Was, wenn alles anders wäre? Innovationen wagen, Wandel gestalten und mit Resilienz durch volatile Zeiten

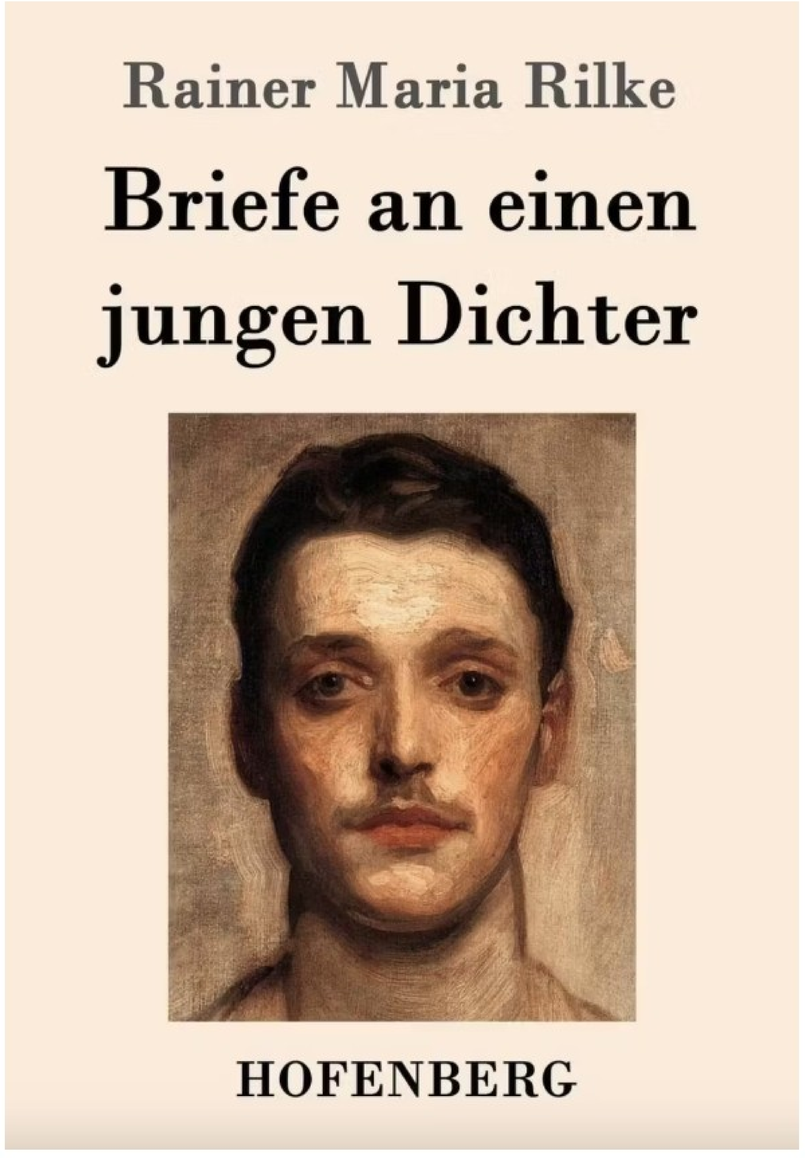
Forum Produktion & Management II 24.03.2025 II Campus Steyr

Ihre Referentin: Henriette Frädrich

Rainer Maria Rilke

Briefe an einen jungen Dichter

HOFENBERG



„Ich möchte Sie bitten, so gut ich kann, Geduld zu haben mit allem, was in Ihrem Herzen noch ungelöst ist, und zu versuchen, die Fragen selbst zu lieben, wie verschlossene Räume, wie Bücher in einer wirklich fremden Sprache.

Suchen Sie jetzt nicht nach den Antworten – sie können Ihnen noch nicht gegeben werden, weil Sie sie noch nicht leben können. Und es geht darum, alles zu leben. Jetzt leben Sie die Fragen.

Vielleicht leben Sie sich dann allmählich, ohne es zu merken, eines fernen Tages in die Antwort hinein.“

Unsicherheit
umarmen?

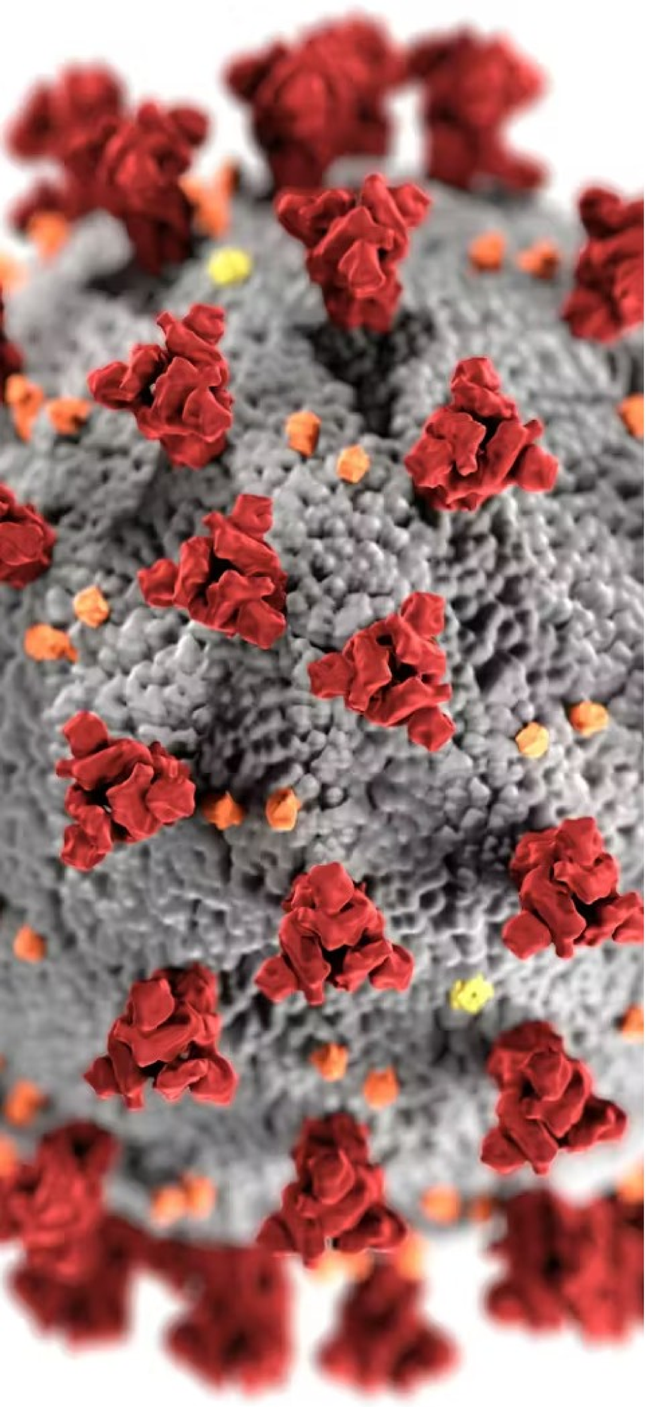
Fragen lieben!

