



# Zeitlos Handeln

WORKBOOK · Methoden & Werkzeuge

---

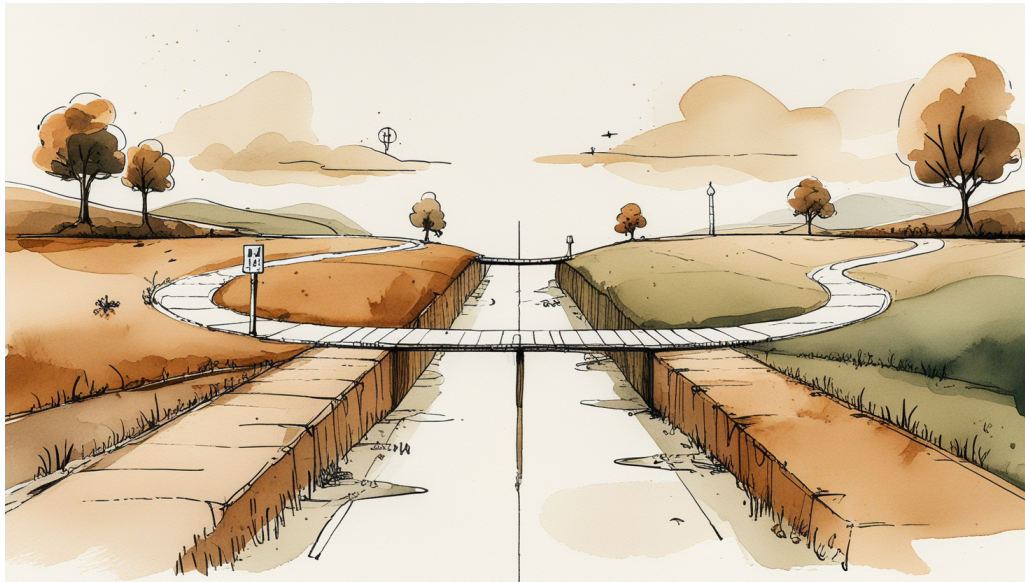
## Manöverkritik

Version 1.0 · 2026

© Matthias Leo Wegner  
[www.levara.info](http://www.levara.info)

# Manöverkritik

## Überblick



Die besten Lernmomente liegen oft in dem, was gerade passiert ist – nicht in dem, was im Lehrbuch steht. Die Manöverkritik (auch After Action Review, AAR) ist eine aus dem Militär stammende Reflexionsmethode, die Teams unmittelbar nach einer Aktion, einem Projekt oder einem Ereignis in einen strukturierten Lernprozess führt. Vier einfache Fragen genügen, um aus Erfahrung systematisch Erkenntnis zu machen.

Aspekt	Details
<b>Ziel</b>	Aus Erfahrungen lernen und Handeln verbessern
<b>Weg</b>	Strukturierte Reflexion mit 4 Kernfragen direkt nach der Aktion
<b>Alternative Methoden</b>	Debriefing, Kollegiale Beratung, Erkenntniskreis
<b>Dauer</b>	15–45 Minuten (je nach Komplexität der Aktion)
<b>Teilnehmer</b>	Alle Beteiligten der Aktion

## Grundprinzip

Die Manöverkritik basiert auf einer schlichten Einsicht: Zwischen dem, was wir planen, und dem, was tatsächlich geschieht, liegt eine erkenntnisreiche Lücke. Die Methode macht diese Lücke systematisch besprechbar, ohne in Schuldzuweisungen abzugleiten. Entscheidend ist dabei die Haltung: Es geht nicht darum, wer einen Fehler gemacht hat, sondern was das System daraus lernen kann.

Die US Army entwickelte die Methode in den 1970er Jahren, und sie verbreitete sich von dort in Unternehmen, NGOs und Bildungseinrichtungen weltweit – weil sie universell funktioniert, wo Menschen gemeinsam handeln und besser werden wollen.

## Die vier Kernfragen

1. **Was sollte passieren?** (Plan, Ziel, Erwartung)
2. **Was ist tatsächlich passiert?** (Fakten, Beobachtungen)
3. **Warum gab es Unterschiede?** (Ursachen, Zusammenhänge)
4. **Was lernen wir daraus?** (Konsequenzen, nächste Schritte)

## Grenzen

Stärken	Grenzen
Extrem einfach und schnell einsetzbar	Kann bei fehlender psychologischer Sicherheit oberflächlich bleiben
Fördert kollektives Lernen	Erfordert ehrliche Bereitschaft zur Reflexion
Verhindert Schuldzuweisungen durch Struktur	Nicht geeignet für hochkomplexe, langfristige Analysen
Direkt an der Erfahrung verankert	Wirkung nur bei konsequenter Umsetzung der Erkenntnisse

## Vorgehensweise

### Vorbereitung

Führe die Manöverkritik möglichst zeitnah nach der Aktion durch – idealerweise innerhalb von 24 Stunden, solange die Erinnerungen frisch sind. Sorge für einen geschützten Rahmen und stelle klar: Hier geht es ums Lernen, nicht ums Bewerten.

### Durchführung

Der Moderator führt das Team nacheinander durch die vier Kernfragen. Dabei gelten klare Regeln: Alle Beteiligten kommen zu Wort. Beobachtungen vor Bewertungen. Keine Unterbrechungen. Keine Schuldzuweisungen. Der Fokus liegt auf dem System, nicht auf einzelnen Personen.

Bei der ersten Frage wird der ursprüngliche Plan rekonstruiert – was war das Ziel, welche Schritte waren vorgesehen? Bei der zweiten Frage schildern die Beteiligten ihre Beobachtungen dessen, was tatsächlich geschehen ist. Die dritte Frage sucht nach Ursachen für die Differenz: Lag es an unklarer Kommunikation? An veränderten Rahmenbedingungen? An falschen Annahmen? Die vierte Frage übersetzt die Erkenntnisse in konkrete Handlungsschritte.

### Dokumentation

Halte die Ergebnisse kurz und prägnant fest – idealerweise auf einer Seite. Die Dokumentation sollte die vier Fragen mit den wichtigsten Antworten und die vereinbarten nächsten Schritte enthalten. Verteile sie an alle Beteiligten und verfolge die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen.

# Übungen

## Mikro-Manöverkritik (5 Minuten)

Nach jedem Meeting oder Workshop-Block: Zwei Minuten Stillarbeit, in der jeder die vier Fragen für sich beantwortet. Dann drei Minuten Austausch im Plenum. Diese Miniversion etabliert eine Reflexionskultur im Alltag.

## Projekt-Manöverkritik

Am Ende eines Projekts führt das gesamte Team eine ausführliche Manöverkritik (45–60 Min.) durch. Jedes Teammitglied bereitet sich vorab vor, indem es die vier Kernfragen schriftlich beantwortet. Im Workshop werden die individuellen Perspektiven zusammengeführt und gemeinsame Erkenntnisse destilliert.

## Quellen

- U.S. Army: *A Leader's Guide to After-Action Reviews*, Training Circular 25-20, 1993
- Darling, Marilyn & Parry, Charles: *After-Action Reviews: Linking Reflection and Planning in a Learning Practice*, in: *Reflections*, Vol. 3, No. 2, 2001
- Baird, Lloyd; Henderson, John C.; Watts, Stephanie: *Learning from Action: An Analysis of the Center for Army Lessons Learned*, in: *Human Resource Management*, 1997

*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.*

Mehr erfahren:  
**[www.levara.info](http://www.levara.info)**