



Red Teaming

Stresstest für Ideen

Führungskräfte müssen Entscheidungen heute oft unter großer Unsicherheit treffen. Damit steigt die Gefahr, sich dabei auf unbewusste, falsche Vorannahmen zu stützen. Auch Teams hinterfragen Annahmen, die ihren Entscheidungen zugrunde liegen, selten. Mit dem Ansatz Red Teaming können Fehlannahmen aufgedeckt und kann die Qualität von Entscheidungen verbessert werden.

Hintergrund

Der Begriff Red Team ist seit dem 19. Jahrhundert bekannt. Die preußische Armee prägte ihn im Rahmen ihres sogenannten Kriegsspiels, das dem Training der Offiziere diente. Dabei stellte eine Gruppe Offiziere beispielsweise einen Einsatzplan vor, und eine zweite Gruppe betrachtete und diskutierte diesen Plan aus der Perspektive des Feindes. Schwächen und Lücken im Einsatzplan wurden so sichtbar und konnten noch vor der Schlacht verbessert werden. Die Truppen wurden damals häufig mit Holzblöcken visualisiert. Da die Uniformen der preußischen Armee mehrheitlich blau waren, wurde die präsentierende Gruppe blaue Gruppe genannt. Der Feind wurde durch rote Flaggen symbolisiert. So entstand der Ausdruck rotes Team. Kritisches Denken und Hinterfragen von Annahmen sind seitdem feste Bestandteile der militärischen Arbeit. In den USA erhielt das Red

Teaming schließlich seine heutige Bedeutung – die weit mehr umfasst als reines „Kriegsspiel“. 2004 gründete das amerikanische Militär die „Red Team University“ und setzte – auch als Antwort auf 9/11 – ein Curriculum zur Ausbildung von Red Teams auf. Diese Teams unterstützen die Befehlshabenden in Krisen- und Kriegsgebieten seither dabei, gute Entscheidungen zu treffen. Da gute Entscheidungen auch für jedes Unternehmen erfolgsentscheidend sind, hat das Konzept Einzug ins Business gefunden. In Deutschland ist es allerdings noch weitgehend unbekannt.

Kurzbeschreibung

Red Teaming ist nicht eine einzelne Methode, die sich als Blaupause für bestimmte Problemstellungen nutzen lässt. Es ist vielmehr eine Sammlung von Werkzeugen und Interventionen, die alle demselben Ziel dienen: Ein Konzept, eine Idee oder



Maßnahme wird bewusst angegriffen, um die Schwachpunkte daran zu finden. Zu diesem Zweck wird – problembezogen – ein Team zusammengestellt, das sich aus einem umfangreichen Werkzeugkasten bedienen kann. Zur Toolbox gehört zum Beispiel die Methode „Kritisches Denken“, die sich an den Kriterien wissenschaftlichen Denkens orientiert. Ferner gehört die Technik „Advocatus Diaboli“ dazu. Dabei zerpfückt eine zufällig ausgewählte Person oder Gruppe einen Vorschlag, eine Idee oder einen Plan nach Strich und Faden. Auch die „5-Why-Methode“ ist Teil der Red-Teaming-Werkzeugkiste. Im Rahmen der Methode versucht man, durch „Warum“-Fragen systematisch der Ursache für eine Schwachstelle auf den Grund zu gehen. Doch gleichgültig, welche Methode zum Einsatz kommt: Stets geht es darum, die Organisation mit einem ganzheitlichen Blick zu unterstützen. Das gelingt allerdings nur, wenn einige Bedingungen erfüllt sind:

► Ein Red Team braucht die volle Unterstützung des Top-Managements, denn es benötigt ein klares Mandat für seine Arbeit.

► Zudem arbeitet ein Red Team grundsätzlich nur mit einem konkreten Auftrag und klaren Zielen (siehe Kasten unten). Red Teams sind keine permanente Hintergrundbegleitung, die sich als „Coach-zu-jedem-Zeitpunkt“ verstehen. Dies würde das Vertrauen in die Arbeit des Red Team unterwandern und seine Aufgabe ad absurdum führen.

