

Benno van Aerssen

# Revolutionäres Innovationsmanagement

Mit Innovationskultur und neuen Ideen  
zu nachhaltigem Markterfolg



# 2 FRIES-Methode

## 2.1 Überblick

Eine Methode, was ist das eigentlich? Eine Methode ist eine Grundlage oder ein Rezept für ein planmäßiges, folgerichtiges Verfahren, Vorgehen, Forschen, Handeln oder die Art und Weise der Durchführung, das zur Erlangung von Erkenntnissen oder praktischen Ergebnissen dient. FRIES ist eine Methode – ein branchenunabhängiger Leitfaden für die Einführung einer individuellen Innovationskultur. Eine Innovationskultur beginnend bei den Freiräumen über die Ideenfindung, die Evaluierung, bis hin zur Bewusstmachung des Geleisteten.

Allerdings sollten Sie FRIES nicht als in Stein gemeißelte Vorschrift ansehen. FRIES ist ein Regulativ, ein Angebot, das Ihnen hilft, Innovationen in Ihrer Organisation voranzutreiben, das Sie aber variieren und verändern dürfen oder sogar müssen, um es an Ihre Organisation anzupassen. Vergleichen Sie FRIES mit einer Software, die Ihrer Organisation einen Rahmen gibt und Sie unterstützt, Routinearbeiten schneller, leichter und fehlerfreier zu bewältigen. Diese Software müssen Sie an Ihre Bedürfnisse anpassen, ehe sie den Nutzen bietet, den Sie von ihr erwarten. Sie müssen und sollen daher auch die FRIES-Methode anpassen. FRIES soll lebendig und einfach handzuhaben sein, viel Spaß machen, aber auch eine nachvollziehbare, klare betriebswirtschaftliche Grundlage für Ihre Innovationskultur bieten.

Im FRIES-Prozessmodell unterscheiden wir vier aufeinanderfolgende Phasen oder Ebenen mit jeweils einem Hauptelement.

Die unterste Ebene oder Stufe oder, wenn Sie es lieber chronologisch angehen wollen, die erste Phase nennen wir *Freiräume*. In dieser Phase werden die Innovationsträger gefördert, Freiräume eingerichtet und Aufgaben und Probleme (Targets) erkannt. Die nächste Phase oder Stufe heißt *Ideen*. Diese Phase steht für die Kreativität und Ideenfindung. Auf der dritten Stufe *Evaluation* – also Bewertung – geht es um die Beurteilung der zuvor produzierten Ideen. Es ist wichtig, zwischen der Ideenfindung und ihrer Bewertung zu unterscheiden: Wie gut ist diese Idee? Wie leicht lässt sie sich realisieren? Wie steht die unmittelbare und weitere Umgebung meiner Organisation dazu? Wie verhält sie sich zu den übrigen Ideen? Was kostet die Realisierung? Diese und noch viele andere Fragen

