

Interview: Winfried Kretschmer

Artikeltags: Borgert, Stephanie; Denken; Lambertz, Mark; Logik; Nichtwissen; Red Teaming; Sowohl-als-auch-Denken; Stören; Wahrscheinlichkeit

Stören und sich stören lassen

"Stören hilft dabei, zu lernen" – ein Interview mit Stephanie Borgert und Mark Lambertz

Menschen neigen dazu, nach Bestätigungen zu suchen. Nach Bestätigungen für ihre Denkmuster, Handlungsrouninen und Glaubenssätze, die dann noch fester geglaubt werden. Kommt dann noch Gruppendenken hinzu, hat Neues, anderes keine Chance mehr. Da hilft nur stören. Irritieren. Gezielt intervenieren, bevor der Beton im Kopf hart wird. Letztlich geht es um ein anderes Denken jenseits der Schlussformen der dominanten Logik.



Es ist ein kleines Buch nur, erschienen in der 30-Minuten-Reihe von GABAL. Aber *Besser entscheiden mit Red Teaming* hat es in sich. Es ist eine knallharte Anleitung, seine gewohnten Denkmuster, Handlungsrouninen und Glaubenssätze infrage zu stellen. Schonungslos. Stephanie Borgert und Mark Lambertz im Interview über die Thesen und Grundgedanken ihres Buchs. *Stephanie Borgert* ist Vortragsrednerin, Managementberaterin und Weiterdenkerin für ein zeitgemäßes Management. Ihre Themenschwerpunkte sind Komplexität und organisationale Resilienz.

Mark Lambertz arbeitet als Berater, Coach und Dozent mit Schwerpunkt Komplexität und Digitalisierung. Er ist Autor der ersten deutschsprachigen Einführung in das Viable System Model.

Mehrfach in eurem Buch spricht ihr vom Stören und Sich-stören-Lassen. Worin liegt die Bedeutung des Störens?

Stephanie: Wir Menschen laufen, vor allem unter Druck, im Autopilotmodus. Das heißt, wir machen die Dinge genau so, wie wir es gewohnt sind, ohne zu reflektieren. Das Wie kann in einer Situation passend sein, in der nächsten aber vielleicht auch nicht. Aus diesem Grund sollten wir wach sein, aufmerksam, achtsam für die Routinen und Mechanismen, nach denen wir denken und handeln. Diese Reflexion und das Hinterfragen, ob wir passend agieren können, nennen wir Stören.

Mark: In Teams kommt noch hinzu, dass leicht der Effekt des Gruppendenkens eintreten kann. Dann kuschelt sich ein Team über die Zeit zurecht, denkt gleich, tickt gleich und handelt nach Schablone. Das fühlt sich zwar gut an, ist aber kein guter Nährboden für intelligente Entscheidungen und gute Ideen. Und das ist ja eigentlich keine neue Erkenntnis -jeder Mensch, der tiefere Freundschaften pflegt, kennt den Moment, wenn ein Freund eine unangenehme "Wahrheit"

auspricht, die dich jedoch in deiner Entwicklung weiterbringt.

Stören gilt gemeinhin als destruktiv. Der Begriff wird meist mit negativer Konnotation verwendet. Ihr sprecht von konstruktivem Stören. Was macht Stören konstruktiv?

Mark: Es braucht ein Grundvertrauen, damit Störungen als konstruktiv oder produktiv wahrgenommen werden. Ohne eine soziale Beziehung, die auf Respekt und Zuversicht basiert, wird es ziemlich schwierig, "zu stören".

Stephanie: Für uns ist der Begriff absolut positiv belegt, weil Stören dabei hilft, zu lernen. Ohne ab und zu "wachgerüttelt" zu werden, lebt es sich zwar bequem, aber es bewegt sich auch nichts mehr vorwärts.

Ihr sprecht auch von konstruktivem Ungehorsam. Ziviler Ungehorsam meint Protest mittels kalkulierter Regelverletzungen. Was versteht ihr unter konstruktivem Ungehorsam?

