<sup>7</sup> Im Zuge der Anwendung wird die Planungsqualität erhöht und gleichzeitig die Erfahrung Einzelner für das Team zugänglich gemacht.

Erreicht werden soll dieses Ziel durch eine strukturierte, ergebnisorientierte und von einem Moderator geleitete Erfahrungsanalyse, welche sich zeitnah zur untersuchten Periode ereignet. Diese teambasierte Auseinandersetzung ist geprägt von einer offenen Atmosphäre konstruktiver Kritik (Lernen durch Feedback) und einer zeitlich straff geführten und darum zwingend präzisen Ausdrucksweise, mit Hilfe derer die Schlüsselmomente des Projektes identifiziert werden sollen.<sup>8</sup> Der sowohl horizontal als auch vertikal angestrebte Wissens- und Erfahrungsaustausch mit *face-to-face*-Charakter dient der Schaffung eines dauerhaften und strategischen Wettbewerbsvorteils.

Die in seiner Durchführung bearbeiteten vier Leitfragen (siehe Kapitel 2.1) des AAR enden mit der verdichteten, zumeist schriftlich fixierten Aufzeichnung wichtiger Erfahrungen und Lehren. Diese Dokumentation schließt mit konkreten, aus den gewonnenen Erkenntnissen abgeleiteten Handlungsanweisungen oder Aktionsplänen ab. Die Zusammenstellung in einer Art Maßnahmenkatalog nennt man *Lessons Learned* oder *Best Practices* und wird anschließend dem gesamten Unternehmen zur Verfügung gestellt.<sup>9</sup> Dieser – für den auszubauenden Wettbewerbsvorteil des Unternehmens sehr wichtige – Schritt beinhaltet nach NONAKA/TAKEUCHI eine *Externalisierung impliziten Wissens*.<sup>10</sup> Ferner gilt die Kodierung (Umwandlung von Informationen in Daten) jenes explizit gemachten Wissens als das primäre Mittel, um selbiges unternehmensintern allgemein zugänglich, transferierbar und wiederverwendbar zu halten.<sup>11</sup>

Die übliche Unterteilung des AAR in die beiden Ausprägungen *formell* und *informell* liegt in der jeweiligen Ausführung begründet. Ein *formelles* AAR ist in seiner Ausfüh-

---

<sup>7</sup> vgl. Eppler 2007, S. 73

<sup>8</sup> vgl. Busch/ von der Oelsnitz 2006, S. 55

<sup>9</sup> vgl. Busch/ von der Oelsnitz 2008, S. 9

<sup>10</sup> vgl. Nonaka/Takeuchi 2007, S. 74 ff.

<sup>11</sup> vgl. Davenport/Prusak 1998, S. 96

nung und Planung komplexer und liefert, dem höheren Aufwand entsprechend, ein besseres Ergebnis.<sup>12</sup> Demgegenüber wird ein *informelles* AAR mit weniger Ressourcenbedarf durchgeführt. Der Grund liegt zumeist darin, dass die Rahmenbedingungen keine anderen Möglichkeiten für das Team bereithalten (Gefechtsituation). Jedoch lässt ein ungeplantes, dafür aber flexibel ausgeführtes *informelles* AAR sofortiges Feedback zu, was durch die Möglichkeit der schnellen Assoziation und Antizipation dem Kontiguitätsprinzip der Lernpsychologie Rechnung trägt.<sup>13</sup>

Als weitere Form gilt die Variante des *personellen* AAR. Diese modifizierte Version beinhaltet die auf ein Individuum reduzierte Ausübung des AAR in Hinblick auf die eigenständige Reflexion einer Handlung.<sup>14</sup> Jene Form ist jedoch kein weiterer Bestandteil der Arbeit, da der Schwerpunkt auf dem interpersonellen Austausch liegen soll. Dennoch soll an dieser Stelle aufgrund seiner Leistungsfähigkeit diese Ausprägung nicht unerwähnt bleiben. Besonders in dieser Form der Selbstbetrachtung ist uneingeschränkte Ehrlichkeit sich selbst gegenüber oberste Priorität, da kein Feedback von anderen Personen ein verzerrtes Bild korrigieren könnte. Um diesem Problem professionell zu begegnen, kann zu einem personellen AAR ein Coach hinzugezogen werden.<sup>15</sup>

Durch die Kontinuität der Zusammenarbeit innerhalb des Teams und des miteinander Lernens kann sich, je nach Förderung und Ermöglichung durch das Unternehmen, eine Lernkultur entwickeln. Die Häufigkeit der Benutzung des AAR bestimmt maßgeblich den zu erwartenden Lerneffekt. Die OPFOR-Einheit (Opposing Force) der US-Army<sup>16</sup> sieht in der stetigen Wiederholung vom AAR die Möglichkeit, bereits herausgearbeitete *Lessons Learned* durch Lernzyklen immer wieder zu hinterfragen und zu optimieren.<sup>17</sup> Durch diese kontinuierliche Aufarbeitung kann ihre Leistungsfähigkeit in aufeinander folgenden Iterationsschritten ausgebaut werden. Die Akzeptanz, dass nicht mit einer Art *Meeting* spontan und ohne weiterführendes Einüben der erwünschte Lernerfolg eintritt, sondern dass Lernen stetiges Training und Anpassung bedeutet, ist Teil ihrer Lernkultur geworden.

---

<sup>12</sup> vgl. Headquarters Department Of The Army 1993, S. 2 ff.

<sup>13</sup> vgl. Busch/von der Oelsnitz 2006, S. 57

<sup>14</sup> vgl. The Gurteen Knowledge Website 2000

<sup>15</sup> vgl. Busch 2008, S. 148

<sup>16</sup> Die 2.500 Mann starke OPFOR-Brigade der US-Army bildet bis heute die beste und wichtigste Einheit bezüglich der Generierung von *Lessons Learned*. Sie arbeitet diese primär für den eigenständigen Nutzen, sekundär aber auch für jeden anderen Soldaten der Armee aus.

<sup>17</sup> vgl. Darling/Parry/Moore 2005, S. 5 f.