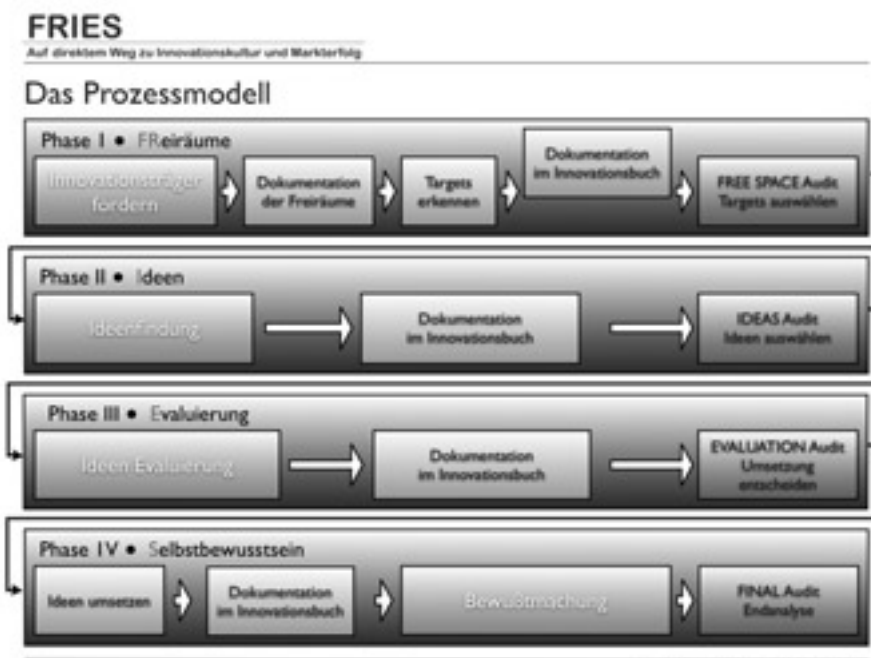


Abbildung 2: FRIES-Prozessmodell im Überblick

müssen hier systematisch angegangen werden. Auf der obersten Stufe *Selbstbewusstsein* – Eigenwahrnehmung – geht es darum, die Innovationsträger für ihre Leistungen auszuzeichnen und die Gesamtorganisation über die Umsetzung der Ideen zu informieren. Bei dieser Phase kommt es darauf an, jedem einzelnen Mitglied der Organisation ein angemessenes Bewusstsein für den Stellenwert der gefundenen Idee zu verschaffen. Dies darf nicht präskriptiv geschehen, also im Sinne von Anweisung oder Vorschrift vor sich gehen. Vielmehr sollte es so vonstattengehen, dass die Kollegen sich freiwillig und gerne mit der Idee identifizieren und aus freien Stücken produktiv zu ihrer Umsetzung beitragen. Anderenfalls haben Sie bloß ein Strohfeuer entzündet, das einmal hoch lodert und dann nach und nach erlischt oder sogar schnell ganz in Vergessenheit gerät. Nur was jeder Einzelne für sich annimmt, kann nachhaltig gelebt und umgesetzt werden.

1. *Freiräume:* In dieser Phase werden die Innovationsträger gesucht, identifiziert und mit einer Einweisung und kontinuierlichen Freiräumen gefördert. Durch diesen kontinuierlichen Prozess werden zukünftig deutlich mehr Targets aufgespürt, deren Lösung und Ideenfindung das Unternehmen nach vorne bringen.

2. *Ideen*: Diese Phase steht für die eigentliche Ideenfindung, die Kreativmeetings und die Anwendung der vielfältigen Kreativtechniken.
3. *Evaluierung*: Es ist wichtig zwischen der eigentlichen Ideenfindung und der Ideenbewertung zu trennen. Auch bei FRIES ist die Ideenbewertung als eigene Phase ausgebildet. In dieser Phase werden die vielversprechenden Ideen detailliert analysiert und auf Ihre Umsetzbarkeit hin geprüft.
4. *Selbstbewusstsein*: Um jetzt nicht nur ein Strohfeuer zu entzünden, sondern eben nachhaltig ein innovatives Umfeld und eine Innovationskultur entstehen zu lassen, müssen die Innovationsträger für Ihre Ideen ausgezeichnet werden. Die Erfolge, also die gelösten Targets und die umgesetzten Ideen, müssen sodann an alle Mitarbeiter und Stakeholder des Unternehmens kommuniziert werden. Das ist die Hauptaufgabe der Phase 4 und die schönste zugleich.

