



After-Action Review im Gesundheitsamt der Landeshauptstadt Düsseldorf

Kurzzusammenfassung —
**Auswertungsmethode für Organisationen zur
Nachbereitung von Krisenereignissen**

Kontakt —
hannah.hoeglundbraun@duesseldorf.de

1 Ausgangslage und Bedarf in der Kommune

Während der COVID-19-Pandemie mussten im Öffentlichen Gesundheitsdienst Entscheidungen in einer hochdynamischen Lage, unter erheblichem Zeitdruck, auf Basis begrenzter fachlicher Informationen sowie mit eingeschränkten personellen und materiellen Ressourcen getroffen werden. Hinzu kamen fortlaufende gesetzliche Anpassungen, die ein hohes Maß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit erforderten. Lernorientiertes Krisenmanagement sieht nach der akuten Lagebewältigung eine Phase der systematischen

Reflexion vor, um gewonnene Erkenntnisse in die künftige Krisenvorbereitung zu übertragen. Im Gesundheitsamt der Landeshauptstadt Düsseldorf entstand der Anspruch, die im Pandemieverlauf implementierten Maßnahmen und Anpassungen strukturiert zu evaluieren und für zukünftige Herausforderungen nutzbar zu machen. Über bestehende Kontakte zum Robert Koch-Institut (RKI) erhielten Mitarbeitende die Möglichkeit, an einem Workshop des European Centre for Disease Prevention and Control (ECDC) teilzunehmen. Dort wurde mit der After-Action Review (AAR) ein Verfahren zur Nachbereitung von Krisensituationen vorgestellt,

das sich in anderen europäischen Ländern bereits als wirksam und ressourcenschonend erwiesen hat. Da AARs ihre größte Wirkung entfalten, wenn die Beteiligten noch verfügbar sind und auf frische Erinnerungen zurückgreifen können, wird eine Durchführung im Zeitraum von drei bis sechs Monaten nach Ende einer Lage empfohlen. Das Gesundheitsamt der Stadt Düsseldorf initiierte seinen eigenen Review-Prozess daher im Anschluss an das Auslaufen der letzten pandemiebedingten Schutzmaßnahmen im Frühjahr 2023.

2 Maßnahme, Vorgehen, Ziele

Ein AAR ist eine strukturierte, qualitative Überprüfung der Maßnahmen, die als Reaktion auf ein bestimmtes Ereignis durchgeführt wurden. Herausforderungen und Lücken in den eigenen Prozessen werden dabei ebenso wie Beispiele guter Praxis erfasst und dokumentiert. Daraus werden Konsequenzen für zukünftiges Handeln und Lösungsvorschläge erarbeitet, die anschließend in einen Aktionsplan einfließen. AARs können je nach Bedarf mit unterschiedlicher Dauer, Größe und Aufbau geplant werden.

In Düsseldorf wurde der AAR als vierstündiger Präsenzworkshop mit zehn Teilnehmenden aus verschiedenen Verwaltungs- und Fachbereichen durchgeführt, die Schlüsselpositionen in der Corona-Einheit des Gesundheitsamts besetzt hatten. Der Präsenzworkshop wurde durch Telefoninterviews mit vier weiteren Schlüsselpersonen ergänzt. Begonnen wurde mit einer Sammlung der guten Praxisbeispiele, da diese identifizierten Stärken im späteren Prozess auch Bestandteil von Lösungsansätzen sein können. In einem zweiten Schritt erarbeiteten Kleingruppen dann Herausforderungen sowie Verbesserungspotenziale zu den Untergruppen der Corona-Einheit. Im Anschluss wurden die Ergebnisse der Kleingruppen im Plenum diskutiert und ergänzt. Alle Beteiligten wurden bei der Durchführung des Workshops von vornherein darüber informiert, dass es ein abgestimmtes Abschlussprotokoll geben wird.



3 Welchen Mehrwert verspricht die Maßnahme für andere Kommunen?

Ein AAR hilft Verwaltungen bei der strukturierten Auswertung des eigenen Handelns. Sein Mehrwert besteht darin, dass der Schwerpunkt auf dem gemeinsamen Lernen und dem geordneten Austausch von Erfahrungen liegt, wobei das vorhandene Wissen der beteiligten Personen gezielt genutzt und in den Mittelpunkt gestellt wird. Das Format ist themenunabhängig, skalierbar und kann inhaltlich nach Bedarf, Ausgangslage und Ziel sowie personellen Möglichkeiten angepasst werden. AARs sind methodisch fundiert und wurden bereits in verschiedenen Kontexten und Ländern erfolgreich erprobt. Dank öffentlich verfügbarer Vorlagen und Leitfäden (bspw. von WHO, ECDC und RKI) können AARs mit vergleichsweise geringen Kosten gut im eigenen Haus durchgeführt werden. Die Anwendung ermöglicht Organisationen eine zeitnahe und praxisorientierte Nachbereitung, die Schwächen und Verbesserungspotenziale herausarbeitet. Der lösungsorientierte, konstruktive Austausch kann zusammen mit der systematischen Dokumentation zu einer offenen Fehlerkultur beitragen, das interne Wissensmanagement langfristig stärken und schon kurzfristig zu konkreten Verbesserungen in den eigenen Abläufen führen. Die Nachbereitung einer Krisensituation ist ein essenzieller Bestandteil des Krisenmanagementzyklus, um auf zukünftige Krisensituationen besser vorbereitet zu sein.