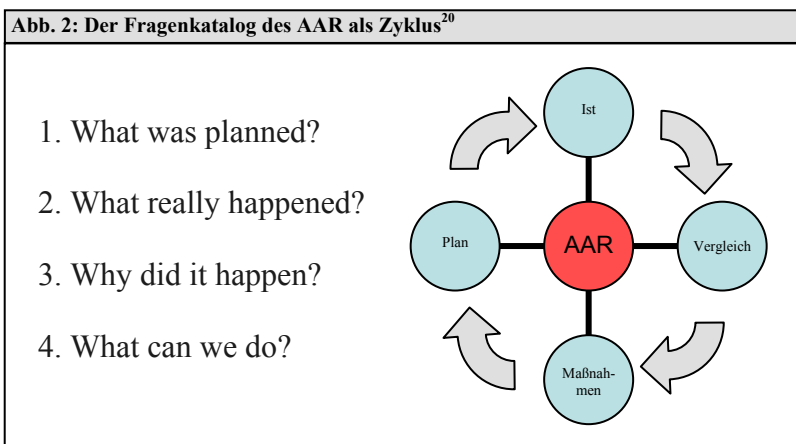
## 2.1 Durchführung

Der After-Action Review wird von einem Moderator durch ein beständiges Konzept bestehend aus vier Phasen und vier Fragen zu seinem Ziel gelenkt. Der konstante Leitfaden führt dazu, dass Irritationen im Ablauf seltener stattfinden und sich die Mitarbeiter schnell an dieses Instrument gewöhnen können. Aus dem Ziel heraus, stetig neue Blickwinkel auf Sachverhalte herauszufiltern, sollte sich die Gefahr verringern, dass das Werkzeug als einförmig wahrgenommen wird und dadurch die Fähigkeit zur kreativen Lösungsfindung abnimmt.

Der Regelkreis des AAR beinhaltet nach Auffassung der US-Headquarters die vier Phasen *Planning*, *Preparing*, *Conducting* und *Following-up*.<sup>18</sup> Die Besonderheiten des AAR liegen in seiner Durchführung und Ausarbeitung von Lessons Learned. Somit beschränkt sich die weitere Betrachtung auf die Punkte *Conduction* und *Following-up*, in denen sich die vier Leitfragen des AAR manifestiert haben. Der Fragenkatalog des After-Action Review bezweckt einen Soll-Ist-Vergleich mit anschließender Ursachenanalyse und Aktionsplanerstellung (vgl. Abb. 2).<sup>19</sup>

Im ersten Abschnitt wird der gesamte Plan, seine Ziele, Annahmen und Erwartungen an die Aktion reflektiert. Die Tatsache, dass allen Beteiligten im Vorfeld des Review die ur-

ursprüngliche Zielsetzung vor Augen geführt wird, ist von besonderer Wichtigkeit. Niemand kann ohne den korrekten Zielkontext das Geschehene richtig einordnen, geschweige denn eine Abweichungsanalyse erstellen. Im nächsten Schritt werden die tatsächlich erreichten Sachbestände zusammengetragen. Dabei liegt der Fokus auf dem real Umgesetzten. Hier ergeben sich bei seltener Ausführung des AAR bereits Schwierigkeiten in der bloßen Rekonstruktion einzelner Projektabschnitte. Gleichzeitig sollten



<sup>18</sup> vgl. Headquarters Department Of The Army 1993, S. 4 f.

<sup>19</sup> Busch 2008, S. 151

<sup>20</sup> Eigens erstellte Grafik zur Verdeutlichung des Fragenkreislaufs.



die Teilnehmer ihr Augenmerk auf Schlüsselmomente legen. Die Reduktion des Analysegegenstandes auf das wirklich Wichtige ist an kaum einem Punkt schwerer umzusetzen als bei dieser Frage. Die Mitglieder der Sitzung sehen ein und denselben Fakt aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Auf der einen Seite ist dieser Perspektivwechsel wünschenswert, weil es die Teilnehmer um jeweils fremde Sichtweisen bereichert, auf der anderen Seite kann diese Darstellung sehr langwierig werden. Hier ist die Beurteilungskraft und Kompetenz des Moderators gefragt, gegebenenfalls einzulenken, ohne einem Mitglied der Rückschau das Gefühl zu geben, nicht zu Wort gekommen zu sein. Bei der Abweichungsanalyse tritt das Problem der unterschiedlichen Interpretation von Ergebnissen ein. Auch hier muss der Moderator konsequent eingreifen, wenn die anderen Teilnehmer von objektiven Bewertungsmaßstäben abweichen. Augenscheinlich sollte der Soll-Ist-Vergleich zwischen Plan und Realität die einfachste Aufgabe innerhalb des AAR sein, doch ist beispielsweise die Feststellung, dass ein ranghöherer Mitarbeiter sein Ziel nicht erreicht hat, nicht für jedermann einfach zu treffen. Des Weiteren müssen die Ursachen für Misserfolg und Erfolg herausgearbeitet werden. Hierbei kann festgestellt werden, dass sich die Auswertung von erfolgskritischen Maßnahmen meist auf die Fehler bezieht, weniger aber auf die Erfolgsursachen.<sup>21</sup> Auch an diesem Punkt sollte der Moderator die Analyse näher an das Ziel heranführen.

In dem letzten Abschnitt werden die Ursachen für Erfolg und Misserfolg mit konkreten Handlungsempfehlungen verknüpft. Diese *Lessons Learned* oder *Best Practices* sollen eine Wiederholung von fehlerhaften oder nicht optimalen Maßnahmen bei einem vergleichbaren Projekt verhindern. Auch dieses Teilstück im gesamten Lernprozess birgt seine Fehleranfälligkeit. Die bloße Reduktion der Ergebnisse auf die in Dokumenten fixierten Lehren ist nicht zeilführend. Die Abrufbarkeit für andere Unternehmensbereiche zur Anwendung dieses Erfahrungsschatzes ist essentiell. Dazu gehört zwangsläufig das Wissen um diese Berichte innerhalb der Organisation sowie die Möglichkeit, relevante Daten im Intranet mit geringem Aufwand auffinden zu können.

Dieses erweiterte Wissen sollte anschließend in der Realität Anwendung finden, damit man die gezogenen Lehren in einem weiteren AAR Lernzyklus weitergehend analysieren und gegebenenfalls optimieren kann. Dann beginnt der Review mit seinen vier Phasen und vier Fragen von Neuem.

