

In 30 Minuten  
wissen Sie  
mehr!

# 30 MINUTEN

Stephanie Borgert  
Mark Lambertz

**Besser  
entscheiden mit  
Red Teaming**

**GABAL**

**Stephanie Borgert / Mark Lambertz**

**30 Minuten**

# **Besser entscheiden mit Red Teaming**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95623-898-7

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg  
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen  
Lektorat: Eva Gößwein, Berlin  
Abbildung 1: Stephanie Borgert, Mark Lambertz  
Abbildung 2: Sigggi Becker  
Foto Stephanie Borgert: Jan Hillnhütter, Schifferstadt  
Foto Mark Lambertz: Anne Domdey, Düsseldorf  
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)

© 2019 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit  
schriftlicher Genehmigung des Verlags.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)  
[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)  
[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)

# In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

## ***Kurze Lesezeit***

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- *Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.*
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>1. Red Teaming: Wieso, weshalb, warum</b>	<b>9</b>
Ursprung des Red Teaming	10
Prinzipien erfolgreicher Red Teams	13
Eigenschaften und Fähigkeiten eines Red Teamers	15
Einsatzmöglichkeiten	18
<b>2. Kritisches Denken</b>	<b>23</b>
Denken über das Denken	24
„Ist doch logisch, oder?“	26
„Es ist nicht so, wie du glaubst!“	32
Angewandtes kritisches Denken	37
<b>3. Zusammenarbeit ermöglichen</b>	<b>47</b>
Das Gesetz des kleinen Teams	48
Entscheiden in großen Gruppen	49
Zusammenarbeit verbessern	54
<b>4. Das Undenkbare denken</b>	<b>61</b>
Den Möglichkeitsraum entdecken	62
Die Kreativität einladen	64

<b>5. Gruppendenken verhindern</b>	<b>73</b>
Gemeinsam sind wir dumm	74
Gruppendenken erkennen	77
Meinungsvielfalt und Gruppenintelligenz fördern	79
<b>Fast Reader</b>	<b>88</b>
<b>Die Autoren</b>	<b>93</b>
<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>94</b>
<b>Register</b>	<b>95</b>

# Vorwort

Gute Entscheidungen sind die Basis für Erfolg. So weit erzählen wir Ihnen nichts Neues. Sie treffen in Ihrem Arbeitsalltag täglich unzählige Entscheidungen – weitreichende, schnelle, unwichtige, risikobehaftete, und das nebenbei, allein, im Team, unter Druck, gern, ungerne, mit Sicherheit und vor allem: unbewusst. Nicht an jedem Entscheidungspunkt reflektieren Sie die zugrunde liegenden Annahmen, die daraus entstehenden logischen Schlussfolgerungen, Ihre Vorurteile, die aktuelle Gruppendynamik und so weiter. So liegt immer ein großer Anteil Ihrer Entscheidungsfindung im Dunkeln. Red Teaming ist der **Scheinwerfer**, der es Ihnen ermöglicht, bewusste, kritisch hinterfragte und überprüfte Entscheidungen zu treffen. Immer mit dem Ziel, die Entscheidungsqualität zu erhöhen und so nachhaltiger zu managen und zu führen.

Der Begriff „Red Teaming“ ist heute am ehesten in den IT-Abteilungen bekannt. Dort wird er seit vielen Jahren verwendet und steht für Simulationen, in denen die IT-Systeme von außen angegriffen werden. Das Ziel dahinter ist das Identifizieren von Sicherheitslücken. Ursprünglich geht der Begriff jedoch auf das Militär zurück, wo man über die Simulation von Schlachten mit roten (Angreifer) und blauen (Verteidiger) Teams versucht hat, die erfolgversprechendste Strategie abzuleiten.

Im Kontext von Organisationen und Unternehmen geht Red Teaming allerdings weit über diese beiden Beispiele

le hinaus. Es ist eine Sammlung von Haltungen, Denkwerkzeugen und Interventionen, die in Entscheidungsprozessen immer wieder für **konstruktives Stören** sorgen. Kritisches Hinterfragen, eine Vielfalt an Ideen und Meinungen und das Bewusstmachen individueller und kollektiver Grundannahmen sind die Zutaten für Entscheidungserfolg. Und genau diese nutzen wir in unserer Arbeit als „Red Teamer“ und möchten sie in diesem Buch an Sie weitergeben.