Isaac Newton

→ **Gravitation**

Kopernikus/Galileo

→ **Heliozentrisches Weltbild**



Louis Pasteur

→ **Mikrobiologie, Impfungen**

Florence Nightingale

→ **Krankenpflege & Hygiene**

Karl Benz

→ **Auto**

Gebrüder Wright

→ **Flugzeug**

Rosalind Franklin

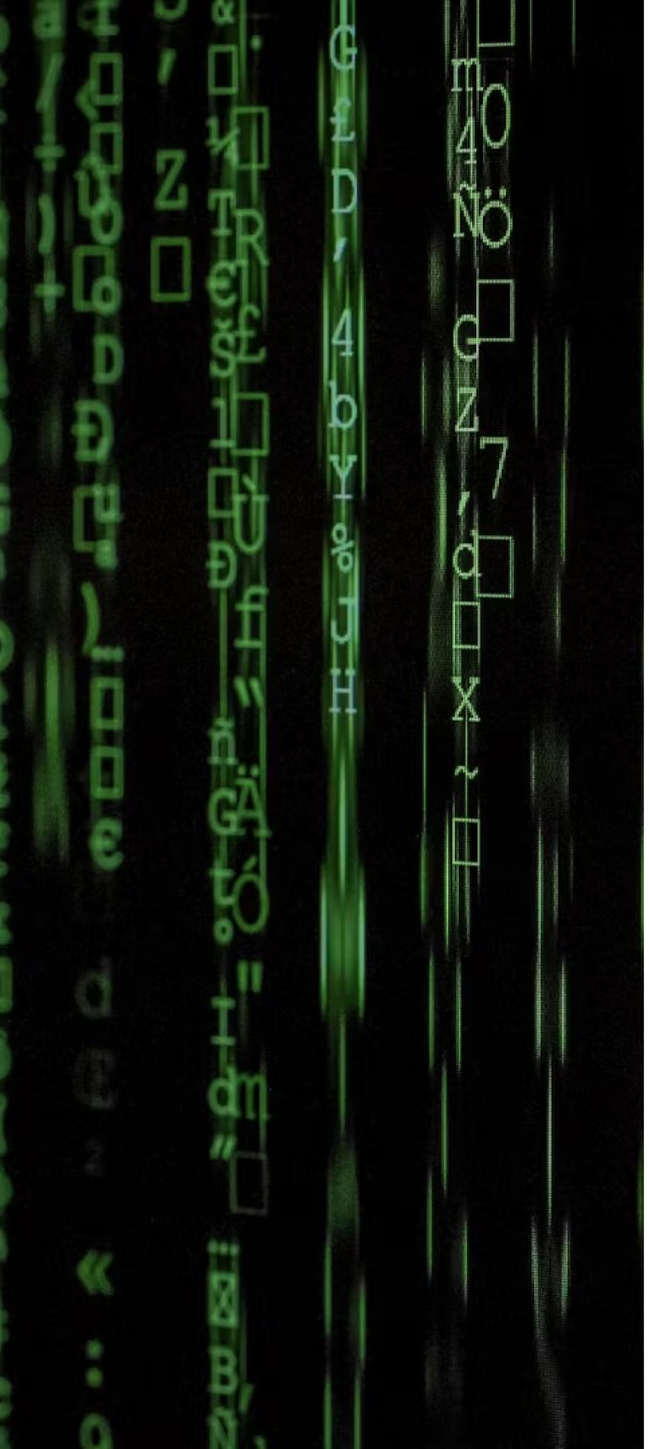
→ **DNA-Struktur**

Samuel Morse

→ **Telegraphie, später Internet**

Johannes Gutenberg

→ **Buchdruck**

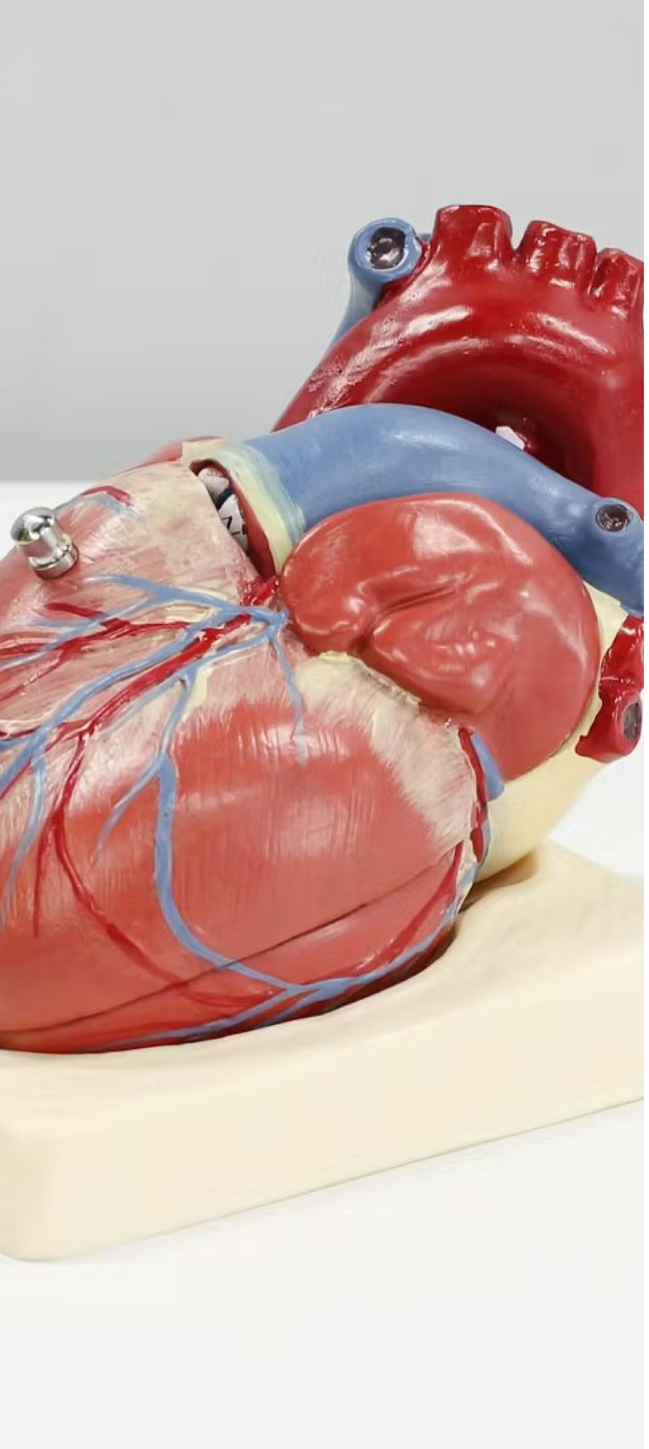


Grace Hopper

→ **Programmiersprache COBOL**

Radia Perlman

→ **STP-Protokoll**



Christiaan Barnard

→ **Erste Herztransplantation**

Who´s that girl?

- Diplom-Medienwirtin mit Deutsch-Französischem Doppeldiplom (2003)
- Ein Jahr an der Filmhochschule ESAV in Toulouse (2001/2002)
- Journalistin und Redakteurin für verschiedene TV-Produktionen (2003 - 2008)

Who´s that girl?

- Gründerin und Unternehmerin (2008 - 2014)
- Pharmatching.com - eine B2B-Plattform, die Outsourcingprozesse in der intl. Pharmabranche vereinfacht und beschleunigt

Who´s that girl?

- Autorin und Essayistin (2007 - today)
- verschiedene eigene Bücher
- Ghostwriterin für verschiedene deutsche Unternehmer:innen

Who´s that girl?

- Keynote-Speakerin & Moderatorin (2007 - today)
- Topics: Veränderung, Motivation, Innovation, Kreativität, KI etc.
- nationale & internationale Kund:innen

Who´s that girl?

Gründerin einer Eventreihe und Plattform (Blogzine, Podcasts, Community) für modernes Female Empowerment

History was in the making ...

WAHR HEITS CRASH

WAHRHEITEN VERÄNDERN SICH. **IMMER.**

Technischer Fortschritt.

Wissenschaftlicher Fortschritt.

Gesellschaftlicher Wandel.

Politischer Wandel.