---

<sup>21</sup> vgl. Busch 2008, S. 161 f.

## 2.2 Erfolgskritische Voraussetzungen

Damit der AAR seine volle Leistungsfähigkeit erreichen kann, müssen verschiedene Voraussetzungen erfüllt sein. Die notwendigen Bedingungen zur Durchführung eines effektiven und effizienten AAR hängen von der angestrebten Zielebene ab. Bei der Planung und Organisation eines umfangreicheren *formellen* AAR, welcher unter gar keinen Umständen in ein vollständiges Debriefing ausufern darf, wird selbstverständlich ein besseres Ergebnis bzw. ein besserer Effekt erwartet als bei der *informellen* Variante. Ob dieser Gewinn an erzielter Wirkung, erworben durch erhöhten Ressourcenbedarf, sich auch unter dem Aspekt der Effizienz rechtfertigt, kann nicht pauschal beantwortet werden. Die Frage der Effizienz ist maßgeblich von der Art der Moderation, der individuellen Lern- und Aufnahmebereitschaft der Gruppe und den äußeren Rahmenbedingungen abhängig. Sie bestimmen in hohem Maße den Lernerfolg pro eingesetzte Zeiteinheit. Diese Faktoren lassen sich allerdings durch gute Vorbereitung positiv beeinflussen.

An der Art der Umsetzung des AAR – oder anderer Lerninstrumente – kann man erkennen, wie stark der Faktor Wissen und dessen Entwicklung durch Lernprozesse in die Unternehmensphilosophie implementiert ist. Nur wenn ein lernfreundliches Arbeitsumfeld angeboten wird und Führungskräfte durch ihr Verhalten und ihre eigene Bereitschaft zur Teilnahme den Stellenwert des Lernens unterstreichen, werden die Mitarbeiter ermutigt, ihrerseits neue Ideen einzubringen.<sup>22</sup> Zur Schaffung und Aufrechterhaltung einer Lernkultur, geprägt von ergebnisreichem Austausch unter seinen Mitgliedern über die verschiedenen Hierarchiestufen hinaus, gelten der *Führungsstil*, eine offene *Atmosphäre*, die *Motivation* der Teilnehmer und die zur Verfügung stehende *Zeit* zur teambasierten Reflexion und die *Wissensspeicherung* als maßgebliche Faktoren.

### 2.2.1 Der Führungsstil

Vorgesetzte in allen Managementebenen neigen – selbst bei wichtigen Themen – zur Delegation von Aufgaben und leiden in Folge dessen unter dem Vorurteil des „Abgebens und Vergessens“. Mit diesem Verhalten übertragen sie aber weder eine motivierende Grundhaltung auf ihre Mitarbeiter, noch können sie ihnen glaubhaft eine neue Unternehmenskultur bzw. Lernkultur vermitteln. „Führen durch Vorbild“<sup>23</sup> ist auch im

---

<sup>22</sup> vgl. Edmondson/Garvin/Gino 2008, S. 76 ff.

<sup>23</sup> vgl. Oelsnitz 2007, S. 3

Bereich der lernenden Organisation eine Maxime. Durch die aktive Teilhabe des Vorgesetzten am Lernprozess erfahren die Mitarbeiter die Bedeutung des Lerninstruments für die Organisation. Der gemeinsame Ideenaustausch, der Beweis von Experimentierfreudigkeit, Konflikt- und Diskussionsfähigkeit innerhalb des gesamten Teams – auch über Hierarchiestufen hinweg – erhöhen die Akzeptanz und die Motivation aller Mitwirkenden. Dies ist die Grundlage dafür, dass sich die Teilnehmer im späteren Verlauf mit dem Team, den Erfolgen und dem Lerninstrument identifizieren können. Unter all diesen Kommunikationsaspekten darf aber nicht die Eigenschaft des kurzen und präzisen Informationsaustausches leiden. Ziel bleibt die zügig durchgeführte Auseinandersetzung individueller Erfahrungen.

Gleichzeitig muss die Teamleitung entscheiden, wer den AAR moderieren darf. Hier muss sie auf die Fähigkeiten der Individuen eingehen und diese mit den Anforderungen an einen Moderator abgleichen. Mit einer ständig wechselnden Auswahl des Moderators kann sie zudem unterstreichen, dass es sich um eine offene und produktive Feedback-Runde handelt, in der die Rangordnung des Unternehmensalltags nicht von Bedeutung ist. Gleichzeitig vermindern sich empfundene Abnutzungserscheinungen, die bei der ewig selben Konstellation der Teammitglieder eintreten würden.<sup>24</sup> Es kann aber festgestellt werden, dass AAR-externe Unternehmensmitglieder, die mit dem Projekt nicht in Berührung gekommen waren, die beste Leistung als Moderator zeigen. Sie gehen unvoreingenommen und objektiv an den Sachverhalt heran, müssen sich aber bei der Feststellung der Schlüsselmomente auf die Leistungsfähigkeit und Ehrlichkeit der Sitzungsteilnehmer verlassen können.

### **2.2.2 Die offene Atmosphäre**

Die Stimmung und der gegenseitige Respekt zwischen den Mitgliedern sind weitere Kernkomponenten, die ein offenes Lernumfeld erst möglich machen. Die Aufgabe ist beispielsweise nicht, herauszufinden, *wer* einen Fehler begangen hat, sondern *welcher* Fehler unterlaufen ist.<sup>25</sup> Zwar ist die Feststellung eines, auf ein Individuum der Gruppe zurückzuführenden Fehlers erlaubt, solange die Analyse tatsächlich nach der Ursache und nicht nach einem Schuldigen sucht. Die Teilnehmer dürfen keine Angst haben, wenn sie sich der Gruppe mit ihren Ideen öffnen, selbst wenn sie mit ihrer Meinung zur

---

<sup>24</sup> vgl. Busch 2008, S. 149

<sup>25</sup> vgl. Mission-Centered Solutions, Inc 2008, S. 8

Minderheit gehören. Diese „psychologische Sicherheit“<sup>26</sup> und die gegenseitige Wertschätzung der Beteiligten bereichern die Atmosphäre des Lernens um die Komponente des Vertrauens. Hierdurch werden sowohl die Lokomotionsfunktion (Zielerreichung) als auch die Kohäsionsfunktion (Gruppenerhaltung) positiv beeinflusst.<sup>27</sup>