## Eigenschaften

FRIES funktioniert in kleinen und großen Unternehmen, sogar bei Existenzgründern und auch in jeder Branche. FRIES setzt sich nicht nur klassisch mit Produktinnovationen auseinander, wie die meisten anderen Methoden innerhalb des sogenannten Innovationsmanagement, sondern funktioniert besonders gut auch im Bereich von Prozess- und Sozialinnovationen. FRIES ist extrem schnell und einfach individuell auf Ihre Bedürfnisse anzupassen und zu skalieren. Sie finden schnell den für Sie passenden Kompromiss zwischen der neuen Freiheit und der nötigen Organisation und Dokumentation. Sie können sofort loslegen – beziehungsweise Sie sind ja schon mittendrin. Dieses Buch erklärt die komplette Methode in allen Einzelheiten und lässt keine Information offen. Dieses Buch ist nicht wie viele andere, welche nur sagen was man ändern sollte – aber nicht wie; oder die nur das Thema kurz anreißen, aber dann die ganze Wahrheit nicht auf den konkreten praktischen Punkt bringen, damit man gezwungen ist möglicherweise teure Seminare und Beratung einzukaufen. Das Buch und die FRIES-Methode selbst sind so angelegt, dass Sie völlig eigenständig die Methode umsetzen, messen und regeln können. Wenn Sie es wünschen, kann aber auch über zertifizierte FRIES-Trainer jederzeit eine zusätzliche, professionelle Unterstützung geleistet werden. Es ist mir besonders wichtig zu erwähnen, dass FRIES sich auch äußerst kompatibel zu anderen Methoden verhält, die eventuell in Ihrem Unternehmen bereits eingeführt sind. Hierzu zählen sicherlich eine ISO-Zertifizierung, Kaizen, KVP oder ein eigenes individuelles Qualitätsmanagement- oder Prozess-System. FRIES hat auch einen sehr positiven Einfluss auf die

Work-Life-Balance der MITarbeiter, die Sie als Innovationsträger mit FRIES vertraut machen. Sie reichern die Jobs Ihrer MITarbeiter und Kollegen mit Vielfalt an – das ist gelebte Diversity! Sie arbeiten somit auch aktiv gegen den »Blinden Fleck« und auch gegen ein möglicherweise aufkommendes Burnout-Syndrom jedes einzelnen Teilnehmers der Methode an. In Zeiten, in denen Zeit immer mehr zu einem Luxusartikel wird, bringen Sie mit FRIES ein Stück Zeitwohlstand in Ihr Unternehmen und motivieren Ihre Innovationsträger von innen heraus. FRIES rüttelt Sie wach, wenn das sogenannte Tagesgeschäft immer mal wieder die Überhand gewinnt und versucht die Innovationskultur in den Hintergrund zu drängen, besonders auch, wenn der eventuelle momentane Unternehmenserfolg die Sinne vernebelt oder eine Rezession alle im Unternehmen zur Untätigkeit erstarren lässt.

### **Planbarkeit**

Innovationserfolge und neue Ideen sind mit FRIES durchaus planbar. Letztlich sind Top-Innovationen statistisch auch nur eine Frage der Menge und Kontinuität – siehe Abbildung 18 zum Ideentrichter. Über den definierten Prozess von FRIES wird sichergestellt, dass die richtigen Schritte in der richtigen Reihenfolge abgearbeitet werden und eine gleichbleibende kontinuierliche Ideenproduktion stattfindet. Ebenso wird mit FRIES erreicht, dass die Innovationskultur unabhängig von Ort und Zeit in Ihrem gesamten Unternehmen nach dem gleichen System funktioniert. Mit den Kennzahlen lässt sich dann auch der Vorlauf zum Lösen der Problem- und Fragestellungen (siehe Kapitel 2.2, »Targets erkennen«) im Vorfeld planen und im weiteren Verlauf permanent vom Controlling messen. Innovationen werden mit FRIES zum lebendigen Teil des Unternehmens und entmystifiziert.

### **Optimierung**

Durch ein einheitliches Vorgehen bei der Ideenfindung und der Einführung Ihrer Innovationskultur werden die Erfolge oder auch die Misserfolge schneller erkannt. Erfahrungen können besser unter den teilnehmenden Teams, Abteilungen und Profitcentern ausgetauscht werden. Mit überschaubarem Aufwand lassen sich unterschiedlichste Innovationsträger, Teams und Abteilungen von einem Verantwortlichen steuern. Ein einheitliches Berichtswesen (Abbildung 2, Audits) stellt auch eine straffe Organisation sicher. Ideen mit wenig Erfolgsaussicht werden schneller identifiziert, Umsetzungs- und Vorlaufkosten können reduziert werden.