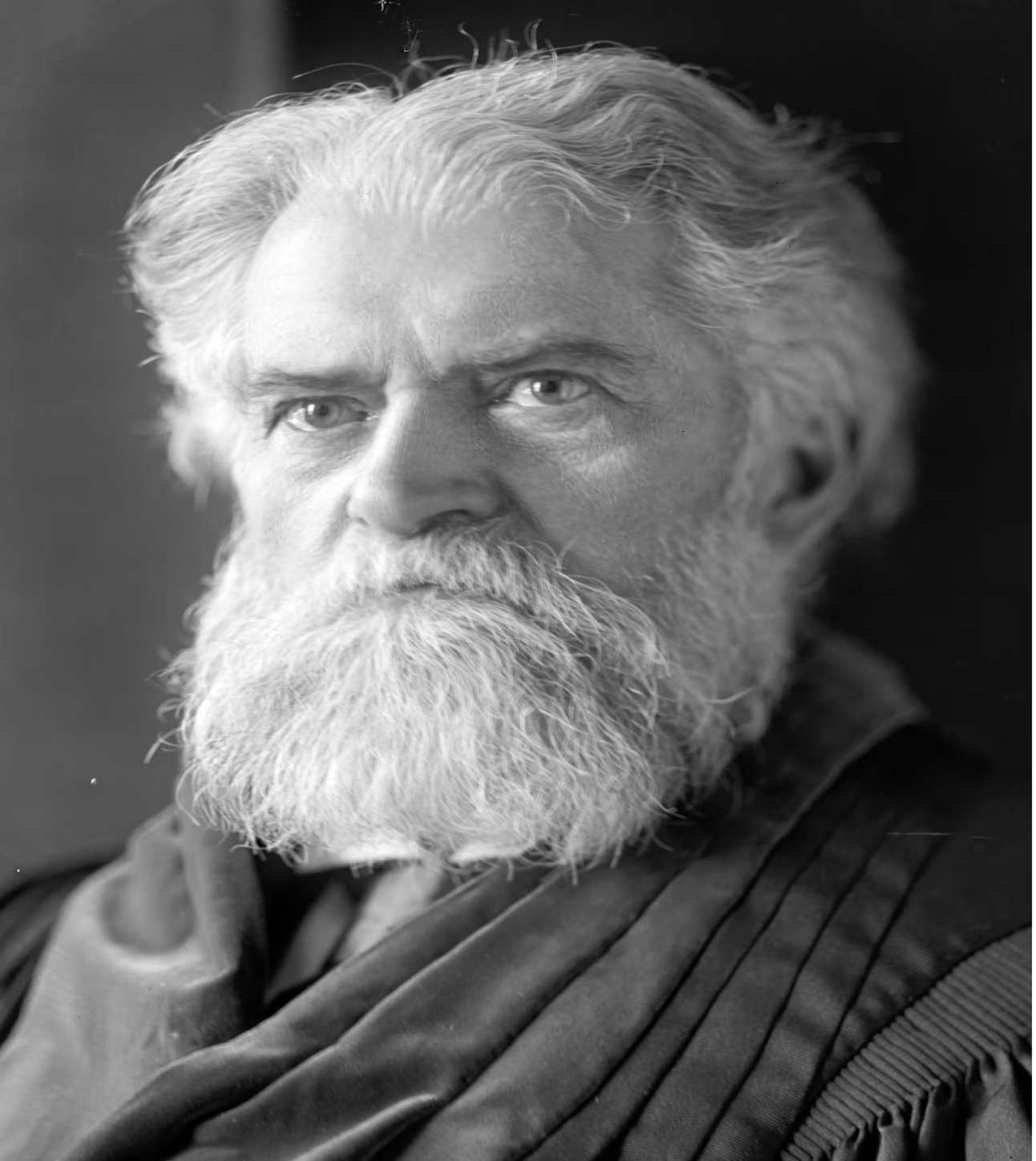
Religiöser Wandel.

WAHRHEITEN VERÄNDERN
SICH. **IMMER. UND NIE OHNE:**

FRAGE ZEICHEN

"Es gibt nichts Neues mehr. Alles was man erfinden kann, ist schon erfunden worden."

Charles Duell, Direktor des US-Patentoffices, 1899

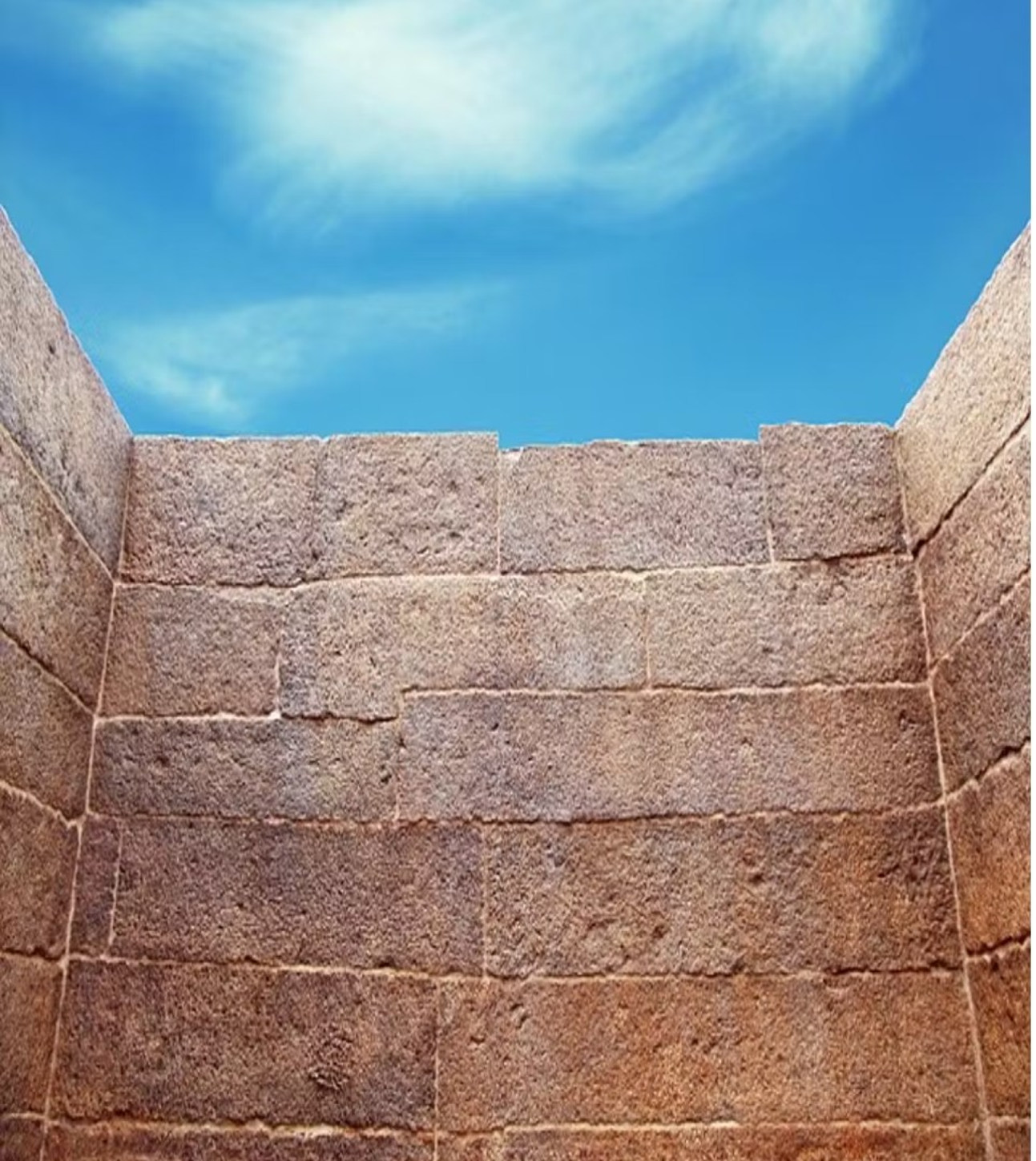


“Mit Maschinen durch die Luft zu fliegen, ist absolut unmöglich.”

