

ICS 03.100.40; 03.100.50

Deutsche Fassung

## Innovationsmanagement - Teil 5: Management der Zusammenarbeit

Innovation management - Part 5: Collaboration  
management

Management de l'innovation - Partie 5 : Management de la  
collaboration

Diese Technische Spezifikation (CEN/TS) wurde vom CEN am 27. Oktober 2014 als eine künftige Norm zur vorläufigen Anwendung angenommen.

Die Gültigkeitsdauer dieser CEN/TS ist zunächst auf drei Jahre begrenzt. Nach zwei Jahren werden die Mitglieder des CEN gebeten, ihre Stellungnahmen abzugeben, insbesondere über die Frage, ob die CEN/TS in eine Europäische Norm umgewandelt werden kann.

Die CEN Mitglieder sind verpflichtet, das Vorhandensein dieser CEN/TS in der gleichen Weise wie bei einer EN anzukündigen und die CEN/TS verfügbar zu machen. Es ist zulässig, entgegenstehende nationale Normen bis zur Entscheidung über eine mögliche Umwandlung der CEN/TS in eine EN (parallel zur CEN/TS) beizubehalten.

CEN-Mitglieder sind die nationalen Normungsinstitute von Belgien, Bulgarien, Dänemark, Deutschland, der ehemaligen jugoslawischen Republik Mazedonien, Estland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Island, Italien, Kroatien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Malta, den Niederlanden, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Rumänien, Schweden, der Schweiz, der Slowakei, Slowenien, Spanien, der Tschechischen Republik, der Türkei, Ungarn, dem Vereinigten Königreich und Zypern.



EUROPÄISCHES KOMITEE FÜR NORMUNG  
EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION  
COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALISATION

**CEN-CENELEC Management-Zentrum: Avenue Marnix 17, B-1000 Brüssel**

# Inhalt

Seite

<b>Vorwort</b> .....	<b>3</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Anwendungsbereich</b> .....	<b>5</b>
<b>2 Normative Verweisungen</b> .....	<b>5</b>
<b>3 Begriffe</b> .....	<b>5</b>
<b>4 Zusammenarbeit</b> .....	<b>5</b>
<b>4.1 Allgemeines</b> .....	<b>5</b>
<b>4.2 Zusammenarbeit und ihre Vorteile</b> .....	<b>6</b>
<b>4.3 Arten der Zusammenarbeit</b> .....	<b>6</b>
<b>5 Zusammenarbeit auf verschiedenen Stufen des Innovationsprozesses</b> .....	<b>8</b>
<b>6 Management der Zusammenarbeit</b> .....	<b>9</b>
<b>6.1 Allgemeines</b> .....	<b>9</b>
<b>6.2 Interne Zusammenarbeit</b> .....	<b>9</b>
<b>6.2.1 Kultur</b> .....	<b>9</b>
<b>6.2.2 Selbstverpflichtung des Managements</b> .....	<b>9</b>
<b>6.2.3 Ressourcen</b> .....	<b>10</b>
<b>6.3 Externe Zusammenarbeit</b> .....	<b>10</b>
<b>6.3.1 Kriterien für externe Zusammenarbeit</b> .....	<b>10</b>
<b>6.3.2 Finden der richtigen Partner</b> .....	<b>10</b>
<b>6.3.3 Der Zusammenarbeitsvertrag</b> .....	<b>11</b>
<b>6.3.4 Führung</b> .....	<b>11</b>
<b>6.3.5 Geistiges Eigentum</b> .....	<b>11</b>
<b>7 Zusammenarbeit zwischen großen und kleinen Organisationen</b> .....	<b>12</b>
<b>7.1 Allgemeines</b> .....	<b>12</b>
<b>7.2 Kleine Organisationen</b> .....	<b>12</b>
<b>7.3 Große Organisationen</b> .....	<b>13</b>
<b>8 Ermutigen zur Zusammenarbeit</b> .....	<b>13</b>
<b>8.1 Allgemeines</b> .....	<b>13</b>
<b>8.2 Zusammenarbeit über Zeit und Distanz</b> .....	<b>14</b>
<b>Anhang A (informativ) Fallstudien</b> .....	<b>16</b>
<b>A.1 Fallstudie 1 — Ein offenes Innovationskonsortium</b> .....	<b>16</b>
<b>A.2 Fallstudie 2 – Bilaterale Zusammenarbeit</b> .....	<b>16</b>
<b>A.3 Fallstudie 3 — Eine öffentlich-private Partnerschaft</b> .....	<b>16</b>
<b>Literaturhinweise</b> .....	<b>18</b>

## Vorwort

Dieses Dokument (CEN/TS 16555-5:2014) wurde vom Technischen Komitee CEN/TC 389 „Innovationsmanagement“ erarbeitet, dessen Sekretariat von AENOR gehalten wird.