Die Methode und die entstehende Innovationskultur optimieren sich selbst permanent.

## Transparenz

Ideenfindung nach einem unternehmensweit einheitlichen Vorgehensmodell ermöglicht auch unternehmensinterne Maßstäbe und nötige Transparenz. Die Prozesslogik lässt kein willkürliches »Ausbrechen« zu. Eine Innovation ist in jedem Stadium durch die verantwortliche Führungskraft anhand messbarer Kriterien und Status bewertbar, ohne dass diese alle Details kennen muss. Es lassen sich Stärken und Defizite einzelner Innovationsträger oder auch Teams punktgenau bestimmen, die generelle Eignung sowie die gezielte Förderung kann in die reguläre Personal- und Teamentwicklung problemlos eingebettet werden.

## Kernelemente

In jeder der vier Phasen von FRIES gibt es jeweils ein zentrales Kernelement (Abbildung 2), um das sich alle weiteren Elemente dieser Phase gruppieren.

- Phase 1: Innovationsträger fördern
- Phase 2: Ideenfindung
- Phase 3: Ideen-Evaluierung
- Phase 4: Bewusstmachung

Das Kernelement ist jeweils das wichtigste Element einer Phase. Wenn das Kernelement gut funktioniert, sind alle übrigen Elemente äußerst leicht zu bewältigen. Jedes dieser Kernelemente wird durch ein kurzes, definiertes Verfahren sowie durch bestimmte, vorgegebene Aufgaben beschrieben. In den detaillierten Prozessmodellen der einzelnen Phasen werden Sie später die einzelnen Elemente ausführlich kennenlernen, aus denen sich die Kernelemente zusammensetzen. Übrigens – keine Panik – nicht hetzen; das bisschen Theorie muss sein. Aber Sie müssen auch nicht alles in einem Anlauf durcharbeiten.

Während ein Problemfall (Target) den Prozess durchläuft, finden mehrere sogenannte Audit-Meetings (das jeweils letzte Element einer Phase) als essenzielle Sollbruchstellen im Prozess statt. Je nach Projekt-, Team-, Abteilungs- oder Unternehmensgröße lässt sich Größe, Zusammensetzung und Zeitaufwand für diese Audit-Meetings variieren. In den Audit-Meetings wird entschieden, welches Target beziehungsweise welche

Idee zu einem Target in die nächste Phase der Methode übernommen wird. Erfüllt ein Target nicht bestimmte, im Rahmen von FRIES definierte Kriterien, kann der Innovationsfall zum Beispiel auch eingestellt werden. Das Target wird dann nicht in die nächste Phase überführt. Auch bestimmen Sie über die Audits leicht die Menge der durchlaufenden Targets. Die Audit-Meetings sind das zentrale Regulativ der Methode. Die Audits verhindern auch, dass Ihr Tagesgeschäft unter zu vielen Targets nachteilig beeinflusst wird. Das Tagesgeschäft soll ja jederzeit stabil und professionell weiterlaufen.

## Einführungsklappen

Ohne den Spaß an der Sache nun schon zu Beginn zu verderben sei an dieser Stelle, besonders im Bezug auf die angesprochene Einarbeitung und weiteren Schulungen, auch auf bekannte Einführungsklappen hingewiesen.