Viele erfolgreiche Entscheidungen wünschen Ihnen

*Stephanie Borgert und Mark Lambertz*





# 30 MINUTEN

**Was verbirgt sich hinter dem Begriff „Red Teaming“?**

**Seite 10**

**Wie lauten die Prinzipien, denen erfolgreiche Red Teams folgen?**

**Seite 13**

**In welchen Situationen lohnt sich der Einsatz eines Red Teams?**

**Seite 18**

# 1. Red Teaming: Wieso, weshalb, warum

Haben Sie heute bereits eine Entscheidung getroffen? Wahrscheinlich sogar mehrere. Haben Sie auch reflektiert, auf Basis welcher **Vorannahmen**, **Stereotype** und **Glaubenssätze** diese Entscheidung zustande kam? Wahrscheinlich nicht, denn gerade der Zeitdruck verleitet uns oft zu unzulässiger Vereinfachung und lässt wenig Raum für Reflexion. Am Ende stehen dann „falsche“ Entscheidungen, die auf lange Sicht nicht die gewünschten Ergebnisse zur Folge haben. Das ist ein wiederkehrendes Problem, gerade im Kontext von Führung und Organisationsentwicklung. Es braucht also Möglichkeiten, die Vorannahmen bewusst zu machen und gegebenenfalls infrage zu stellen, um erst das Problem zu verstehen und dann die passende Lösung zu erarbeiten. Das gilt natürlich nicht nur für Einzel-, sondern vor allem auch für **Gruppenentscheidungen**. Denn Gruppen sind mitunter gemeinsam dümmer als die Einzelnen – strukturelle Dummheit lauert an jeder Ecke.

# 1.1 Ursprung des Red Teaming

In seiner ursprünglichen und sehr eng gefassten Bedeutung existiert die Idee des Red Teaming seit dem 6. Jahrhundert vor Christus, als der chinesische General und Militärstrategie Sun Tzu feststellte:

„Wer seinen Feind und sich selbst kennt, wird auch in einhundert Gefechten nicht in Gefahr geraten.“

Der Begriff erhielt seine Prägung durch die preußische Armee und die in der Kriegsplanung genutzte Arbeit mit **Perspektivwechseln**. Bereits im 19. Jahrhundert verwendeten die Preußen sogenannte „Kriegsspiele“, die dem Training der Offiziere dienten. Beispielsweise stellte eine Gruppe Offiziere ihren Einsatzplan vor und eine zweite Gruppe betrachtete und diskutierte diesen aus der Perspektive des Feindes. Schwachstellen im Einsatzplan wurden so sichtbar und konnten ausgebessert werden. Zur Visualisierung wurden damals oft Holzblöcke aufgestellt. Die eigenen Truppen, deren Uniformen mehrheitlich blau waren, nannte man „die Blauen“. Rote Flaggen kennzeichneten den Feind, das waren also „die Roten“. So entstand der Begriff „Red Team“.

Damals wie heute gehören **kritisches Denken**, das Hinterfragen von Annahmen, das Aufdecken kognitiver Verzerrungen oder auch die Analyse konkurrierender Hypothesen zum militärischen Repertoire, um Einsatz-

und Schlachtpläne zu verbessern. Red Teaming ist also ein Konzept, das bereits seit Dekaden im militärischen Umfeld etabliert ist.

### ***Das Red-Teaming-Konzept der US-Armee***

Die US-amerikanische Armee hat den Begriff „Red Teaming“ und das dahinterstehende Konzept erweitert und 2004 eine Red Team University ins Leben gerufen, an der seitdem Menschen zu Red Teamern ausgebildet werden.

Der Grund für diese Entscheidung ist die bittere Erkenntnis, dass viele US-Streitkräfte im Afghanistaneinsatz zu Beginn der 2000er-Jahre durch Friendly Fire ums Leben kamen oder schwer verletzt wurden. Durch **stumpfe Befehlsbefolgung**, die Teil der damaligen Führungskultur war, hatten viele Fehlentscheidungen schwerwiegende Konsequenzen. Gefahren wurden nicht ausreichend betrachtet, Risiken nicht gut beleuchtet und rangniederen Kameradinnen und Kameraden wurde kein Gehör geschenkt.

