



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.