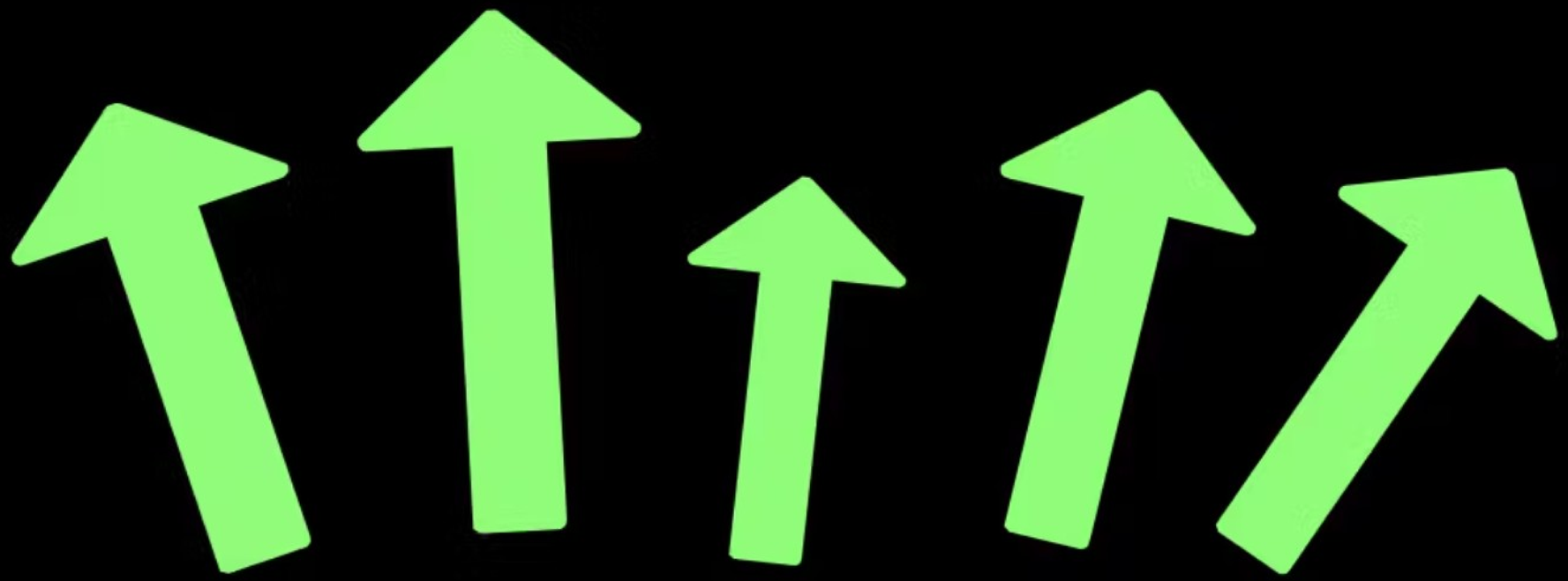
Simon Newcomb, Astronom, 1907

“Die Mauer wird noch in 50 und auch noch in 100 Jahren bestehen bleiben."

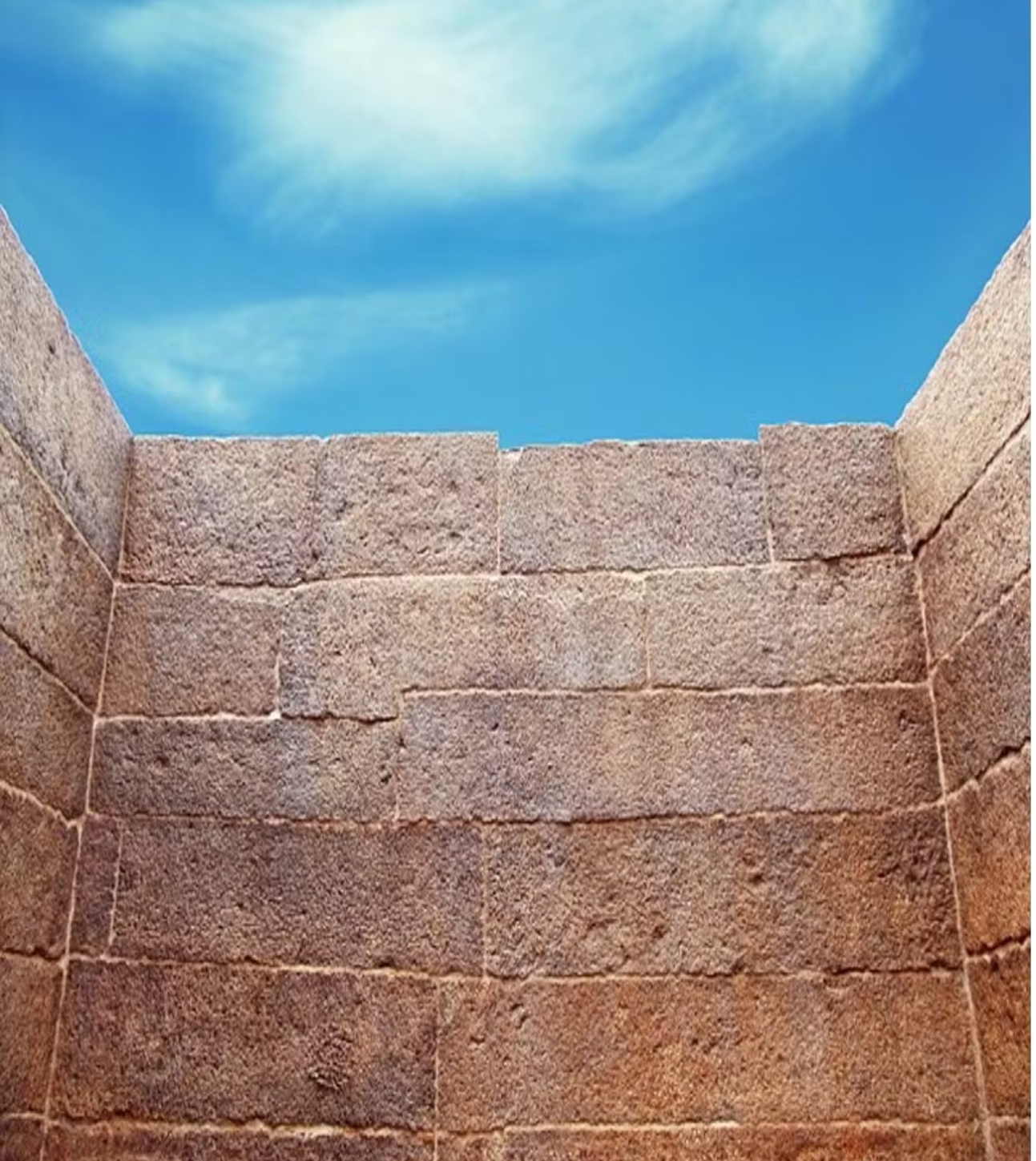
Erich Honecker, 1989



ANTWORTEN
bauen Mauern
und Grenzen auf.



BEKANNTE WAHRHEIT



Lineares Denken baut auf Mauern und Grenzen auf.

Lineares Denken baut Mauern und Grenzen auf.

FRAGEN durchbrechen Mauern und Grenzen.

FRAGEN öffnen Türen zu ganz neuen Welten und Möglichkeiten.

BEKANNTE WAHRHEIT

WARUM?

WARUM?

WARUM?

WARUM?

Kern =
Ausgangspunkt
für die Lösung

STARTPUNKT, UM ETWAS GANZ NEUES ZU KREIEREN

DAS ERSTE PRINZIP:

"Du musst erst den KERN eines Problems verstehen und die fundamentale Wahrheit erkennen, um eine (innovative) LÖSUNG zu finden."

– Aristoteles

#thefirstprinciple

DAS ERSTE PRINZIP:

Radikales Hinterfragen führt zu (innovativen) Lösungen bei Herausforderungen.

#herausforderungenmeistern

FIRST PRINCIPLE THINKING

1. ALLES RADIKAL HINTERFRAGEN.
2. ALLES KOMPLETT ZERLEGEN.
3. ALLES NEU ZUSAMMENSETZEN.

... oder auch ...

Innovationskraft durch **UNLEARNING.**

Sei bereit, deine eigene Expertise zu verlernen.

Wir sind oft Gefangene unseres Wissens.

Je mehr Erfahrung man hat, desto schwieriger ist es, unvoreingenommen zu denken. Innovation erfordert Mut zum radikalen Unlernen.

Nicht das, was wir wissen, bringt uns weiter.
Sondern das, was wir (noch) nicht wissen.

#firstprinciplefragen

🔍 Strategie & Unternehmensführung

- Wenn wir unser Unternehmen heute neu gründen würden – was würden wir ganz anders machen?
- Welche Annahmen über unseren Markt haben wir nie hinterfragt?
- Was würde unser schlimmster Konkurrent tun, um uns aus dem Geschäft zu drängen?
- Welche Entscheidungen treffen wir aus Angst – und nicht aus Mut?
- Was ist die eine Sache, die uns klein hält, obwohl wir groß sein könnten?

#firstprinciplefragen

👥 HR & Unternehmenskultur

- Warum sollte jemand wirklich bei uns arbeiten wollen – außer wegen des Gehalts?
- Wie können wir unsere Stellenanzeigen so schreiben, dass sie Menschen Gänsehaut machen?
- Wenn wir unser Unternehmen nach den Bedürfnissen der Mitarbeitenden gestalten würden – wie sähe es aus?
- Wie würden wir führen, wenn niemand aus Pflicht, sondern aus Leidenschaft käme?
- Wenn unsere besten Leute morgen kündigen – was hätten wir übersehen?