Als weiterer Vertrauensanker gilt die Kritikfähigkeit des Vorgesetzten. Die Mitarbeiter müssen spüren, dass ihre Anregungen nicht missverstanden werden und sie im Falle einer möglichen Beförderung nicht schlechter abschneiden als verschwiegene Teilnehmer. Dieses Vertrauen brachten beispielsweise die Kommandeure niederer Rangordnungen nach dem Polenfeldzug ihren Vorgesetzten entgegen, welche kritische, ehrliche und realistische Erfahrungsberichte („After-Action Reports“) einforderten.<sup>28</sup> Diese Erkenntnisse waren von unschätzbarem Wert und gelten – neben den Erfahrungen aus dem 1. Weltkrieg – als entscheidender Vorsprung bei nachfolgenden Kampfhandlungen. Hitler hingegen drohte seinen Generälen mit sofortiger Entlassung, nachdem er im November 1939 mit diesen Berichten konfrontiert wurde. Ein gutes Indiz für einen schlechten, vor allem aber demotivierenden „Führungsstil“, welcher auf oberster Ebene eine dem Lernen verschlossene Ideologie kennzeichnet.

Zum Aspekt des Vertrauens gehört auch eine gewisse Diskretion nach Außen, was beinhaltet, dass ausschließlich Resultate eines AAR in das weitere Unternehmen kommuniziert werden, nicht aber *was* von *wem* über welche *Person* oder *Strategie* während eines Review geäußert wurde.<sup>29</sup> Diese Diskretion kann so weit betrieben werden, dass Externe nur unter Erlaubnis aller AAR-Teilnehmer zuschauen dürfen oder Hilfsmittel wie Mindmaps und Flip Charts, die zur visuellen Strukturierung benutzt wurden, anschließend entfernt oder vernichtet werden.<sup>30</sup> Zur Wahrung dieses Vertrauenskreises gehört im Ausnahmefall auch, dass Mitglieder, die sich nicht an die zu wahrende Verschwiegenheit halten, verwiesen werden. Diese Abkapselung kann eine der Quellen für interne Kreativität und innovative Lösungsfindung bedeuten.

Neben der „Ground Truth“ – der offenen Atmosphäre bei der Suche nach dem wahren Kern des Erlebten – muss zudem gegeben sein, dass die Kommunikation innerhalb die-

---

<sup>26</sup> Edmondson/Garvin/Gino 2008, S. 76 f.

<sup>27</sup> vgl. Hentze/Graf/Kammel/Lindert 2005, S. 25

<sup>28</sup> vgl. Visser 2008, S. 131 f.

<sup>29</sup> vgl. Mission-Centered Solutions, Inc. 2008, S. 4

<sup>30</sup> vgl. Mission-Centered Solutions, Inc. 2008, S. 4

ses Lernzirkels den Anforderungen des AAR gerecht wird. Sie muss schnell und eindringlich sein und darf keine Vorwürfe oder Vorurteile beinhalten. Dies erfordert von den Teilnehmern eine hohe sprachliche und soziale Kompetenz. Der korrekte Umgang mit Feedback, die richtige Einordnung des Gesagten und der Situation angemessenes Feingefühl werden zur Voraussetzung eines fruchtbaren Review. Dazu gehört, dass Feedback zu einem begrenzten Sachverhalt möglichst konkret und nicht bewertend oder verallgemeinernd abgegeben wird. Auf der anderen Seite bedeutet es eine um aktives Zuhören bemühte Haltung der Zuhörer, die objektiv und bedacht das Gesagte aufnehmen. So können Missverständnisse zwischen Gemeintem, tatsächlich Gesagtem und Wahrgenommenem reduziert oder bestenfalls vollständig vermieden werden. Die Kommunikationsweise wird somit zu einem wichtigen Träger der offenen Atmosphäre.

### **2.2.3 Die Motivation der Teilnehmer**

Ein weiterer Grundpfeiler des Erfolges eines After-Action Review liegt in einer aktiven und überzeugten Teilnahme jeder Person. Es ist wichtig, allen Mitwirkenden das Unternehmensziel *Lernen* so nahe legen zu können, dass sich in ihnen selbst der Lernwille herausbildet und sich eine intrinsische Motivation entwickelt. Dies ist vor allem von den Fähigkeiten der Teamleitung und des Moderators abhängig (vgl. Kapitel 2.2.1). In Anlehnung an die Menschenbilder von SCHEIN wäre es von Vorteil, Mitarbeiter auf den Ebenen des *social-*, *self-actualizing* oder *complex-man* zu haben, um die Möglichkeit der lernenden Organisation überhaupt kraftvoll ausschöpfen zu können, ohne weitere Anreizsysteme nutzen zu müssen. Bei Hochleistungsteams kann festgestellt werden, dass sich die Motivation aus der Aufgabe und dem potentiellen Erfolg speist.<sup>31</sup> Ohne Eigeninitiative kann eine Lerngruppe mit dem Utensil AAR keine überragenden und überraschenden Ergebnisse erzielen. Somit werden zur erfolgreichen Umsetzung von Lerninhalten die Motivation der Mitarbeiter und die Motivationsfähigkeit ihrer Vorgesetzten zum Schlüssel des Erfolges.

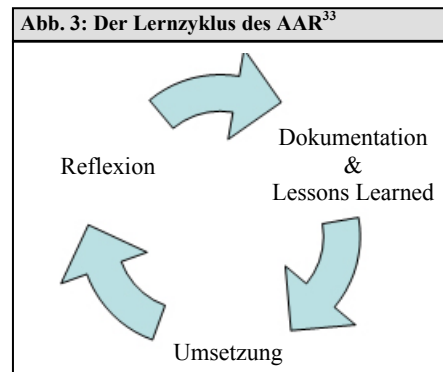
### **2.2.4 Zeit zur Reflexion**

Der einzuplanende Zeitaufwand der bestenfalls zyklischen Sitzungen muss nicht nur für die Durchführung, sondern auch für die Dauer des Planungsaufwandes (insbesondere beim *informellen* AAR) für den Moderator bzw. Organisator angesetzt werden. Hierin liegt eine gravierende Schwierigkeit wettbewerbsorientierter Unternehmen, da sie die

