

10. Kluge Fragen

Wie können kluge Fragen helfen um eine Veränderung zu bewirken?

Um kreativ und erfolgreich zu sein, werden unzählige Tipps und Best-Practices, in Form schneller und leicht verdaulicher Antworten, geboten. Die Beliebtheit dieser Antworten resultiert aus dem Glauben, damit ebenso leicht und schnell handeln zu können. Dabei wird oft übersehen, dass diese Antworten die Wirklichkeit verkürzen und Möglichkeiten weitgehend ausblenden. Das Ergebnis ist Beliebigkeit und Imitation. Damit wird eine sinnvolle Entwicklung behindert und schlimmstenfalls sogar ausgeschlossen – das ist Stillstand.

Fragen hingegen bedeuten, dass wir weiter denken müssen und das Handeln erstmal zurückstellen, um uns Möglichkeiten zu erschließen und die Voraussetzungen für Innovationen zu schaffen. Damit geht unsere Bereitschaft einher, uns unser Nichtwissen einzugestehen und Fragen als Mittel zu neuen Entdeckungen zu nutzen.

Um unsere Wissenslücken benennen zu können, sind folgende Unterscheidungen wichtig: bekannte Bekannte (“knows knows“) – vorliegende Informationen; bekannte Unbekannte (“known unknowns“) – bekannte Informationen, die nicht vorliegen; unbekannte Unbekannte (“unknown unknowns“) – relevante Informationen, deren Fehlen nicht bekannt ist. (Nach dem US-amerikanischen Sozialpsychologen *David Dunning* in einem Artikel zum »Dunning-Kruger-Effekt« – über die Selbstüberschätzung der Unwissenden.)

Im Bewusstsein unserer Wissenslücken sollten wir gute Fragen stellen, die mehrere Antworten produzieren, die wiederum Fragen aufwerfen und eingefahrene Denkmuster verändern. Das Stellen von Fragen, die auf eine bestimmte Art formuliert werden, erzeugt ein Gefühl, etwas neues zu entdecken und zu verstehen. So beschreibt der US-amerikanische Wirtschaftsjournalist *Warren Berger* in seinem Buch »A More Beautiful Question« 2014 (dt.: »Die Kunst des klugen Fragens« 2014) die Bedeutung von klugen Fragen, als Voraussetzung für gute Antworten.

10. Kluge Fragen

Kluge Fragen helfen uns, das Denken über das was wir nicht wissen zu organisieren!

Warren Berger hat hierzu eine Grundformel beschrieben: »F (Fragen) + H (Handeln) = I (Innovation.« Aus seinen Beobachtungen, »wie Frager Probleme in Angriff nehmen«, entdeckte er ein Muster: Warum?; Was-wäre-wenn?; Wie?. Die Abfolge ist aus seiner Sicht »eine grundlegende logische Sequenz, die sich zum Teil auf bereits bestehende Modelle stützt, die den kreativen Problemlösungsprozess in Schritte zerlegt« (ähnlich wie im »Design Thinking).

Die drei aus dieser Sequenz abzuleitenden klugen Fragen könnten zum Beispiel lauten: Warum stellt sich die Frage / das Problem? Was wäre, wenn alternative Denk- und Handlungsweisen angewandt werden? Wie könnten diese Alternativen aussehen? Mit diesem vereinfachten Ansatz kann Ordnung in den Frageprozess gebracht werden, der zunächst ins Ungewisse führt.

Wie mit diesem Ungewissen in Innovations-Management-Prozessen umgegangen werden kann beschreibt der Innovations-Berater *Arno Dirlewanger* in seinem Buch »Innovation der Innovation – Vom Innovations-Management zum Science & Fiction Management« (2016), am Beispiel der US-amerikanischen SF-Serie »Star Trek« und den typischen Äußerungen der unterschiedlichen Charaktere, wie sie auf Neues reagieren: Mister Spock – »Das wäre doch interessant!? Warum eigentlich nicht!?«; Engineer Scotty – »Das könnte gehen, wenn man ... Dann müsste man vielleicht ...«; Captain Kirk – (nach Abwägen der Risiken und Chancen): »Wir probieren das mal! Der Journalist *Wolf Lotter* hat im Wirtschaftsmagazin »brand eins« (Juli 2020) dies als »Unendliche Weiten« bezeichnet, für die wir Unternehmer (als Entscheider, Erneuerer, Entdecker) brauchen.

Ich weiß, dass die Wahrnehmung von und der Umgang mit (Un-)Wissen in der selbstständigen / unternehmerischen Praxis von den persönlichen »Unternehmer-Funktionen« beeinflusst wird.