#firstprinciplefragen

📣 Marketing & Vertrieb

- Warum kaufen unsere Kund:innen wirklich bei uns – und nicht nur wegen des Produkts?
- Wenn unser Unternehmen ein Charakter in einem Film wäre – wer wären wir?
- Was würde passieren, wenn wir keine Werbung mehr machen dürften – wie würden wir stattdessen Menschen für uns begeistern?
- Wenn unser Produkt morgen kostenlos wäre – wie würden wir trotzdem Geld verdienen?
- Was wäre, wenn wir unser teuerstes Produkt 10x so teuer machen – was müsste passieren, damit Kund:innen trotzdem kaufen?

#firstprinciplefragen

📦 Produktion & Lieferkette

- Was wäre, wenn wir unseren gesamten Produktionsprozess neu denken müssten – was würden wir anders machen?
- Wenn wir unsere CO_2-Bilanz halbieren müssten – was wäre unser erster Schritt?
- Welche Engpässe akzeptieren wir als gegeben, die wir eigentlich lösen könnten?
- Wie könnten wir unsere Produkte so verändern, dass sie unschlagbar nachhaltig werden?
- Wenn wir unsere Prozesse mit den Augen eines Kindes betrachten – was würde als unnötig oder absurd erscheinen?

#firstprinciplefragen

💻 IT & Digitalisierung

- Welche Prozesse in unserem Unternehmen sind unnötig kompliziert – und warum existieren sie noch?
- Was wäre, wenn wir keine E-Mails mehr verschicken dürften – wie würden wir dann kommunizieren?
- Was tun wir heute noch manuell, das eine KI übernehmen könnte?
- Wie sicher sind unsere Daten – wirklich?
- Wenn wir unsere IT-Strategie von Grund auf neu denken – welche Altlasten würden wir über Bord werfen?

#firstprinciplefragen

💰 Finanzen, Controlling & Buchhaltung

- Welche Kosten betrachten wir als unvermeidbar – obwohl sie es nicht sind?
- Wenn wir unseren Umsatz verdoppeln müssten – aber ohne zusätzliche Kosten – wie würden wir das tun?
- Gibt es eine Einnahmequelle, die wir übersehen, weil wir nur in unseren Standardprodukten denken?
- Wie würden wir kalkulieren, wenn wir nicht mit Vergangenheitsdaten, sondern mit Zukunftsszenarien arbeiten würden?
- Was wäre, wenn wir unsere Zahlungsmodelle so

#firstprinciplefragen

🎧 Kund:innenservice & - erlebnis

- Wenn unser Kund:innenservice kein Kostenfaktor wäre, sondern unser größter Marketinghebel – wie würden wir ihn gestalten?
- Wie sieht es aus, wenn ein:e Kund:in uns verlässt – und was hat ihn dazu gebracht?
- Was ist das eine kleine Detail in unserem Service, das den größten Unterschied machen könnte?
- Wenn wir unsere Kund:innen morgen neu erfinden müssten – wen würden wir uns wünschen?
- Wie müssten wir unsere Kommunikation ändern, damit unsere Kund:innen sich nicht nur gehört,

#firstprinciplefragen

🎯 Innovation & Zukunftsfähigkeit

- Wenn wir unser eigenes Geschäft disrupten müssten – was wäre unser Plan?
- Welche Fragen trauen wir uns nicht zu stellen – weil wir Angst vor den Antworten haben?
- Wenn unser Unternehmen in 10 Jahren nicht mehr existiert – warum nicht?
- Was wäre, wenn wir für einen Tag wie absolute Branchenfremde auf unser Unternehmen schauen – was würden wir seltsam finden?
- Wie würde ein:e Zukunftsforscher:in unser Businessmodell von heute bewerten?

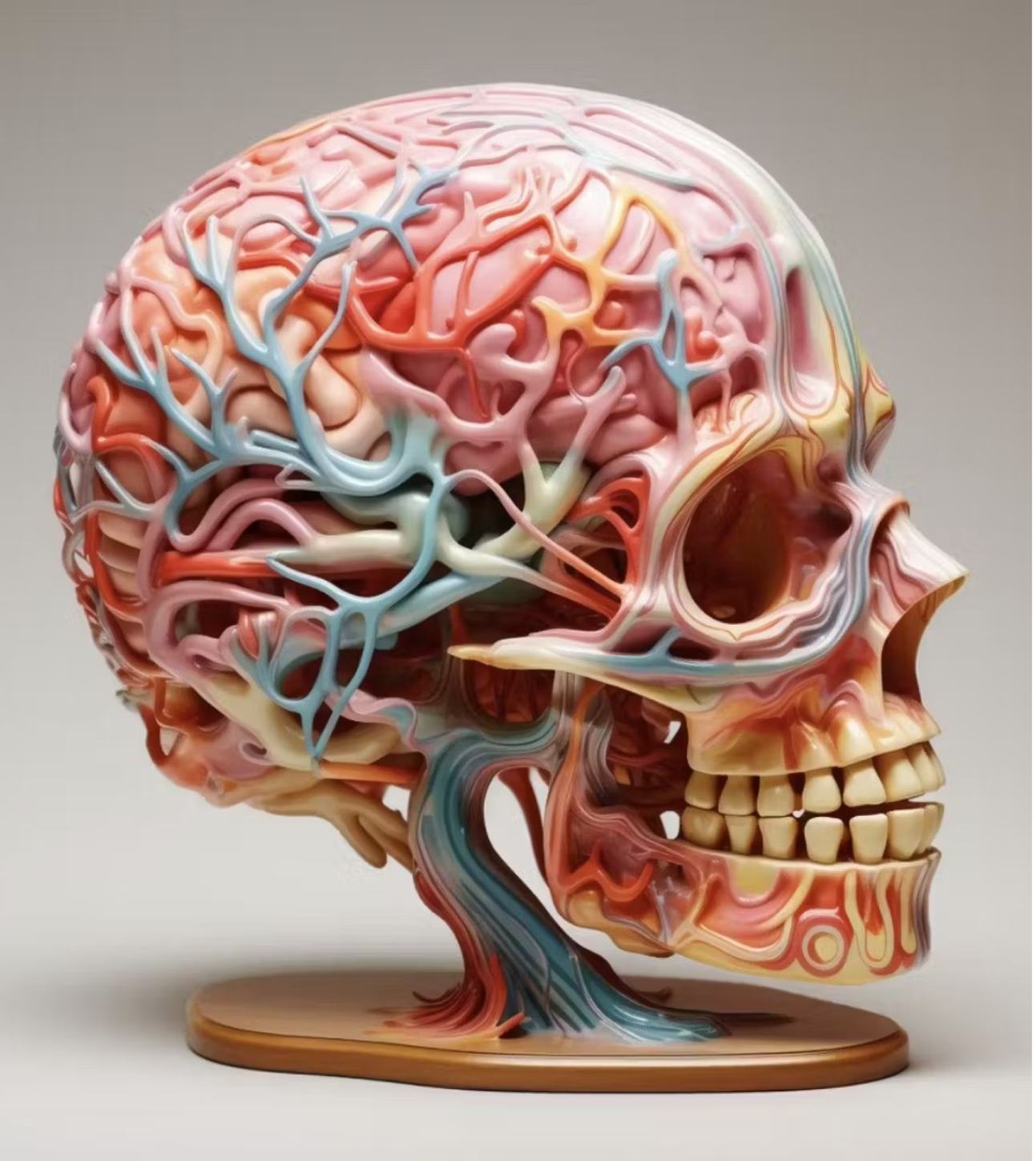
100 magische Fragen, die Ihr Unternehmen nach vorne bringen

So bekommen Sie den kompletten FPT-Fragenkatalog:

- QR Code scannen oder direkt zu
  - **www.henriette-fraedrich.com/vortrag-campus-steyr**
- Zum Newsletter anmelden *(und bestätigen, please check your SPAM)*
- Sie bekommen das Fragen-PDF in wenigen Tagen per eMail zugeschickt *(please check your SPAM)*

Fragen helfen uns durch volatile Zeiten

- Unsere Fragen sind nicht unsere Quälgeister, sondern unsere Lehrmeister.
- Wir leben in einer Welt, die schnelle Antworten liebt – aber nicht braucht.
- Unsicherheit ist kein Mangel oder etwas Doofes – sondern immer ein Startpunkt.
- Große Fragen zu stellen und zu lieben ist ein Akt von Mut.
- Wichtige Fragen bleiben oft unbeantwortet – und genau das ist ihre Kraft.