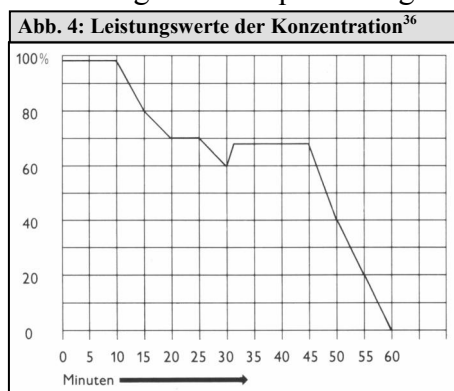
---

<sup>31</sup> vgl. Pawlowski 2008, S. 308

Teilnehmer von „Weiterbildungs-“, bzw. „Lernprogrammen“ für den Augenblick der Maßnahme von alltäglichen, umsatzgenerierenden Arbeitsprozessen freistellen müssen.<sup>32</sup> Somit gilt als Voraussetzung effektvoller Verwirklichung eines Lerninstrumentes die Feststellung, dass es nicht als Sekundärziel von Primärzielen (augenblickliche Wirtschaftlichkeit) dominiert wird. Zwar werden diese Maßnahmen als Voraussetzung für die „lernende Organisation“ mit der Vision eines relativen, strategischen Wettbewerbsvorteils und des sich dadurch versprochenen Mehrwertes für die ferne Zukunft erkannt, aber meist unter dem Konkurrenzdruck der Gegenwart nicht konsequent umgesetzt oder gar ganz aufgegeben.



Lernen im Falle des AAR ist ein kontinuierlicher Prozess (vgl. Abb. 3), der bei häufiger *zyklischer* Anwendung (vgl. Intervalltraining im Sport) positive Lernkurveneffekte hervorruft.<sup>34</sup> „Double-loop learning thus involves a more profound and deep way of learning than single-loop learning“<sup>35</sup>. Wie in einem Regelkreis soll sich durch viele Iterationsschritte im Laufe der Zeit ein optimales Ergebnis herauskristallisieren. Des Weiteren ist es wichtig, bei der zeitlich straffen Durchführung den Fokus auf das Wesentliche zu legen. Nebenaspkte werden – im Gegensatz zum umfassenderen Debriefing – konsequent ausgeblendet. Dies entspricht dem *Pareto-Prinzip*, wonach



20% der eingesetzten Zeit rund 80% der Ergebnisse liefern. Gleichzeitig berücksichtigt diese kurze Dauer des AAR die Leistungswerte der Konzentration von Mitarbeitern (vgl. Abb. 4). Man kann erkennen, dass sich die Leistungsfähigkeit zwischen 45 und 60 Minuten drastisch reduziert. Dies erklärt die angestrebte Dauer eines

AAR von zirka 10 bis 60 Minuten. Außerdem sollte ein AAR „[...]“ möglichst zu einer Tageszeit abgehalten werden, zu der die Beteiligten noch in der Lage sind, Informatio-

<sup>32</sup> vgl. Busch 2008, S. 118 f.

<sup>33</sup> vgl. Busch/von der Oelsnitz 2006, S. 58 (Abb. 1)

<sup>34</sup> vgl. Busch 2008, S. 163

<sup>35</sup> Vissner 2008, S. 129

<sup>36</sup> vgl. Schmidt/Greulich/Güls 2002

nen aufzunehmen und zu verarbeiten“<sup>37</sup>. Auf diese physiologischen Besonderheiten sollte Rücksicht genommen werden. Dennoch darf sich die straffe Ausführung nicht in zeitlichen Druck auf die Mitarbeiter auswirken. Auch darf die Durchführung einer Lerneinheit nicht als „Zeiträuber“ für andere Aufgaben wahrgenommen werden. „Wenn Menschen zu beschäftigt sind oder gestresst durch Zeitdruck, leidet ihr analytisches und kreatives Denkvermögen“<sup>38</sup>.

### **2.2.5 Die Speicherung und Nutzung der Erfahrung**

Als eine weitere wichtige Voraussetzung gilt, das erworbene Wissen – gespeichert in den Handlungsanweisungen der *Best Practices* – für das Unternehmen und seine Mitglieder dauerhaft abrufbar und somit wiederverwendbar zu gestalten. Die Bewahrung dieses expliziten Wissens geschieht auf drei verschiedenen Ebenen. Der *personelle* (der einzelne Mitarbeiter) und der *kollektive* Wissensträger (die gesamte Projektgruppe) sind gleichfalls Ursprung als auch Profitierende des Lernprozesses.<sup>39</sup> Für das Unternehmen ist es aber von hohem Interesse, die gewonnenen Erkenntnisse mitarbeiterunabhängig zu halten und sie anderen Personen zugänglich zu machen. Hierfür wird sich *materieller* Wissensträger bedient, welche in Form von Akten und Informationssystemen die Erfahrungen bereithalten sollen. Bei dieser Form nicht-lebendiger Speicherung kommt es häufig vor, dass Firmenangehörige von diesen Datenbanken keine Kenntnis besitzen, sich trotz Kenntnis nicht auf die Suche nach den für sie relevanten Erfahrungsberichten machen oder die Suche im Intranet lückenhafte Ergebnisse aufgrund ungepflegter Datenhaltung oder mangelhafter Suchagenten liefert. Das bedeutet, dass die organisationale Nacharbeitung der *Lessons Learned* mit einem strukturellen Aufwand in der Informationsverarbeitung einhergeht. Ohne diese Maßnahme kann zwar Wissen innerhalb des AAR-Teams generiert, aber nicht großflächig im Unternehmen gestreut, geschweige denn langfristig erhalten werden.

### **2.3 Abgrenzungen zu anderen Instrumenten**

Die Differenzierung des AAR von ähnlichen Lernmethoden gestaltet sich als äußerst schwer. BUSCH führt in einer Sammlung von gleichbedeutenden Begriffen den *Post-Action Review*, *After-Activity Review*, *Postmortem Review* und den *After-Event Review*

---

<sup>37</sup> vgl. Busch/von der Oelsnitz 2006, S. 57

<sup>38</sup> Edmondson/Garvin/Gino 2008, S. 76 f.