*Fehlende Methodenkenntnis:* Die Methoden und Techniken rund um Kreativität und Innovation sind meist einfache, schnell verständliche Werkzeuge, die mit wenig Regelwerk auskommen. Das klingt zunächst positiv, also wie kann dieser Umstand eine Hürde sein? Das Problem ist, dass aufgrund der Einfachheit versäumt wird, sich detailliert und intensiv mit den Techniken auseinanderzusetzen. Man informiert sich in aller Hast über die eine oder andere Kreativtechnik, überfliegt beispielsweise ein paar Buchkapitel in dem Glauben, das würde schon reichen. Wenn dann aber in Kreativsitzungen die gewählte Methode unrund läuft und zu allem Überfluss noch unbefriedigende Ergebnisse erzielt, heißt es schnell lapidar bei den Teilnehmern: »Wir wussten doch schon immer, dass dieses Kreativzeug nur unnützer Humbug ist.« Damit ist das Thema Kreativtechniken oft für längere Zeit wieder vom Tisch.

### **Tipp**

Auch wenn die Methode trivial zu sein scheint – eignen Sie sich immer möglichst viel Detailkenntnis über die gewählte Technik an.

*Unpassende Betrachtung der Methode:* Wir haben gelernt pünktlich, zielstrebig und planbar unsere Arbeit zu tun und unsere Ziele zu erreichen. Doch diese Tugenden und Arbeitsweisen stehen uns womöglich beim Thema Kreativität im Weg. Wenden wir nämlich diese Haltung auch auf den Bereich Ideenfindung an, werden wir unser gestecktes Ziel, neue Ideen zu finden, wohl kaum erreichen. Denn kreative Methoden sind alles andere als mechanisch funktionierende Patentrezepte, die automatisch

ablaufen und garantiert nur die besten Ideen produzieren. Die Kreativtechniken dienen lediglich dazu, uns veränderte oder gar neue Denkweisen zu demonstrieren, unsere Gedanken in unbekannte Bahnen zu lenken und unser kreatives Potenzial zu fördern. Keinesfalls ersetzen diese Techniken Erfahrung, Know-how oder selbstständiges Denken.

**Tipp**

Öffnen Sie sich für neue Denkgewohnheiten und verlassen Sie auch einmal den Pfad des durch und durch geplanten Workflows mit sichergestellten Ergebnissen. Eine Kreativtechnik ist kein festverdrahteter Schaltkreis, sondern eher ein Rezept der Großmutter, bei dem der Kuchen nach jeder Zubereitung immer wieder etwas anders schmeckt.

*Unterschätzung des Lern- und Trainingsbedarfs:* Übung macht den Meister heißt es doch so schön. So ist es auch bei der Kreativität. Kreative Fähigkeiten entwickeln sich nicht von heute auf morgen. Bei der Anwendung neuer Methoden und Kreativtechniken tritt dabei oft ein Effekt auf, den man aus dem Sportbereich kennt, egal ob bei Golf, Bogenschießen oder Tennis: Ein neuer Trainer arbeitet mit anderen Methoden als sein Vorgänger. Daraufhin muss sich der Spieler erst einmal auf die neue Technik einstellen. Deswegen erzielt der Sportler zunächst schlechtere Ergebnisse als vorher. Es dauert einfach seine Zeit, bis die neuen Bewegungsabläufe einstudiert und die Technik verinnerlicht ist. Die Lernkurve (Abbildung 3) führt also zunächst einmal nach unten. Im Laufe der Zeit, mit beharrlicher Übung und steigender Routine jedoch werden die Ergebnisse stetig besser. Die Lernkurve zeigt wieder nach oben und erreicht schließlich ein Endniveau, das weit über Anfangsniveau liegt.

Bis zu diesem Punkt kommt es aber in vielen Unternehmen gar nicht mehr. Nach den ersten, oft mageren Ergebnissen von neuartigen Kreativsitzungen wird vorschnell beschlossen, dass diese neuen Methoden wohl kaum geeignet sind und man besser wieder mit den altbewährten Techniken arbeitet. Schade, denn mit etwas mehr Zeit für die Gewöhnung an die neue Arbeitsweise und das Einüben der Technik hätte man schöne kreative Ergebnisse erzielen können.

**Tipp**

Bleiben Sie über einen längeren Zeitraum beharrlich und unterschätzen Sie niemals den Übungsbedarf, auch bei einfach anmutenden Methoden.