Um Räume zu betreten, in denen wir noch nie waren, braucht es etwas ganz Entscheidendes:

Unseren präfrontalen **CORTEX.**

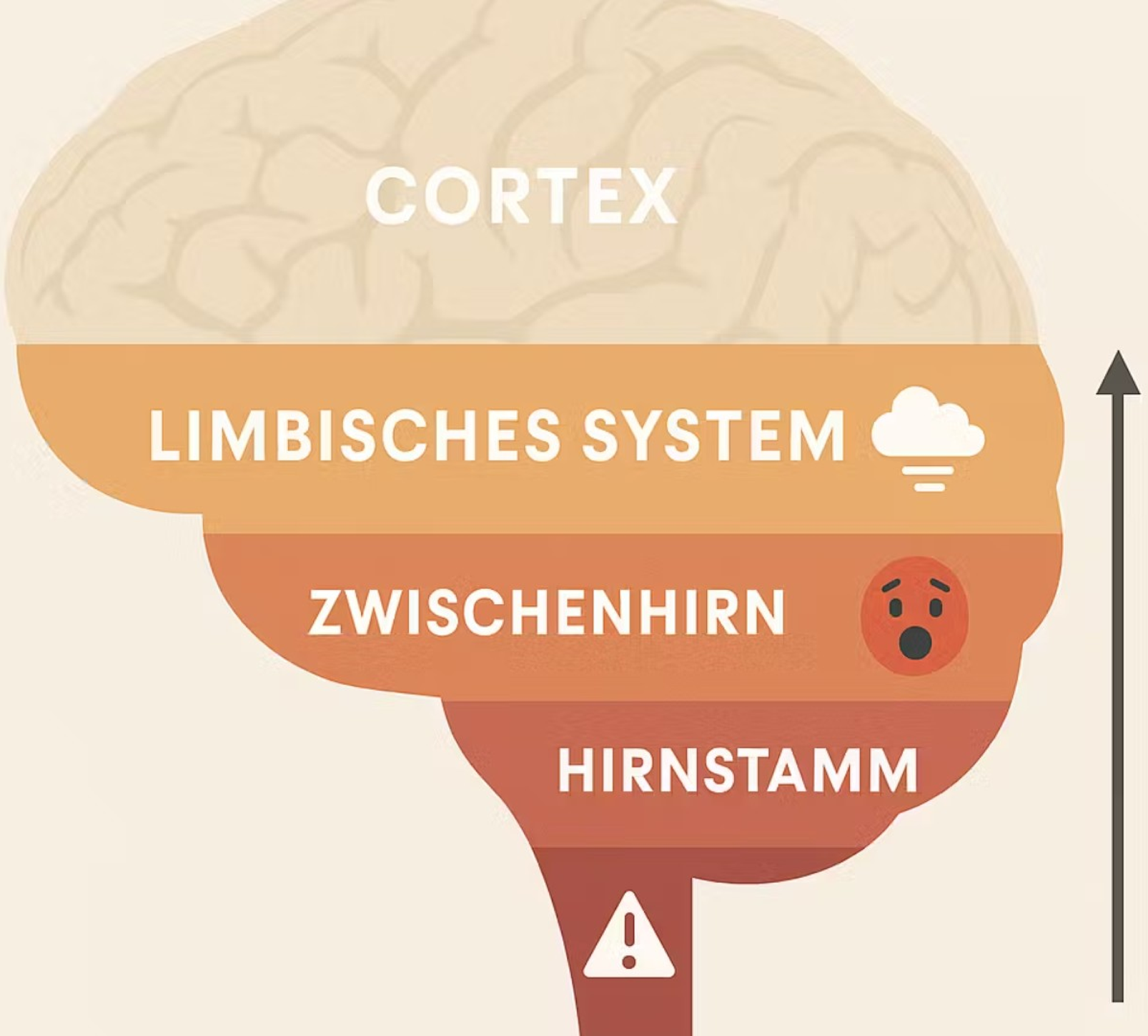

CORTEX
LIMBISCHES SYSTEM
ZWISCHENHIRN
HIRNSTAMM

Abbildung 6

ZUSTANDSABHÄNGIGES FUNKTIONIEREN

»ZUSTAND«	RUHE	WACHSAMKEIT	ALARMIERTHEIT	ANGST	GROSSE ANGST
DOMINANTE HIRNBEREICHE	Cortex (DMN)	Cortex (limbisches System)	Limbisches System (Zwischenhirn)	Zwischenhirn (Hirnstamm)	Hirnstamm
ADAPTIVE »Option« Erregung	Nachdenken (erschaffen)	Schwarmverhalten (Hypervigilanz)	Erstarren (Widerstand)	Flucht (Trotz)	Kampf
ADAPTIVE »Option« Dissoziation	Nachdenken (tagträumen)	Meiden	Sich fügen	Dissoziieren (Lähmung/Katatonie)	Ohnmacht (kollabieren)
KOGNITION	Abstrakt (kreativ)	Konkret (Routine)	Emotional	Reaktiv	Reflexiv
FUNKTIONALER IQ	120–100	110–90	100–80	90–70	80–60