<sup>39</sup> vgl. von der Oelsnitz/Hahmann 2003, S. 103

sowie die *Collective Retrospection* und das *Retrospective Sensemaking* an.<sup>40</sup> Auch hier werden keine Unterschiede, sondern eher die gemeinsame Basis herausgestellt. Allen gemein ist das arbeitsplatznahe („Action Learning“) und kontextabhängige („Situating Learning“) Erfahrungslernen. Die OPFOR-Einheit erläutert, dass der AAR mehr als nur ein einmaliges *Meeting* oder einen *Report* darstellt, in dem die Erstellung des Schriftstückes wichtiger als der realisierte Lernfortschritt wird.<sup>41</sup> Gleichfalls sei ein *Post-Mortem* zur Beschreibung nicht ausreichend, da dort gescheiterte Projekte analysiert und nicht aktive Projekte zum Erfolg geführt würden.

Die deutsche Version *Einsatznachbesprechung* kommt in seiner Ausführung einem *formellen* AAR sehr nahe, obgleich sie in der Durchführung deutlich stärker institutionalisiert ist. Außerdem ist der Zyklus der Sitzungen, an der zumeist mehr Leute teilnehmen als in einem AAR üblich (4 bis maximal 8 Personen), von Einsätzen abhängig und wird nicht fortlaufend terminiert.

Als Pendant zum After-Action Review hat sich der *Before-Action Review* (BAR) etabliert. Die Abgrenzung zu ihm scheint einfach, da sie sich eher ergänzen als ersetzen. Wenn im BAR die Ziele und Erwartungen an einen Projektabschnitt festgehalten werden, können diese im AAR als Grundlage zur Abweichungsanalyse benutzt werden. Die *Lessons Learned* des AAR wiederum bilden die Basis neuer Annahmen im BAR. Es kann festgestellt werden, dass das Vorgehen der beiden Methoden sehr ähnlich ist, sich aber diese Instrumente – wie es der Name schon verrät – dem analysierten Objekt „Action“ von zwei verschiedenen Seiten nähern.

*Briefings* bedeuten demgegenüber ein kurzes Update der Teilnehmer über den Stand des Projektes und einen Austausch der neuesten Informationen, beinhalten aber keine teambasierte Reflexion des Geschehenen. Die Merkmale gegenseitige Verlässlichkeit, kurze Ausführungsdauer und die Abschlussdokumentation gleichen dem AAR.

In verschiedenen Quellen wird *Lessons Learned* nicht als Teilstück des AAR, sondern als eigenständig existierender Lernprozess behandelt. Somit lässt sich lediglich feststellen, dass der Unterschied des AAR zu LL in den anderen Teilschritten liegt. Somit unterscheiden sich diese beiden Lerneinheiten im reflexiven und zyklischen Charakter.

---

<sup>40</sup> vgl. Busch 2008, S. 143

<sup>41</sup> vgl. Darling/Parry/Moore 2005, S. 3 ff.



### 3 Der Nutzen für das Unternehmen

Der aus den Bemühungen resultierende unternehmerische Nutzen bestimmt die Fortführung eines bestimmten Konzeptes im Kontext des organisationalen Lernens. Somit ist es unerlässlich, die Vorteile des AAR den Gefahren und Nachteilen gegenüberzustellen, um den Aufwand dieses Tools rechtfertigen zu können. Gleichzeitig ist eine valide Bestimmung des Nutzens sehr schwierig, da Veränderungen des „Ergebnisses“ schwerlich auf einen einzelnen Faktor zurückgeführt werden können. Problematisch wird die „Bewertung“, wenn andere Einflussgrößen – beispielsweise die Fluktuation von Mitarbeitern oder unternehmensinterne Umwälzungen – mit berücksichtigt werden. Zudem ist eine faktische Leistungssteigerung erst nach einem *relativ* langen Zeitraum bemerkbar.

#### 3.1 Abwägung der Vor- und Nachteile

Ein operativer Nachteil einer stetigen Reflexion ist die nachlassende Zielstrebigkeit des AAR-Teams. Aus der Frage „Machen wir die richtigen Dinge?“ wird schnell „Machen wir die Dinge richtig?“<sup>42</sup> Außerdem wird durch die standardisierten Fragen schnell ein routiniertes Antwortmuster erreicht. Zusätzlich kann die Anzahl der Teilnehmer über schnell über der kritischen Masse liegen oder es können nicht alle Mitglieder an der Sitzung teilnehmen.

Die strategischen Vorteile eines ordnungsgemäß durchgeführten Lernzyklus mit Hilfe des AAR liegen dagegen auf der Hand. Einer der größten Vorzüge allerdings ruht in seiner Einfachheit.<sup>43</sup> Aber gerade der simpel erscheinende Ablaufplan birgt eine gefährliche Fehlerquelle, weil er zu einer nachlässigen und leichtfertigen Ausführung verleitet.

Von übergeordneter Wichtigkeit sind die Atmosphäre und das Vertrauensverhältnis der Sitzungsmitglieder untereinander. Wenn sich die Teilnehmer in ihrem Engagement bestätigt und in der Gruppe wohl fühlen, birgt der AAR ein sehr großes Innovationspotential. Gegenseitiger Respekt, ehrliches Feedback und Kritikfähigkeit aller Beteiligten eröffnen ein effektives Lernumfeld, in dem Hierarchieunterschiede irrelevant werden. Der Führungsstil und die Kompetenzen des Moderators können das Leistungsergebnis deutlich nach oben korrigieren. Auf der anderen Seite müssen auch die Teilnehmer eine hohe sprachliche und soziale Kompetenz aufweisen, um in der Kürze der Zeit ihrerseits

---

<sup>42</sup> vgl. McConnan/Sexton 2003, S. 18 ff.

<sup>43</sup> vgl. SIGNET Research & Consulting 2002, S. 1

das Resultat positiv beeinflussen zu können. Gleichzeitig darf das Unternehmen den Wettbewerbsdruck nicht direkt auf die Mitarbeiter übertragen, damit sich diese ungestresst der Lösung von Problemen widmen können. Weiterhin muss der Betrieb in der Lage sein, die gewonnenen LL dem gesamten Unternehmen in vollen Umfang zur Verfügung zu stellen.