Mark: Konstruktiver Ungehorsam könnte mensch als Selbstbeauftragung verstehen, den Status quo der gemeinsamen Denkmuster, Handlungsrountinen und Glaubenssätze infrage zu stellen und nicht auf eine Erlaubnis dazu zu warten. Das heißt: Raus aus der Opferrolle und aktiv bestehende Strukturen hinterfragen. Idealerweise bedeutet das auch, konkrete Vorschläge und Ideen einzubringen, um beispielsweise organisatorischen Unsinn zu beenden.

Und wann wird Stören konstruktiv?

Stephanie: Konstruktiv wird Stören, wenn der Red Teamer mit einer wertschätzenden Grundhaltung und der Gewissheit "Ich weiß es nicht besser" arbeitet. Wir schauen ja auf Situationen bei unseren Kunden, wenn wir als Red Teamer arbeiten, und da kennen wir natürlich nicht die Antworten. Aber wir haben Ideen und gute Fragen und sind sehr gute Mustererkenner, und genau das bieten wir an und irritieren damit. Eine der wichtigsten Grundhaltungen im Red Teaming ist eben: "Don't be an asshole." Sie spiegelt sehr gut wider, wie Störung konstruktiv funktionieren kann.

Damit sind wir beim Buch. Red Teaming ist eine Methode, ein Ansatz, ein Mittel, um durch konstruktives Stören gewohnte Denkmuster, eingeschliffene Routinen und zementierte Gewissheiten zu hinterfragen. Erzählt ihr was dazu?

Stephanie: Zunächst einmal ist Red Teaming kein neues Konzept. Die Grundidee geht zurück auf die preußische Armee, die bereits mit Aufstellungsfiguren Schlachten simuliert und dabei auch die Perspektive des Gegners einbezogen hat. Blau kennzeichnete dabei die eigenen Truppen, Rot die des Feindes. Daher stammt auch der Name Red Teaming. Genau genommen ist Red Teaming eine Haltung und ein Werkzeugkasten, der Begriff Methode ist unpassend, denn es geht nicht darum, nach Rezept auf bestimmte Probleme einen vorgegebenen Ablauf abzuspielen.

Mark: Das, was Red Teaming ermöglicht, beschreiben wir mit vier wesentlichen Aspekten: Kritisches Denken fördern, das Unmögliche denken, Zusammenarbeit fördern und Gruppendenken verhindern. In diesen einzelnen Pfeilern des Red Teaming stecken dann wiederum jede Menge Ansätze und Werkzeuge. Unterm Strich geht es natürlich darum, die gewohnten Denkmuster – auch im Team – zu reflektieren, auf Passung zu prüfen und gegebenenfalls upzudaten. Dann entstehen auch bessere Entscheidungen, weil wir bewusster mit den Grundannahmen, Vorurteilen, Biases und Stereotypen umgehen. Hierzu nutzen wir verschiedene Interventionen, um den diversen Situationen gerecht zu werden.

Welche Formen von Intervention nutzt Red Teaming?

Stephanie: In unserer Auslegung des Red-Teaming-Konzepts fokussieren wir stark auf Interaktion, Beteiligung und Diskurs. Manche Interventionen gehören zu den Liberating Structures, andere sind Denk-Schreib-Tools, welche die Reflexion fördern. Wir schöpfen aus unserem Fundus an komplexitätsgerechten Gruppeninterventionen wie Future Backwards und weiterentwickelten Formaten wie das Tetralemma.

Lined writing area for notes.

Mark: Unter allem liegt dabei die systemtheoretische Sicht auf Organisationen und Zusammenarbeit. Leider gibt es viele Organisationen, die ihren Mitwirkenden das eigene Denken ausgehoben haben – daher verwundert es auch nicht, dass solche Organisationen in einer Selbstbestätigungsschleife hängen bleiben. Insofern nutzen die von uns vorgestellten Interventionen als Basis eine konstruktiv-kritische Haltung, bei der gleichzeitig alle Menschen im Raum in einen hoffentlich bedeutsamen Dialog einsteigen können. Wir möchten dabei auch die Introvertierten zu Wort kommen lassen, denn häufig haben die vermeintlich stilleren Menschen brillante Ideen. So gesehen bremsen wir die Extrovertierten ein wenig ein und sorgen für eine kommunikative Balance im Team.