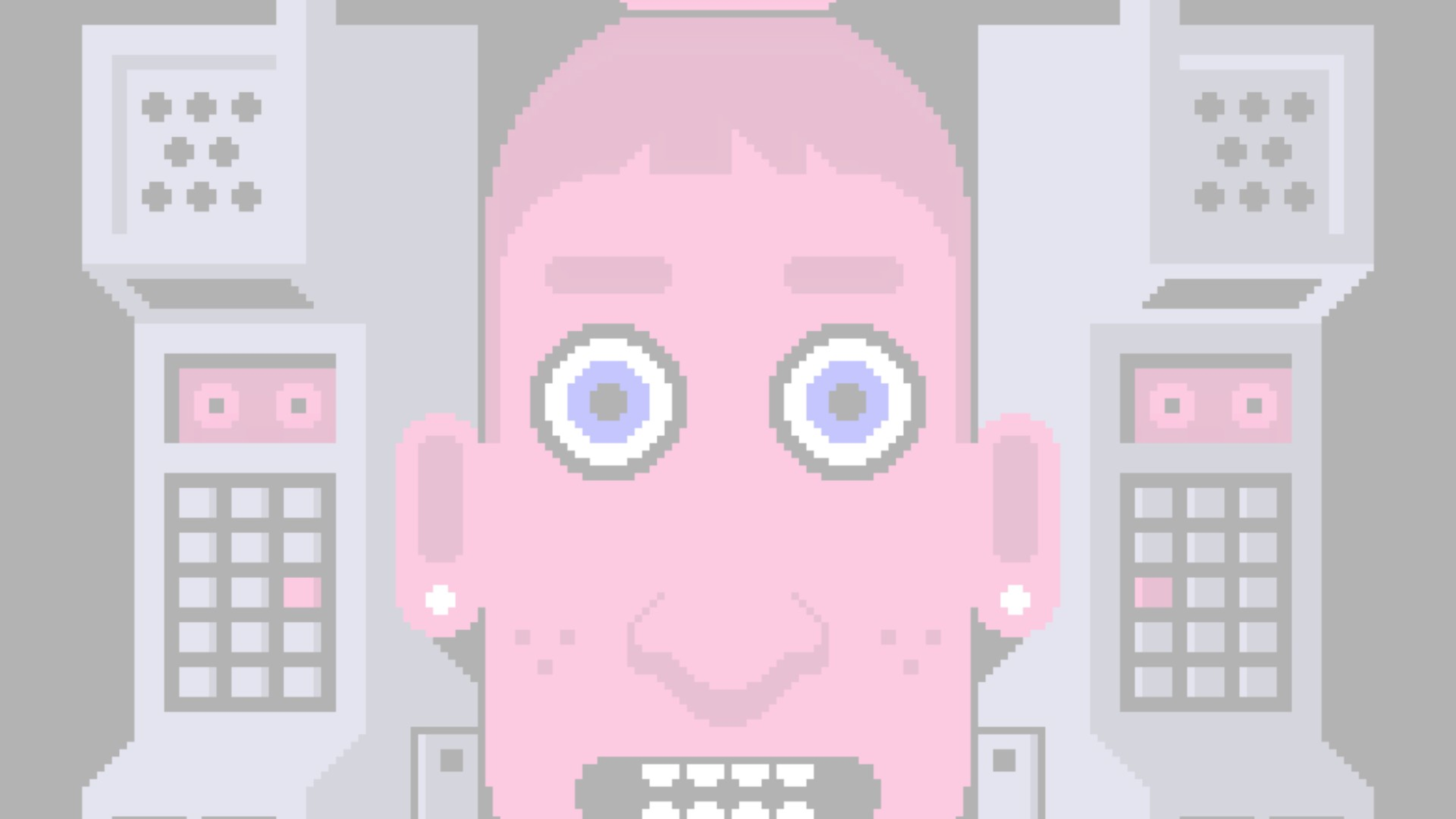
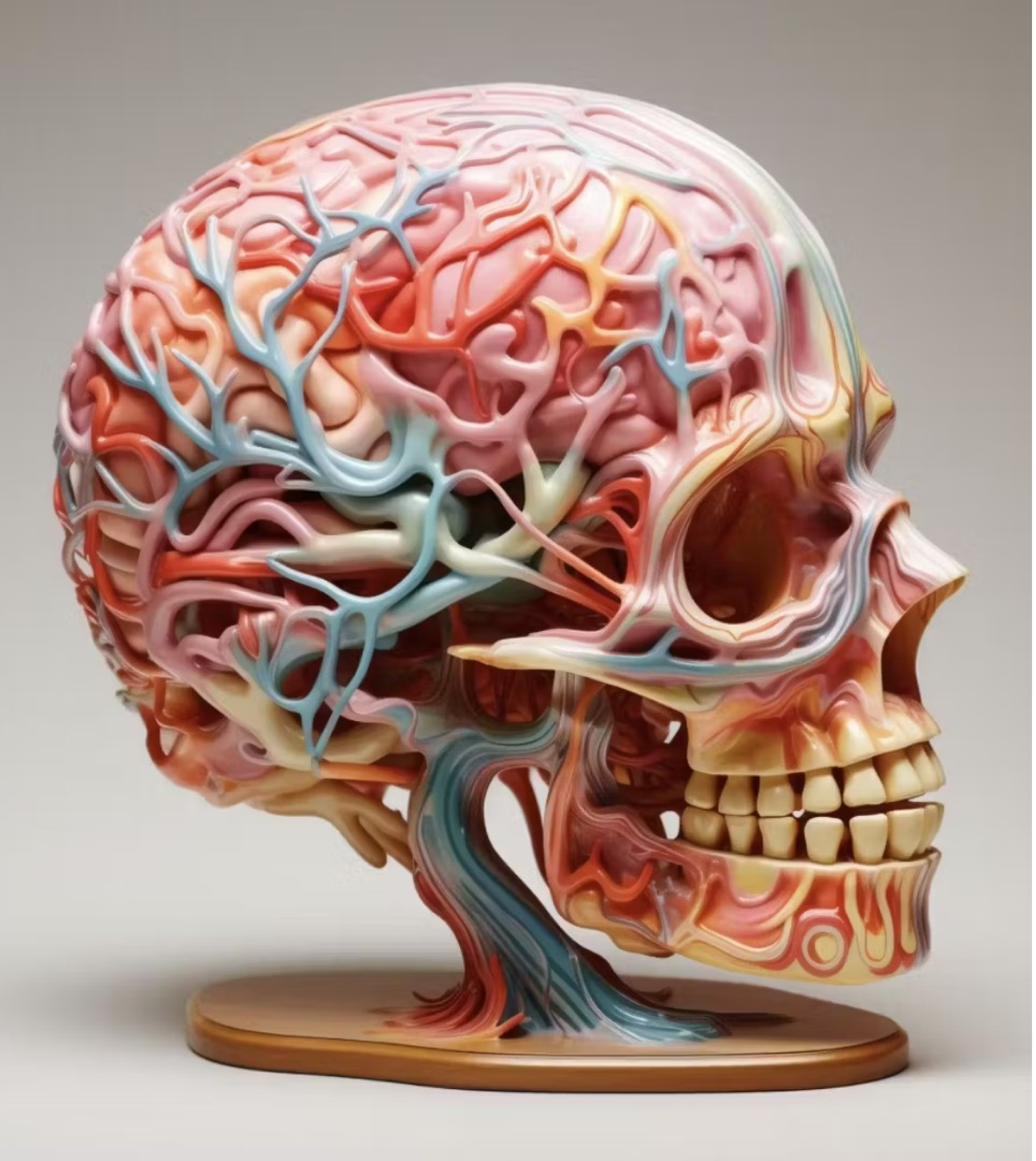


Abbildung 6

ZUSTANDSABHÄNGIGES FUNKTIONIEREN

»ZUSTAND«	RUHE	WACHSAMKEIT	ALARMIERTHEIT	ANGST	GROSSE ANGST
DOMINANTE HIRNBEREICHE	Cortex (DMN)	Cortex (limbisches System)	Limbisches System (Zwischenhirn)	Zwischenhirn (Hirnstamm)	Hirnstamm
ADAPTIVE »Option« Erregung	Nachdenken (erschaffen)	Schwarmverhalten (Hypervigilanz)	Erstarren (Widerstand)	Flucht (Trotz)	Kampf
ADAPTIVE »Option« Dissoziation	Nachdenken (tagträumen)	Meiden	Sich fügen	Dissoziieren (Lähmung/Katatonie)	Ohnmacht (kollabieren)
KOGNITION	Abstrakt (kreativ)	Konkret (Routine)	Emotional	Reaktiv	Reflexiv
FUNKTIONALER IQ	120–100	110–90	100–80	90–70	80–60



CORTEX, BABY!

Max Frisch
Fragebogen

suhrkamp taschenbuch

Halten Sie sich für einen guten Freund?
Was empfinden Sie als Verrat:
a. wenn der andere es tut?
b. wenn Sie es tun?
Wie viele Freunde haben Sie zur Zeit?
Halten Sie die Dauer einer Freundschaft (Unverbrüchlichkeit) für ein Wertmaß der Freundschaft?
Was würden Sie einem Freund nicht verzeihen:
a. Doppelzüngigkeit?
b. daß er Ihnen eine Frau ausspannt?
c. daß er Ihrer sicher ist?
d. Ironie auch Ihnen gegenüber?
e. daß er keine Kritik verträgt?
f. daß er Personen, mit denen Sie sich verfeindet haben, durchaus schätzt und gerne mit ihnen verkehrt?
g. daß Sie keinen Einfluß auf ihn haben?
Möchten Sie ohne Freunde auskommen?
Halten Sie sich einen Hund als Freund?
Ist es schon vorgekommen, daß Sie überhaupt gar keine Freundschaft hatten, oder setzen Sie dann Ihre diesbezüglichen Ansprüche einfach herab?
Was fürchten Sie mehr: das Urteil von einem Freund oder das Urteil eines Feindes?

DER
FRAGEBOGEN
VON MARCEL
PROUST
Ein Notizbuch zum Ausfüllen
Suhrkamp

FRAGEN FÜR PRO´S

Bevor du jemanden anrufst: Überlegst du dir vorher, was du sagen willst? Warum?

Wenn du etwas an der Art, wie du erzogen wurdest, ändern könntest – was wäre das?

Gibt es etwas, das du schon lange tun möchtest – und warum hast du es noch nicht getan?

Wie ist deine Beziehung zu deiner Mutter?