Doch wenn gerade diese Voraussetzungen (vgl. Kapitel 2.2) für die außerordentlichen Stärken des AAR nicht erfüllt werden, können sich jene Erfolgsgaranten ins Negative umkehren. Ein unangemessener Führungsstil und eine von Zeitdruck geprägte Unternehmenslandschaft werden den Anforderungen an die lernende Organisation nicht gerecht. Zumeist eröffnen sich bei einem Beförderungsgespräch Dissonanzen mit einem kritikunfähigen Vorgesetzten oder die Kommunikation innerhalb des AAR-Teams lässt einen wünschenswerten Feedback-Prozess erst gar nicht zu. Auch ist, besonders bei älteren Mitarbeitern, die Motivation, sein Erfahrungswissen mit Kollegen zu teilen, nicht stark ausgeprägt, weil es gerade ihre Erfahrung ist, welche sie für das Unternehmen wertvoll macht.

Leider muss abgeleitet werden, dass der größte Profit – zugleich aber auch das größte Hindernis – des AAR jenes Element ist, welches zugleich Teilnehmer und Analyseobjekt in einem ist: der ausführende Mensch. Wenn die Mitwirkenden und das Unternehmen nicht in der Lage sind, die an sie gestellten Anforderungen zu erfüllen, erzielt der After-Action Review keine Wirkung. Falls es allen Beteiligten gelingt sich an die „Spielregeln“ der lernenden Organisation zu halten, ist der AAR für den Ausbau von Potentialen ein Werkzeug mit enormer Hebelwirkung.

### **3.2 Anwendungsbeispiele aus Wirtschaft und Gesellschaft**

Es gibt eine Vielzahl an Unternehmen, staatlichen Organisationen und gesellschaftlichen Institutionen, die sich im Zuge des Erfahrungslernens für den After-Action Review entschieden haben und ihn seit Jahren erfolgreich praktizieren.

Zu diesem Kreis gehören beispielsweise die Unternehmen GEERLINGS & WADE, SHELL, HARLEY DAVIDSON<sup>44</sup>, SEARS, MOTOROLA, GENERAL ELECTRIC<sup>45</sup>, CHRYSLER und BRI-

---

<sup>44</sup> vgl. SIGNET Research & Consulting 2002, S. 2

<sup>45</sup> vgl. Becker 2006, S. 270

TISH PETROLEUM<sup>46</sup>. Vielfach wird der AAR zur Unterstützung im Bereich der Produktentwicklung oder zur Evaluation von Ergebnissen der Erkundung von Erdgas- und Erdölfeldern eingesetzt. Shell weitete mittlerweile das lernpolitische Instrumentarium mit dem BAR aus, um noch effektiver Lehren aus Aktivitäten zu ziehen.

Auch ein Großteil nationaler Sicherheits- und Ordnungskräfte bedienen sich der „eingedeutschten“ Variante „Einsatznachbesprechung“. Hier liegt der Schwerpunkt bei der Analyse von Einsätzen der Polizei und Feuerwehr, des THW sowie Einrichtungen der Katastrophenabwendung im zivilen Bereich. Lerneffekte werden sich im Besonderen von eher unerfahrenem Einsatzpersonal erhofft (Freiwillige Feuerwehr). Organisationen wie WORLD VISION INTERNATIONAL, BRITISH RED CROSS oder das JEFAP-CONSORTIUM benutzen dieses Tool zur Auswertung ihrer humanitären Hilfe im Süden Afrikas.<sup>47</sup>

Noch heute ist der AAR ein fester Bestandteil der Analyse bei den Streitkräften. Das CALL (Center for Army Lessons Learned, Fort Leavenworth, Kansas) der US-Army oder die so genannten *Post-flight Reviews* der israelischen Luftwaffe stehen für die bis zum heutigen Tag weiterentwickelte Erfahrungsanalyse.<sup>48</sup> Zudem greifen andere staatliche Organisationen wie die SWEDISH DEFENCE RESEARCH AGENCY auf den AAR zur präventiven Ausgestaltung des Krisenmanagements für Terroranschläge oder Naturkatastrophen zurück, um aus bereits vorhandenen Aktivitäten im Bereich des Kompetenzaufbaus einen höheren Nutzen ziehen zu können.<sup>49</sup>

In seinem jeweiligen Anforderungsgebiet konnte der AAR erfolgreich zur Anwendung gebracht werden und unterstreicht damit seine Einsatzfähigkeit in unterschiedlichen Bereichen und für verschiedenartige Lerninhalte.

#### **4 Fazit / Schlussbemerkung / kritische Würdigung**

Ziel der Arbeit war die Auseinandersetzung mit dem *After-Action Review* und die Erarbeitung relevanter Facetten und Ausprägungen dieser hochaktuellen Thematik.

Neben den durchzuführenden Phasen und dem abzuarbeitenden Fragenkatalog konnten überaus wichtige Verhaltensregeln für das Unternehmen und seine Mitarbeiter heraus-

---

<sup>46</sup> vgl. Biard/Deacon/Holland 1999, S. 26 f.

<sup>47</sup> vgl. McConnan/Sexton 2003, S. 8 - 30

<sup>48</sup> vgl. Lipshitz/Popper/Ron 2006, S. 1069

<sup>49</sup> vgl. Anderson/Hallberg/Pileman 2008, S. 118

gearbeitet werden. Es konnte herausgestellt werden, dass diese Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung zwingend erfüllt sein müssen. Weiterhin konnten Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu anderen Lernmethoden und der unternehmerische Nutzen des AAR aufgezeigt werden. Dies konnte wiederum an einer Vielzahl von Unternehmen bewiesen werden, die das Tool konsequent einsetzen.

Die Frage, wie sich der Stellenwert des AAR in Zukunft herausstellen wird, kann nicht pauschal beantwortet werden. Sicher ist aber, dass der After-Action Review ein wichtiges Teilstück im dem überaus bedeutenden Gebiet des Wissensmanagements geworden ist. Eine Besonderheit dieses Tools liegt wohl darin, dass sich der AAR nicht zwangsläufig in Erfolg umsetzt, sondern die *erfolgreiche Umsetzung* den AAR ausmacht.

