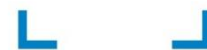


ISO 56002:2019



EN ISO 56002:2021

NBN EN ISO 56002:2021



Innovationsmanagement - Innovationsmanagementsystem - Leitfaden (ISO 56002:2019)

Gültig ab 25-02-2021

Ersetzt NBN ISO 56002:2020 und CEN/TS 16555-1:2013

ICS: 03.100.01, 03.100.40, 03.100.70

EUROPÄISCHE NORM
 EUROPEAN STANDARD
 NORME EUROPÉENNE

EN ISO 56002

Januar 2021

ICS 03.100.01; 03.100.40; 03.100.70

Ersetzt CEN/TS 16555-1:2013

Deutsche Fassung

**Innovationsmanagement - Innovationsmanagementsystem -
 Leitfaden (ISO 56002:2019)**

Innovation management - Innovation management
 system - Guidance (ISO 56002:2019)

Management de l'innovation - Système de management
 de l'innovation - Recommandations (ISO 56002:2019)

Diese Europäische Norm wurde vom CEN am 13. Dezember 2020 angenommen.

Die CEN-Mitglieder sind gehalten, die CEN/CENELEC-Geschäftsordnung zu erfüllen, in der die Bedingungen festgelegt sind, unter denen dieser Europäischen Norm ohne jede Änderung der Status einer nationalen Norm zu geben ist. Auf dem letzten Stand befindliche Listen dieser nationalen Normen mit ihren bibliographischen Angaben sind beim CEN-CENELEC-Management-Zentrum oder bei jedem CEN-Mitglied auf Anfrage erhältlich.

Diese Europäische Norm besteht in drei offiziellen Fassungen (Deutsch, Englisch, Französisch). Eine Fassung in einer anderen Sprache, die von einem CEN-Mitglied in eigener Verantwortung durch Übersetzung in seine Landessprache gemacht und dem Management-Zentrum mitgeteilt worden ist, hat den gleichen Status wie die offiziellen Fassungen.

CEN-Mitglieder sind die nationalen Normungsinstitute von Belgien, Bulgarien, Dänemark, Deutschland, Estland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Island, Italien, Kroatien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Malta, den Niederlanden, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, der Republik Nordmazedonien, Rumänien, Schweden, der Schweiz, Serbien, 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: Rue de la Science 23, B-1040 Brüssel

Inhalt

	Seite
Europäisches Vorwort.....	4
Vorwort.....	5
0 Einleitung.....	6
0.1 Allgemeines.....	6
0.2 Grundsätze des Innovationsmanagements.....	6
0.3 Innovationsmanagementsystem.....	7
0.3.1 Allgemeines.....	7
0.3.2 Planen-Durchführen-Prüfen-Handeln-Zyklus (PDCA-Zyklus).....	7
0.3.3 Umgang mit Unsicherheit und Risiko.....	8
0.4 Zusammenhang mit anderen Normen zu Managementsystemen.....	9
1 Anwendungsbereich.....	10
2 Normative Verweisungen.....	10
3 Begriffe.....	10
4 Kontext der Organisation.....	11
4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes.....	11
4.1.1 Allgemeines.....	11
4.1.2 Externe Themen.....	11
4.1.3 Interne Themen.....	11
4.2 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen von interessierten Parteien.....	12
4.3 Bestimmung des Anwendungsbereichs des Innovationsmanagementsystems.....	12
4.4 Aufbauen eines Innovationsmanagementsystems.....	13
4.4.1 Allgemeines.....	13
4.4.2 Kultur.....	13
4.4.3 Zusammenarbeit.....	14
5 Führung.....	15
5.1 Führung und Verpflichtung.....	15
5.1.1 Allgemeines.....	15
5.1.2 Fokus auf der Schaffung von Wert.....	15
5.1.3 Innovationsvision.....	16
5.1.4 Innovationsstrategie.....	16
5.2 Innovationspolitik.....	17
5.2.1 Einführen einer Innovationspolitik.....	17
5.2.2 Kommunizieren der Innovationspolitik.....	17
5.3 Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse der Organisation.....	17
6 Planung.....	18
6.1 Maßnahmen zum Umgang mit Chancen und Risiken.....	18
6.2 Innovationsziele und Planung um sie zu erreichen.....	18
6.2.1 Innovationsziele.....	18
6.2.2 Planung für das Erreichen von Zielen.....	19
6.3 Organisationsstrukturen.....	19
6.4 Innovationsportfolios.....	20
7 Unterstützung.....	20
7.1 Ressourcen.....	20
7.1.1 Allgemeines.....	20