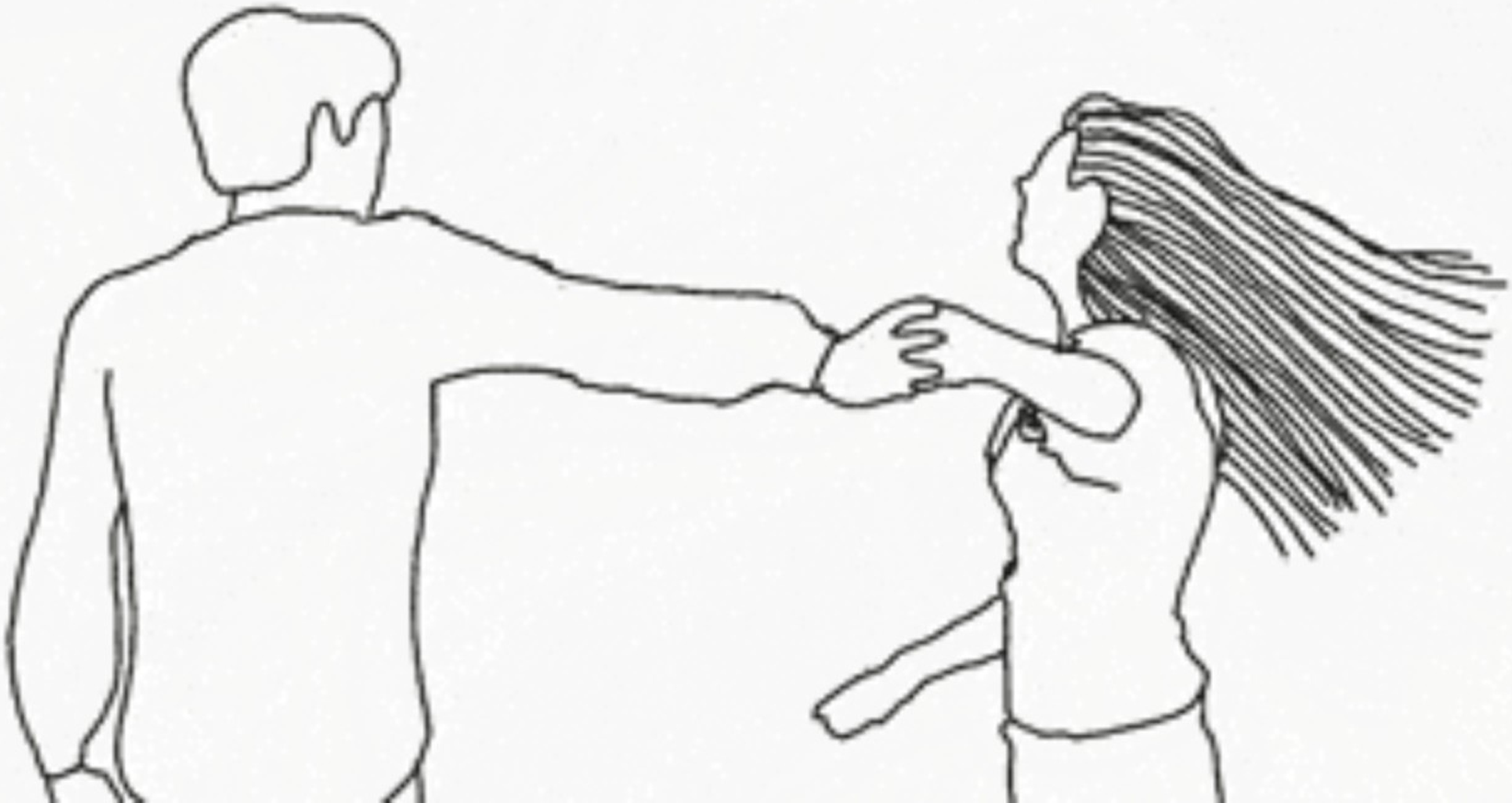
Wann hast du das letzte Mal vor einer anderen Person geweint? Und warum?

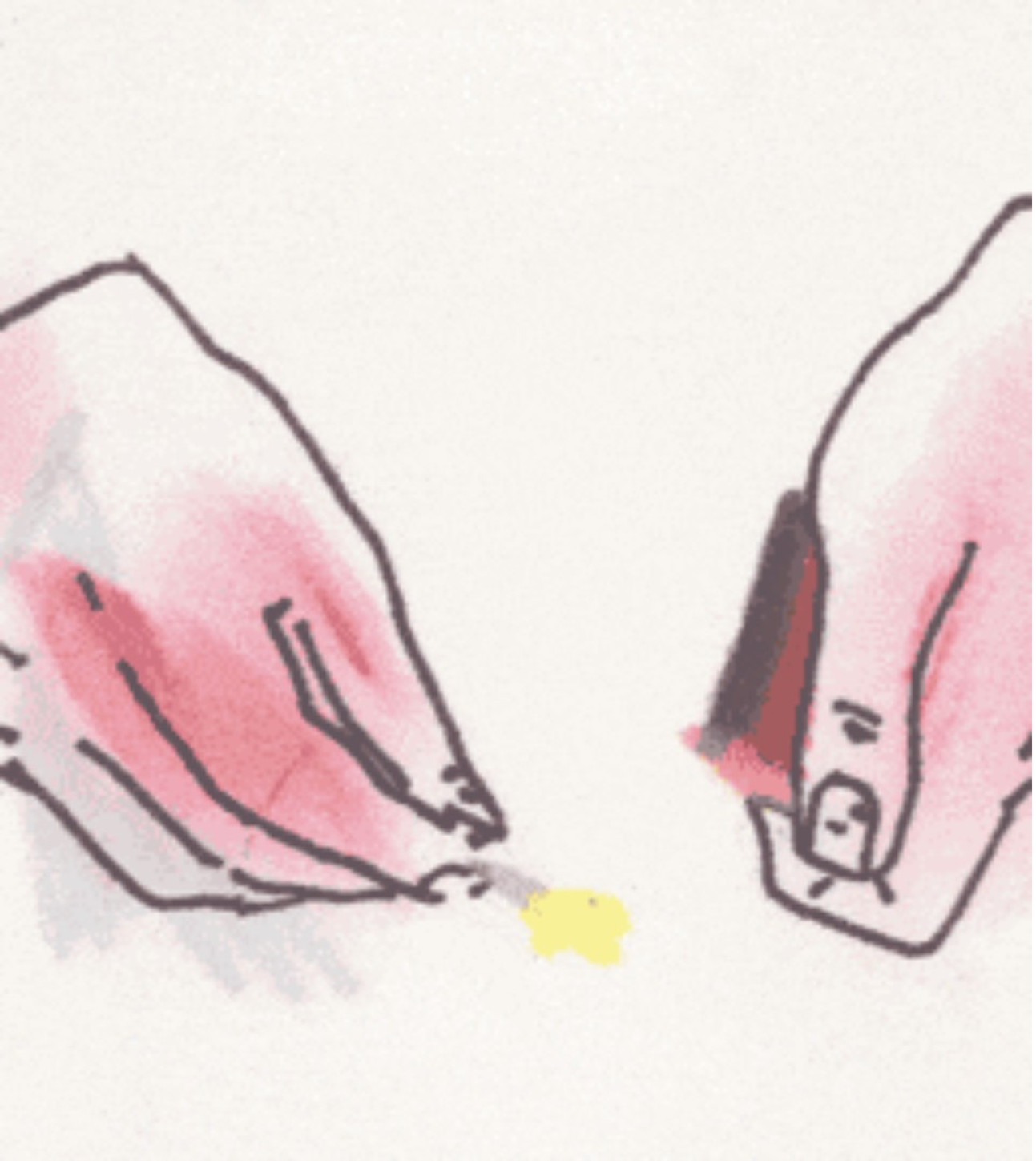
Wenn du wüsstest, dass du morgen stirbst – was würdest du bereuen, nicht gesagt zu haben? Warum hast du es bisher nicht gesagt?

Was ist dir in einer Freundschaft am wichtigsten?

Was war der schönste Moment deines bisherigen Lebens?

Wenn dir eine Kristallkugel die Wahrheit über dich, dein Leben, deine Zukunft verraten könnte – was würdest du





Streichholzfragen

- „Was zieh ich heute an?“
- „Wie strukturiere ich mein Meeting?“
- „Mama, was gibt´s heute zu essen?

Kerzenfragen

- „Passt diese Partnerschaft noch?“
- „Will ich Kinder?“
- „Passt dieser Job noch zu mir?"

Lagerfeuerfragen

- „Wer bin ich?“
- „Was ist mein Beitrag?“
- "Was ist der Sinn? Mein Sinn?“

Glühbirnen mit Wackelkontakt

- „Warum war ich damals nicht mutiger?“
- „Was hätte ich damals besser machen können?“
- „Warum hat er/sie mich verlassen?“
- Warum wurde ich damals nicht befördert?“

Die besten Fragen der Welt :

- → WARUM?
- → UND WAS JETZT?
- → MUSS DAS SO?
- → WAS WÄRE, WENN?

THE
END

HÄH?

Herzlichen Dank für Ihre

AUFMERK SAMKEIT.

www.henriette-fraedrich.com