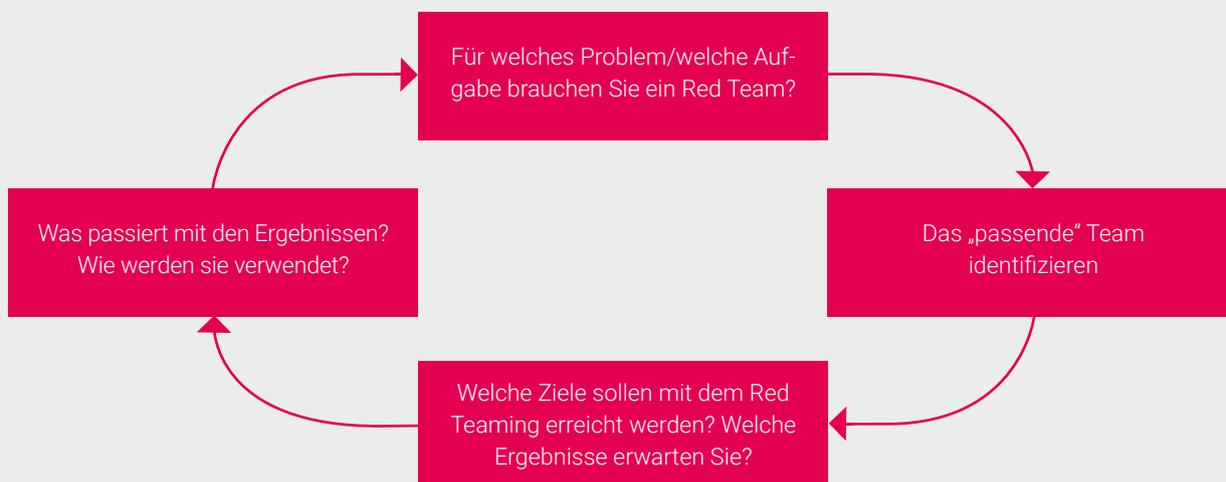
► Ein Red Team muss nicht notwendigerweise eine feste Gruppe sein. Im Gegenteil. Oft ist es durchaus sinnvoll, das Teams fallbezogen zusammenzustellen. Zuweilen lohnt es sich auch, Unterstützung von außerhalb der Organisation einzubeziehen.

► Wichtig sind auch Qualifikation und Erfahrung der Red Teamer, vor allem desjenigen, der das Team moderiert. Der Moderator sollte ein gewisses psychologisches Hintergrundwissen und viel Empathie mitbringen. Schließlich werden eingefahrene Denk- und Entscheidungsmuster hinterfragt – etwas, wogegen sich viele Menschen innerlich zunächst einmal sträuben. Auch Verständnis für Märkte, Gruppendynamiken und systemisches Arbeiten sowie die Bereit-

Red Teaming dient dazu, die Schwachstelle an einem Konzept oder einer Idee zu finden.

Vier Schritte ins Red Teaming

Red Teaming eignet sich als Methode, um Ideen und Konzepte zu hinterfragen nur dann, wenn es einen klaren, fest umrissenen Auftrag gibt. Wer mit dem Ansatz arbeiten will, sollte sich daher vorher darüber klar werden, worum genau es ihm geht und was er erreichen möchte. Vier Schritte helfen, wichtige Basics zu klären, bevor der Red-Teaming-Startschuss fallen kann.



Quelle: Stephanie Borgert



schaft zur Selbstreflexion sollten im Team vorhanden sein.

Einsatzmöglichkeiten

Im Kern geht es immer darum, die Entscheidungsfindung zu unterstützen und konkrete Ideen, Pläne, Konzepte oder Maßnahmen zu verbessern. Mithilfe von Red Teaming können Denkfallen, die durch Vorurteile und Stereotype entstehen, bewusst gemacht und umgangen werden. Das unabhängige, kritische Denken wird gefördert. Dem Einheits- und Gruppendenken, das gerade in größeren Organisationen zu beobachten ist, und das die Entscheidungsqualität häufig verschlechtert, wird vorgebeugt. Schwachstellen von Ideen, Konzepten und Co. können erkannt werden. Das Verständnis für Zusammenhänge und Wechselwirkungen wird ver-