Dementsprechend sollte bei der Erarbeitung dieses Themas auch klar geworden sein, dass alles Lernen nutzlos ist, solange man sich der gewonnenen Erkenntnisse nicht bedient. Das eingangs erwähnte Sprichwort „Aus Erfahrung wird man klug!“ berücksichtigt nur einen zu erwartenden Lernprozess. Die tatsächliche Umsetzung des gewonnenen Wissens aber ist der Schlüssel zum Erfolg des organisationalen Lernens. Denn welche Bedeutung haben Wissen oder Erfahrung für ein Unternehmen, wenn dieses nicht in der Lage ist, aus den geernteten Früchten dieses Lernprozesses eine neue Saat sprießen zu lassen?

Zitat

Erfahrung ist nicht das,  
was mit einem Menschen geschieht,  
sondern was er daraus macht.

*Aldous Huxley*

## Literaturverzeichnis

Becker, L. (2006): Human Resource Management im Wandel, in: Krüger W. (2006): Excellence in Change - Wege zur strategischen Erneuerung, 3. Auflage, Wiesbaden.

Biard, L. / Deacon, S. / Holland, P. (1999): Learning from Action: Imbedding More Learning into The Performance Fast Enough to Make a Difference, in: Organizational Dynamics, Ausgabe 27/1999, Sp. 19 – 32.

Busch, M.W. (2008): Kompetenzsteuerung in Arbeits- und Innovationsteams – eine gestaltungsorientierte Analyse, 1. Auflage, Wiesbaden.

Busch, M.W. / von der Oelsnitz, D. (2006): Teamlernen – Einsatzbesprechung als Instrument zur Erfolgs- und Misserfolgsanalyse, in: Personalführung (2006), Ausgabe 2/2006, Düsseldorf 2006, Sp. 54- 62.

Busch, M.W. / von der Oelsnitz, D. (2008): Können Unternehmen von der US Army lernen?, in: Neue Züricher Zeitung, 01.10.2008, Sp. 9.

Darling, M. / Parry, C. / Moore, J. (2005): Learning in the Thick of It, in: Harvard Business Review (2005), Ausgabe 07/2005, PDF-buy-Download Sp.1 – 10.

Davenport, T.H. / Prusak, L. (1998): Working Knowledge - How Organizations manage what they know, Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Edmonson, A.C. / Garvin, D.A. / Gino F. (2008): Das lernende Unternehmen, in: Harvard Business Manager, Ausgabe 10/2008, PDF-buy-Download Sp.1 – 9.

Eppler, M. J. (2007): Werkzeugkiste: 10. Debriefing – Lernen aus Erfolgen und Fehlern, in: OrganisationsEntwicklung – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management (2007), Ausgabe 1/2007, München 2007, Sp. 73 – 77.

Hentze, J. / Graf, A. / Kamel, A. / Lindert K. (2005): Personalführungslehre, 4. Auflage, Stuttgart.

Lipshitz, R. / Popper, M. / Ron, N. (2006): How Organizations Learn : Post-flight Review F-16 Fighter Squadron, in: Organization Studies (2006), Ausgabe 08/2006 (Vol.27), London, Sp. 1069 – 1089.

Nonaka, I. / Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Frankfurt a.M./New York 1997.

Pawlowski, P. (2008): Führung in Hochleistungssystemen, in: Sackmann, S.A. (2008): Mensch und Ökonomie – Wie sich Unternehmen das Innovationspotential dieses Wertepagats erschließen können, Wiesbaden 2008, Sp. 303 – 316.

Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1999): Wissen managen, 3.Auflage, Wiesbaden.

von der Oelsnitz, D. / Hahmann, M. (2003): Wissensmanagement – Strategie und Lernen in wissensbasierten Unternehmen, Stuttgart 2003.

### **Internetquellen:**

Anderson, D. / Hallberg, N. / Pileman, S. (2008): Evaluation of crisis management operations using Reconstructions and Exploration, in: Friedrich, F. / van de Walle, B. (2008): ISCRAM2008 Proceedings, [http://www.iscram.org/dmdocuments/ISCRAM2008/papers/ISCRAM2008\\_Andersson\\_etal.pdf](http://www.iscram.org/dmdocuments/ISCRAM2008/papers/ISCRAM2008_Andersson_etal.pdf), zuletzt abgerufen am 08.01.2009.

Headquarters Department Of The Army (1993): A Leader's Guide to After-Action Reviews, [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/tc\\_25-20/tc25-20.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/tc_25-20/tc25-20.pdf), zuletzt abgerufen am 01.01.2009.

Mission Centered Solutions, Inc (2008): The After Action Review, [http://www.fireleadership.gov/toolbox/after\\_action\\_review/aar.pdf](http://www.fireleadership.gov/toolbox/after_action_review/aar.pdf), zuletzt abgerufen am 02.01.2009.

McConnan, I. / Sexton, R. (2003): A comparative study of After Action Review (AAR) in the context of the Southern Africa Crisis, [http://www.alnap.org/pdfs/other\\_studies/aar\\_case\\_study.pdf](http://www.alnap.org/pdfs/other_studies/aar_case_study.pdf), zuletzt abgerufen am 07.01.2009.

Schmidt, A. / Greulich, H. / Güls, P. (2002): QQ1 – Referat – Zeitmanagement, <http://www.gm.fh-koeln.de/~bundschu/dokumente/Referate/358/index.html>, zuletzt abgerufen am 04.01.2009.

SIGNET Research & Consulting (2002): From Post-Mortem to Living Practice – An in-depth study of the evolution of the After Action Review, [http://www.signetconsulting.com/downloads/aar\\_execsummary.pdf](http://www.signetconsulting.com/downloads/aar_execsummary.pdf), zuletzt abgerufen am 21.12.2008.

The Gurteen Knowledge Website (2000): Introduction to After Action Reviews, <http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/aars-intro>, zuletzt abgerufen am 20.12.2008.

Visser, M. (2008): Learning under conditions of hierarchy and discipline: the case of the German Army, 1939-1940, <http://www.springerlink.com/content/uprmg72100373n25/fulltext.pdf>, zuletzt abgerufen am 06.01.2009.

von der Oelsnitz, D. (2007): Professorenprofile – Dietrich von der Oelsnitz, <http://www.orgpers.de/downloads/veroeffentlichungen/w67profprofileNEU.pdf>, zuletzt abgerufen am 06.01.2009.