In diesen Situationen wurde allen Beteiligten und Verantwortlichen klar, dass gute strategische und taktische Kenntnisse nicht ausreichen. Auch die Fähigkeiten, sich **in andere Kulturen hineinzusetzen**, Perspektiven zu wechseln, die Motive des Gegners zu antizipieren und sich die eigenen Stereotype und Vorurteile bewusst zu machen, waren dringend notwendig. Auf dem Werbeflyer der Red Team University ist das mit folgendem Zitat auf den Punkt gebracht: „Inside

every Iraqi, Afghan, Spaniard etc. there is NOT a little American trying to get out.“

Das Ausbildungsprogramm des amerikanischen Militärs verlangt von den Kandidierenden 18 Wochen intensives Vollzeitlehnen, in denen neben Kriegsführung, Tools und Methoden vor allem auch soziale Kompetenzen sowie psychologisches und soziologisches Basiswissen vermittelt werden. Das Curriculum basiert auf vier Säulen:

- Kulturelle Empathie stärken
- Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion erhöhen
- Entscheidungen verbessern und typische Effekte des Gruppendenkens verringern
- Kritisches Denken anwenden

### ***Red Teaming für Unternehmen***

Was haben nun unsere Organisationen und das Militär gemeinsam? Es wirken dort die gleichen **sozialen Dynamiken und Mechanismen** und sie nehmen entsprechend Einfluss auf die Entscheidungsfindung. Ganz gleich, ob es um eine Reaktion auf Marktveränderungen, eine Reorganisation, die Prozessgestaltung oder auch die Organisationsentwicklung geht, es wird häufig nur top-down entschieden, Widerspruch ist nicht gestattet. Kurzum: Das Jasagertum ist auch in Unternehmen an der Tagesordnung. Aus diesem Grund und weil wir vom Red-Teaming-Ansatz zutiefst überzeugt sind, stellen wir in diesem Buch eine Auswahl seiner wirkungsvollen Werkzeuge und Denkmuster vor.

*Im Militär werden Entscheidungen von jeher aus verschiedenen Perspektiven betrachtet und kritisch hinterfragt. Das US-amerikanische Militär machte das Red-Teaming-Konzept durch die Gründung der Red Team University populär. Dort werden die Mitglieder der Streitkräfte nicht nur in Kriegskunde, sondern auch in Psychologie und Soziologie ausgebildet.*

## 1.2 Prinzipien erfolgreicher Red Teams

Damit die Anwendung der Werkzeuge des Red Teaming Wirkung entfaltet und sinnhaft ist, braucht es **eine entsprechende Haltung und Klarheit**. Es gelten folgende Prinzipien:

### **Arbeiten nur unter passenden Bedingungen**

Red Teaming versteht sich auch als konstruktiver Ungehorsam und benötigt eine **Kultur des Lernens**, damit Interventionen Früchte tragen können. Kritik muss in der Organisation erwünscht sein. Das macht Red Teaming in tradierten Unternehmen mitunter schwierig, weil Kritik dort eher abgewiesen wird. „Das glaub ich nicht“, „Das wird bei uns nicht gehen“ oder auch „Bei uns funktioniert das anders“ sind typische rhetorische Indikatoren für Kritikunwillen in einer Organisation.

### ***Wichtige Themen werden bearbeitet***

Die Aufgaben oder auch Probleme, auf die ein Red Team angesetzt wird, müssen konkret und wichtig sein. Am sinnvollsten ist der Ansatz, wenn **kritische Entscheidungen** anstehen.

### ***Routine ist tödlich***

Red Teaming darf keine Routinearbeit werden, es muss eine **kurzzeitige, konkrete Intervention** bleiben. Ansonsten laufen die Mitglieder eines Red Teams Gefahr, in dieselben Denkfallen zu geraten, aus der sie die Organisation befreien wollen.

### ***Es geht nicht ums Rechthaben***

Es geht darum, dass Auseinandersetzung stimuliert wird und **gute Diskussionen** in Gang kommen. Konkrete Messergebnisse für die Arbeit von Red Teamern verabreden zu wollen, ist kontraproduktiv.

### ***Aufhören, wenn es reicht***

Red Teams fokussieren sich auf die **konkrete Aufgabe**. Ihr Einsatz ist nicht dazu gedacht, alle möglichen Probleme zu finden oder auf einmal zu bearbeiten.

### ***„Don't be an asshole!“***

Red Teamer sind sich des schmalen Grats, auf dem sie wandern, bewusst. Die Menschen, mit denen sie arbeiten, können sich leicht angegriffen fühlen, weshalb **Fingerspitzengefühl** oberstes Gebot ist.