4 Herausforderungen und Lessons Learned

Ein AAR ist arbeitsintensiv. Die empfohlenen Vorbereitungszeiten von bis zu sechs Monaten sind für Kommunen kaum realistisch, können durch klare Schwerpunktsetzung und die sorgfältige Auswahl der Teilnehmenden allerdings reduziert werden. Der Zeiteinsatz in der Planung hängt auch vom vorhandenen Personal ab. Mit ausreichenden Abstellungen ist die Durchführung samt Vor- und Nachbereitung grundsätzlich innerhalb weniger Wochen möglich. Allerdings kann die Koordination der Teilnehmenden je nach deren Position und Auslastung längeren Vorlauf erfordern.

Das Format stellt hohe Anforderungen an die Beteiligten. Es muss bedacht werden, dass die Rückschau auf Ereignisse mit möglicherweise gravierenden Konsequenzen auch belastend werden kann. Ein AAR benötigt deshalb neben einer klaren Zielvorgabe und einem gründlich vorbereiteten Moderationsplan ein gutes Teilnehmenden-Management und eine kompetente Moderation. Diese kann ebenso wie Unterstützung bei der qualitativen Auswertung von außen kommen, muss aber mit dem Ereignis, den örtlichen Strukturen sowie Problemfeldern und potenziellen Konflikten eingehend vertraut gemacht werden. Die Moderation sollte während des Workshops eine neutrale Position einnehmen und getrennt von der Dokumentation besetzt sein.

Als partizipatives Reflexionsformat hängt ein AAR maßgeblich von der Be-

reitschaft zur kritischen Aufarbeitung des eigenen Handelns auf allen beteiligten Ebenen ab. Dies erfordert politische Rückendeckung für die Umsetzung und profitiert außerdem stark von einer vorhandenen Fehlerkultur, in der konstruktive Kritik bereits wahrgenommen und wertgeschätzt

wird. Der Ergebnisbericht wiederum sollte seine Verbesserungsvorschläge mit möglichst detaillierten Schritten zur Umsetzung und einem realistischen Zeitplan verbinden, um einerseits die Planung von Anpassungen zu erleichtern und andererseits deren verbindliche Umsetzung zu ermöglichen.



Fazit

Ein AAR ist eine Methode, um Entscheidungs- und Handlungsprozesse im Nachgang eines Ereignisses zu erfassen und nachzuvollziehen, dann Herausforderungen zu identifizieren und Lösungsvorschläge zu erarbeiten, und diese schließlich in einen Aktionsplan einfließen zu lassen, um besser auf eine zukünftige Krise vorbereitet zu sein. Als methodisch ausgearbeitete Vorlage, die flexibel an Lage, Organisation und verfügbare Ressourcen angepasst werden kann, ist sie ein kostenschonendes und effektives Element des Wissensmanagements in lernenden Organisationen und ein essenzieller Bestandteil des Krisenmanagementzyklus. Die erfolgreiche Durchführung eines AAR hängt von geeigneten Voraussetzungen ab. Dazu gehören unter anderem klare Zielvorgaben, Unterstützung durch die Leitungsebene, ausreichende Personalressourcen, hohe Moderationskompetenz, gründliche inhaltliche Vorbereitung und gute zeitliche Strukturierung. Unter diesen Bedingungen sind AARs ein wertvolles Reflexionsformat, um gemachte Erfahrungen und gewonnenes Wissen zur Optimierung von Prozessen und damit zur besseren Vorbereitung auf zukünftige Krisenereignisse zu nutzen.

Impressum

Herausgeber: Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH (Difu) und Deutsch-Europäisches Forum für Urbane Sicherheit e.V. (Defus)

Verfasser: Lawrence Schätzle (Difu)

Layout: Drees + Riggers
Berlin, August 2025

Diese Veröffentlichung ist im Rahmen des Forschungsvorhabens PanReflex (Stärkung städtischer Resilienz am Beispiel von Pandemien: Reflexionsraum für kommunales Krisenmanagement, Laufzeit März 2022 – August 2025) entstanden und wird kostenlos als Download angeboten (www.panreflex.de).



Weitere Infos unter:
**kommunales
krisenmanagement.de**