bessert. Auch das Verständnis für Kunden und Mitbewerber kann sich durch Red Teaming erhöhen. So entstehen andere Sichtweisen auf das eigene Business und können passgenauere Strategien erarbeitet werden. Zudem werden unerwünschte Effekte, unvorhergesehene Wirkungen und Gefahren von Vorhaben und Plänen identifiziert. Red Teaming hilft insofern auch dabei, proaktives Risikomanagement zu betreiben. Richtig eingesetzt bietet es zudem die Möglichkeit, neue Ideen und Innovationen zu fördern, weil es das Denken in Alternativen schult. Es stört und hält die Organisation damit agil.

Beispiel-Tool: „Ritualisierte Kontroverse“

Die „Ritualisierte Kontroverse“ (engl: Ritual Dissent, Copyright: Cognitive Edge/Dave Snowden) hilft, ein Konzept, einen Plan oder eine Idee zu verbessern, indem in aufeinanderfolgenden Iterationen dazu Kommentare von Kollegen eingeholt und verarbeitet werden – so oft und so lange, bis das Konzept gut genug ist.

Besonders geeignet ist die Ritualisierte Kontroverse für Workshops mit mindestens zwei Gruppen, die jeweils ihr eigenes Thema bearbeiten. Eine Gruppengröße von drei bis fünf Mitgliedern hat sich dabei als passend erwiesen. Bei mehr als sechs Gruppen sollte unbedingt ein zweiter Moderator bestimmt werden. Und die Moderation sollte Personen obliegen, die bereits Erfahrung damit haben, sowie Wissen über Gruppendynamiken. Denn mitunter entsteht ein lautstarker energiegeladener Diskurs unter den Teilnehmern. Damit die Arbeit unter diesen Bedingungen konstruktiv bleibt, ist die Moderation stringent zu halten. Der Moderator ist also durchaus als „Dompteur in der Manege“ gefragt.

Ablauf

Jede Gruppe nimmt an einem eigenen Tisch Platz. Zwischen den Tischen sollte etwas Platz sein. In der Regel hat jede Gruppe bereits ein Konzept oder etwas Ähnliches ausgearbeitet. Nun geht es

Zentrale Prinzipien des Red Teaming

- 1 Damit Red Teaming sinn- und effektiv ist, braucht es eine offene Kultur des Lernens in der Organisation. Kritik muss erwünscht sein und gefördert werden.
Der Fokus muss auf wichtigen, konkreten kritischen Aufgaben oder Problemen liegen.
- 2 Red Teaming darf nicht zur Routine werden. Sonst geraten die Teilnehmer in genau die Fallen, aus der sie die Organisation befreien wollen.
- 3 Red Teams sollten nicht an „korrekten Ergebnissen“ gemessen werden. Rechthaben ist nicht das oberste Ziel. Vielmehr geht es darum, dass sie gute Diskussionen in Gang setzen.
- 4 Red Teams verlieren sich nicht im „Problemefinden“, das heißt: Sie hören auf, wenn es reicht.
- 5 Der Grat zwischen konstruktivem Ungehorsam und persönlichem Angriff ist manchmal schmal. Red Teamer sind sich dessen bewusst, und achten darauf, nicht persönlich zu werden, frei nach dem Motto „Don't be an asshole“.
- 6

Quelle: Stephanie Borgert

darum, die Idee, das Konzept oder den Plan gezielt zu stressen – und auf diese Weise zu verbessern.

1. Jede Gruppe benennt einen Sprecher

Diese Person sollte seelisch stabil sein, denn der Wind der Rückmeldungen von den Kollegen wird heftig werden. Die Gruppe bekommt fünf Minuten Zeit, um die Präsentation ihrer Idee vorzubereiten.

2. Die erste Iteration wird gestartet

Nach Ablauf der Vorbereitungszeit wechseln die Sprecher im Uhrzeigersinn den Tisch.

3. Das Konzept wird vorgestellt

Die Sprecher präsentieren parallel drei Minuten lang die Idee ihrer eigenen Gruppe am fremden Tisch. Die Gruppe am Tisch hört nur zu und unterbricht den Sprecher nicht. Ist der Sprecher mit seiner Präsentation fertig, dreht er sich mit seinem Stuhl um und sitzt nun mit dem Rücken zur Gruppe.