*Als Red Team die Entscheidungsfindung in Gruppen zu unterstützen ist immer ein Drahtseilakt und erfordert eine zurückgenommene, eher coaching-orientierte Grundhaltung. Das wichtigste Prinzip dabei ist, stets wohlwollend und mit viel Feingefühl vorzugehen.*

## 1.3 Eigenschaften und Fähigkeiten eines Red Teamers

Menschen, die sich darauf einlassen, in einer Organisation als Red Teamer zu fungieren, brauchen bestimmte Eigenschaften. Manche dieser Eigenschaften scheinen sich zu widersprechen, doch genau diese **Widersprüchlichkeit** ist wichtig, um der **Komplexität der Aufgabe** gerecht zu werden. Aus unserer Perspektive sind die folgenden Eigenschaften unabdingbar:

- **Geduld:** Viele Maßnahmen zeigen erst nach einiger Zeit eine Wirkung. Quick Wins sind eher eine Seltenheit.
- **Frustrationstoleranz:** Der Widerstand der Organisation kann, trotz aller Offenheit für Red Teaming, zunächst für viel Gegenwind sorgen. Den muss ein Red Teamer aushalten.
- **Respekt vor Menschen:** Eine wertschätzende Grundhaltung gegenüber anderen ist die vielleicht wesentlichste Voraussetzung. Man muss Menschen mögen.



- **Empathie:** Sowohl für den Umgang mit einzelnen Menschen als auch für das Wirken auf die Organisation als ein System ist ein gutes Gespür für Dynamiken und Befindlichkeiten wichtig.
- **Logisches Denken:** Die Fähigkeiten, Inkonsistenzen in Argumentationsketten zu erkennen und Fehlschlüsse zu identifizieren, sind essenziell, um erfolgreich als Red Teamer zu wirken. Ohne ein entsprechendes Abstraktionsvermögen ist Red Teaming nicht möglich.
- **Ambivalenzen aushalten:** Dinge in der Schwebe halten und Widersprüchlichkeiten aufspüren zu können, ist enorm wichtig, denn gerade in Organisationen, die viel Wert auf den „Befehlsweg“ legen, finden sich viele Ambivalenzen.
- **Skepsis bei zu einfachen Lösungen und Erklärungen:** Red Teamer wissen um die Linearisierungsfalle im Denken, die vermeintlich einfache Lösungen so anziehend macht. Sie sind wahre Meister der Komplexität.
- **Integrität:** Überparteilich und dem Wohl der Organisation verpflichtet, haben Red Teamer immer das große Ganze im Blick. Sie stehen auch für ihre Werte ein.
- **Demut gegenüber der Komplexität der Situation:** Red Teamer wissen genau, was sie wirklich beeinflussen können und wo ihre Grenzen liegen. Der chinesische Politiker Deng Xiaoping bringt diese Eigenschaft auf den Punkt: „Sei gut, behalte einen kühlen

Kopf und ein diskretes Profil. Beanspruche nie die alleinige Führung, aber trachte danach, etwas Großes zu tun!“

- **Fähigkeit, Distanz zu wahren:** Red Teamer verstricken sich nicht in die aktuelle Situation oder das momentane Problem. Sie sind in der Lage, jederzeit sich und die Vorgänge aus der Metaperspektive zu betrachten.
- **Bewusster Umgang mit der eigenen Intuition:** Ein guter Zugang zur eigenen Intuition erlaubt das zuverlässige Erkennen von Mustern jedweder Art (sachliche, soziale) und erspart enormen Denkaufwand. Jedoch müssen die prägenden Einflüsse zur Ausbildung von Intuition stets hinterfragt werden, damit die negativen Effekte der unzuverlässigen Mustererkennung so gut wie möglich verringert werden.
- **Bewusster und passender Umgang mit Sprache:** Welche Macht Sprache hat und wie sie wirkt, ist Red Teamern klar. Sie nutzen Sprachmuster zur Hypothesenbildung und verwenden ihre eigene Sprache stets bewusst.

*Die Mitglieder eines Red Teams müssen vor allem stressresistent sein und Ambivalenzen gut aushalten können. Ihre Arbeit wird fast nie in direkten Erfolgen messbar sein und sie werden selten zu Helden. Dafür müssen sie Multitalente sein, die viele Fähigkeiten besitzen.*