Stimmt, auch die Werkzeuge sind nicht neu. Interessant aber sind ihre Kombination und die Anwendung auf kritisches Denken. Entscheidend scheint mir die Grundeinstellung, mit der man die Werkzeuge anwendet. Ihr schreibt vom Willen, sich stören zu lassen. Das ist etwas anderes, als zu sagen: "So, jetzt denken wir mal kritisch!"

Stephanie: Absolut, ja. Man muss es wirklich wollen. Lass ich mich stören, dann bin ich grundsätzlich bereit, mit neuen Einsichten aus der Arbeit zu gehen. Voraussetzung ist also die Bereitschaft, auch lang geglaubtes "Wissen" wieder infrage zu stellen und darauf zu achten, wie die Schlussfolgerungen überhaupt zustande gekommen sind. Mein Lieblingsbeispiel sind die "veränderungsunwilligen Mitarbeitenden". Nur weil ich vielleicht Einzelne als widerständig in einem Veränderungsprozess interpretiert habe, ist eine allgemeine Aussage wie "Mitarbeitende wollen immer, dass alles so bleibt, wie es ist" nicht zulässig. Die Arbeit mit Red Teaming ist in höchstem Maße reflexiv, auf der individuellen und der kollektiven Ebene.

Darauf achten, wie Schlussfolgerungen zustande gekommen sind: Das bedeutet, permanent sein Wissen zu hinterfragen – oder vielleicht besser gesagt das, was man zu wissen glaubt?

Mark: Wir würden sogar noch weiter gehen und sagen, dass wir zunächst von einem Standpunkt des Nichtwissens ausgehen. Durch Denkfiguren des kritischen Denkens versuchen wir dann, uns das zur Verfügung stehende Wissen zu erschließen. Konkret heißt das: Erst formulieren wir Hypothesen, bevor wir nach Mustern suchen, um im letzten Schritt zu Vorhersagen zu gelangen, die wahrscheinlich brauchbar sind. Das klingt vielleicht anstrengend, ist jedoch für uns für den gemeinsamen Erkenntnisprozess fruchtbar.

Dem Nichtwissen hätte die Anschlussfrage gegolten ... Da bin ich dabei, stoße mich aber ein wenig an dem "noch weiter gehen" – denn für mich sind das zwei Dimensionen oder zwei Enden der Sache: die Unsicherheit dessen, was wir wissen, und das Nichtwissen, von dem wir nie wissen können, wie groß dessen Territorium ist. Würdet ihr da folgen?

Mark: Ja, so kannst du es formulieren. Das erinnert an die Known Unknowns und die Unknown Unknowns. Wir bevorzugen aber erst mal, uns dessen bewusst zu sein, was wir wissen können, indem wir vom Standpunkt des Nichtwissens ausgehen. Das soll jetzt bitte nicht normativ verstanden werden. Man kann von beiden Enden starten. Letzten Endes interessiert uns die "Beweisbarkeit" und Logik einer Aussage.

Von der Haltung her erinnert mich das an den Kritischen Rationalismus Karl R. Poppers, der postuliert hat, dass Theorien falsifizierbar sein müssen. Wissenschaftliche Arbeit in diesem Sinne ist der Versuch, Theorien zu widerlegen, nicht zu bestätigen. Ist das eine ähnliche Grundhaltung?

Stephanie: Ja. Wir Menschen neigen dazu, nach Bestätigungen zu suchen. Wenn die Überzeugung lautet: "Menschen wollen sich nicht verändern", finden wir in Change-Prozessen ausreichend Bestätigung, weil wir auch nur danach Ausschau halten. Die Mitarbeitenden, die sich hoch motiviert ans Werk machen, übersehen wir leicht und verhindern so die Falsifikation des Glaubenssatzes.

Mark: Daher bleibt auch beim kritischen Denken immer ein Rest an Unsicherheit. Es gibt vielleicht nicht die perfekte Lösung, doch wir können die "falschen Ideen" schon einmal

aussortieren. Unser Motto lautet: Wahrscheinlichkeit statt Wahrheit.

Und weil darauf zu achten ist, wie Schlussfolgerungen zustande gekommen sind, nehmen die Schlussverfahren in der Logik im Buch relativ breiten Raum ein? Es ist notwendig, sich damit zu beschäftigen, wie Aussagen zustande kommen, bevor man sie hinausposaunt?