4. Die Gruppe „zerlegt“ das Konzept

Die fremde Gruppe darf (und soll) nun mit voller Energie die Idee des Sprechers zerfetzen. Dabei wird grundsätzlich nur über die Idee, nicht über den Sprecher als Person geredet. Die Kommentare aus der Gruppe dürfen jedoch unrealistisch, absurd, lustig, ernst und laut sein. Es darf kreuz und quer geredet werden. Der Sprecher hört zu und macht sich Notizen. Weiterhin findet kein Dialog zwischen ihm und der Kritik-Gruppe statt.

5. Der Sprecher kehrt zu seiner eigenen Gruppe zurück

Ist die fremde Gruppe fertig mit dem „Zerlegen“, kehrt der Sprecher zu seinem Tisch zurück. Er gibt die Rückmeldungen zum Konzept wieder. Üblicherweise finden sich in den Kommentaren der Kollegen – manchmal gerade in den absurd scheinenden – sehr gute Hinweise. Auf dieser Grundlage wird die Idee gemeinsam überarbeitet.

6. Die nächste Runde startet

Ist das Konzept überarbeitet, startet die nächste Iteration. Die Sprecher gehen dann gegen den Uhrzeigersinn zu einem anderen Tisch usw. Erfahrungsgemäß sind drei Iterationen sinnvoll. Es kann – je nach Gruppen und Themen – auch deutlich mehr Durchgänge brauchen. Abhängig von der



Lesetipp

► **Stephanie Borgert: Unkompliziert! Das Arbeitsbuch für komplexes Denken und Handeln in agilen Unternehmen.**

Gabal, Offenbach 2018, 24,90 Euro.

Einfache Lösungen haben angesichts der Komplexität des heutigen Business ausgedient, so die These des Buches. Besser als geradliniges Denken hilft in einer solchen Welt systemisches Denken weiter. Borgert liefert Handreichungen, mit denen es gelingen soll, im eigenen Denken der Komplexität des Umfeldes gerecht zu werden.

Anzahl der Gruppen, sollten die Sprecher in jeder Iteration an einen anderen Tisch gehen, damit so viele verschiedene Impulse wie möglich eingesammelt werden. Die Intervention wird erst dann beendet, wenn das Konzept oder die Idee von der Gruppe, die es erstellt hat, als „perfekt“ eingestuft wird.

Hinweis

Für die sinnvolle Durchführung der ritualisierten Kontroverse gilt dasselbe Prinzip wie für den Red-Teaming-Ansatz insgesamt: Es braucht den Willen, sich stören zu lassen. Eine offene Haltung, der Wunsch zu lernen und seine Arbeit zu verbessern sowie ein Bewusstsein für die entscheidungsstützenden Grundannahmen bilden die Basis. Ohne sie ist konstruktives Stören nicht möglich.

Stephanie Borgert

Die Autorin: **Stephanie Borgert** ist Vortragsrednerin und Beraterin für ein zeitgemäßes Management, das in der Lage ist, Komplexität zu meistern. Kontakt: www.stephanieborgert.de



Foto: Stephanie Borgert

Das Profipaket

für kluge Weiterbildungsprofis

managerSeminare & **Training aktuell**
lesen und alle Abovorteile nutzen

für **9 EUR**/zusätzlich
im Monat

upgrade ins Profipaket



Neu nach Ihrem Upgrade –
alle Abonnentenvorteile von **Training aktuell**

- 12 x jährlich **Training aktuell** (Print und online)
- **Flatrate-Zugang zum trainerkoffer.de** –
Tools, Inputs, Bilder und Verträge kostenfrei downloaden
- bis zu **20% Rabatt auf Fachbücher** der Edition **Training aktuell**
(eBooks 10% günstiger)
- **eBooks der Marktstudien gratis**
- **150 EUR Rabatt** auf den Premiueintrag in der
Rubrik Weiterbildungsexperten auf **seminarmarkt.de**



upgrade ins Profipaket