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. CEN [und/oder CENELEC] sind nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren.

Das vorliegende Dokument ist nicht für Zertifizierungszwecke vorgesehen.

CEN/TS 16555 besteht unter dem Haupttitel Innovationsmanagement aus den folgenden Teilen:

- *Teil 1: Innovationsmanagementsysteme*
- *Teil 2: Management strategischer Erkenntnisse*
- *Teil 3: Innovatives Denken*
- *Teil 4: Management des geistigen Eigentums*
- *Teil 5: Management der Zusammenarbeit*
- *Teil 6: Kreativitätsmanagement*
- *Teil 7: Bewertung des Innovationsmanagements*

Teil 7 ist in Vorbereitung.

Entsprechend der CEN-CENELEC-Geschäftsordnung sind die nationalen Normungsinstitute der folgenden Länder gehalten, diese Technische Spezifikation anzukündigen: Belgien, Bulgarien, Dänemark, Deutschland, die ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien Estland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Island, Italien, Kroatien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Malta, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Rumänien, Schweden, Schweiz, Slowakei, Slowenien, Spanien, Tschechische Republik, Türkei, Ungarn, Vereinigtes Königreich und Zypern.

## **Einleitung**

Einzelpersonen und Organisationen besitzen in der Regel nicht das gesamte Wissen, das zur regelmäßigen und effektiven Innovation erforderlich wäre. Durch eine Zusammenarbeit von Einzelpersonen und Organisationen ist es aber möglich, die Innovationsleistung einer einzelnen Organisation signifikant zu verbessern.

Dieses Dokument beschreibt die Gründe für eine Zusammenarbeit von Organisationen unter verschiedenen Umständen und auf unterschiedlichen Arten. Es liefert eine Anleitung für das managen der Zusammenarbeit zwischen Einzelpersonen, Teams und verschiedenen Organisationen.

Die angesprochenen Themen umfassen wann, wie und mit wem zusammenzuarbeiten ist, verschiedene Arten der Zusammenarbeit und die Schwierigkeiten und Vorteile einer solchen Zusammenarbeit. In Anhang A werden Fallstudien aufgeführt, die einen Einblick in die Erfahrungen anderer gewähren.

## 1 Anwendungsbereich

Diese Technische Spezifikation bietet eine Anleitung für das Management von Zusammenarbeit und die produktive Wechselwirkung zwischen Einzelpersonen, Fachbereichen, Abteilungen und Organisationen Dritter, die mit Innovation befasst sind. Sie wendet sich an alle Arten von Organisationen, einschließlich Hersteller und Dienstleister, Freiwilligenorganisationen, öffentliche und soziale Unternehmen; ein besonderer Fokus liegt allerdings auf kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU).

Dieses Dokument ist einer von sechs Teilen, die Teil 1 der Reihe, CEN/TS 16555-1, unterstützen.

## 2 Normative Verweisungen

Die folgenden Dokumente, die in diesem Dokument teilweise oder als Ganzes zitiert werden, sind für die Anwendung dieses Dokuments erforderlich. Bei datierten Verweisungen gilt nur die in Bezug genommene Ausgabe. Bei undatierten Verweisungen gilt die letzte Ausgabe des in Bezug genommenen Dokuments (einschließlich aller Änderungen).

CEN/TS 16555-1, *Innovationsmanagement — Teil 1: Innovationsmanagementsysteme*

## 3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die Begriffe nach CEN/TS 16555-1 und die folgenden Begriffe.

### 3.1

#### **bilaterale Zusammenarbeit**

Zusammenarbeit, an der zwei Partner beteiligt sind

### 3.2

#### **Konsortium**

Vereinigung oder Kombination von mehreren Partnern, die in einem Gemeinschaftsunternehmen organisiert sind

### 3.3

#### **interne Zusammenarbeit**

Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Einzelpersonen oder Gruppen innerhalb derselben Organisation

### 3.4

#### **offene Innovation**

Verwendung externer sowie interner Ideen und externer und interner Wege zum Markt, um Innovationen zu verwirklichen<sup>1)</sup>

## 4 Zusammenarbeit

### 4.1 Allgemeines

Wie in CEN/TS 16555-1 beschrieben, ist die Zusammenarbeit häufig ein wesentlicher Teil des Innovationsprozesses und 7.9 und 11.5 beschreiben kurz das Zusammenarbeitsmanagement und wie es durch gemanagte Zusammenarbeit möglich ist, die Innovationsleistung einer Organisation signifikant zu verbessern. Dieses Dokument bietet mehr Details.

---

1) Henry Chesbrough, dem die Erfindung dieses Paradigmas allgemein zugeschrieben wird, definiert es als „Nutzung zweckmäßiger Einflüsse und Ergebnisse von Wissen zur Beschleunigung von Innovation“.