Stephanie: Es ist schon gut, wenn ich weiß, ob meine Aussage auf einzelnen Beobachtungen, einer Überzeugung oder einer Hypothese basiert. Das macht einen riesigen Unterschied in der Genauigkeit und der Wahrscheinlichkeit, "wahr" zu sein. Red Teaming ist das Gegenteil von "Woher soll ich wissen, was ich denke, bevor ich höre, was ich sage".

Mark: Und das ist besonders dann heikel, wenn das mit dem HIPPO-Effekt kombiniert wird – der Highest Paid Person Opinion. Dann zählt nur die Meinung der am besten bezahlten Person im Raum und die Möglichkeiten des Teams bleiben auf der Strecke. Das erzeugt echte Kosten und wirkt sich negativ auf die Motivation aus. Darum ist Schlussfolgern auch aus humanistischen Gründen ein zentraler Aspekt des Red Teaming.

Menschen neigen dazu, nach Bestätigungen zu suchen – ihr bezieht euch auch stark auf die diversen kognitiven Verzerrungen, die die Verhaltensökonomie herausgearbeitet hat, auf logische Fehlschlüsse sowie auf die tief in unserem Denken verankerte zweiwertige Ja-nein-Logik in der Tradition von Aristoteles. Diese Zweiwertigkeit, die ein Drittes wie ein Sowohl-als-auch ausschließt, ist eine weitere große Bürde, die wir in unserem Denken mitschleppen?

Stephanie: Entweder-oder-Denken geht eben vermeintlich schneller, und es schafft subjektive Sicherheit. Was wir eben üben sollten, ist, Sowohl-als-auch zu denken. Das kann jeder Mensch, man muss nur trainieren. Dazu gehört für uns auch, darauf zu achten, wie leicht wir eventuell in kurzen Ursache-Wirkungs-Relationen denken und argumentieren. Das Denken in Wechselwirkungen und die Betrachtung von Vorgängen über einen Zeitraum, statt zu einem Zeitpunkt, ist ebenfalls unpopulär. Das findet sich vor allem in Organisationen, die noch mit der Idee von einem Unternehmen als kontrollierbare Maschine hantieren.

Interview: *Winfried Kretschmer* ist Chefredakteur und Geschäftsführer von changeX. Das Interview haben wir schriftlich in einem Google-Doc in mehreren Frage- und Nachfragerunden geführt.

Vertical dotted line on the right side of the page, with horizontal dotted lines extending from it, serving as a guide for writing or reading.

Zu den Interviewpartnern



Stephanie Borgert ist 1969 im Ruhrgebiet geboren und aufgewachsen. Als eine von wenigen Frauen studierte sie in den Neunzigerjahren Ingenieur-Informatik. Sie startete eine erfolgreiche Karriere in der IT als Beraterin und im internationalen Vertrieb, übernahm Führungsaufgaben und verantwortete komplexe Projekte und hohe Budgets. Im Jahr 2007 stieg sie aus dieser Karriere aus und wurde Unternehmerin. Seither begleitet sie Unternehmen bei der Transformation zu zukunftsfähiger Organisation und zeitgemäßer Führung. Stephanie Borgerts Themenschwerpunkte sind Komplexität und organisationale Resilienz. Dazu hat sie mehrere Bücher veröffentlicht und spricht als Impulsgeberin auf Veranstaltungen.



Mark Lambertz, geboren 1971 in Düsseldorf, ist ein Digital Native der ersten Stunde, seitdem er im Alter von zwölf Jahren mit seinem ersten Apple-Computer programmieren lernte. 1995 gründete er eine der ersten Digitalagenturen Deutschlands und stieg freiwillig nach 20 Jahren aus. Heute berät und coacht er Teams und Unternehmen auf ihrem Weg zu einer agilen Organisation. Er ist einer der führenden Experten des Viable System Model.



Stephanie Borgert, Mark Lambertz:
30 Minuten. Besser entscheiden mit Red Teaming.
GABAL Verlag, Offenbach 2019,
96 Seiten, 7.99 Euro,
ISBN 978-3-95623-898-7

Lined area for notes or comments.