7.1.2	Personen	21
7.1.3	Zeit	21
7.1.4	Wissen.....	21
7.1.5	Finanzen.....	22
7.1.6	Infrastruktur.....	22
7.2	Kompetenz.....	23
7.3	Bewusstsein	24
7.4	Kommunikation	24
7.5	Dokumentierte Information	25
7.5.1	Allgemeines.....	25
7.5.2	Erstellen und Aktualisieren	25
7.5.3	Lenkung dokumentierter Information.....	25
7.6	Instrumente und Verfahren.....	26
7.7	Management strategischer Erkenntnisse.....	26
7.8	Management des geistigen Eigentums.....	27
8	Betrieb	28
8.1	Betriebliche Planung und Steuerung.....	28
8.2	Innovationsinitiativen	28
8.3	Innovationsprozesse	29
8.3.1	Allgemeines.....	29
8.3.2	Identifizieren von Chancen	30
8.3.3	Erschaffen von Konzepten.....	31
8.3.4	Validieren von Konzepten	31
8.3.5	Entwickeln von Lösungen.....	32
8.3.6	Bereitstellen von Lösungen.....	33
9	Leistungsbewertung.....	33
9.1	Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung	33
9.1.1	Allgemeines.....	33
9.1.2	Analyse und Bewertung	34
9.2	Internes Audit.....	35
9.3	Managementbewertung	35
9.3.1	Allgemeines.....	35
9.3.2	Eingaben für die Managementbewertung	36
9.3.3	Ergebnisse der Managementbewertung.....	36
10	Verbesserung.....	36
10.1	Allgemeines.....	36
10.2	Abweichung, Nichtkonformität und Korrekturmaßnahme.....	37
10.3	Fortlaufende Verbesserung	37
	Literaturhinweise	38

EN ISO 56002:2021 (D)**Europäisches Vorwort**

Der Text von ISO 56002:2019 wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 279 „Innovation management“ der Internationalen Organisation für Normung (ISO) erarbeitet und als EN ISO 56002:2021 durch das Technische Komitee CEN/TC 389 „Innovationsmanagement“ übernommen, dessen Sekretariat von UNE gehalten wird.

Diese Europäische Norm muss den Status einer nationalen Norm erhalten, entweder durch Veröffentlichung eines identischen Textes oder durch Anerkennung bis Juni 2021, und etwaige entgegenstehende nationale Normen müssen bis Juni 2021 zurückgezogen werden.

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. CEN ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren.

Dieses Dokument ersetzt CEN/TS 16555-1:2013.

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

Anerkennungsnotiz

Der Text von ISO 56002:2019 wurde von CEN als EN ISO 56002:2021 ohne irgendeine Abänderung genehmigt.

Vorwort

ISO (die Internationale Organisation für Normung) ist eine weltweite Vereinigung nationaler Normungsinstitute (ISO-Mitgliedsorganisationen). Die Erstellung von Internationalen Normen wird üblicherweise von Technischen Komitees von ISO durchgeführt. Jede Mitgliedsorganisation, die Interesse an einem Thema hat, für welches ein Technisches Komitee gegründet wurde, hat das Recht, in diesem Komitee vertreten zu sein. Internationale staatliche und nichtstaatliche Organisationen, die in engem Kontakt mit ISO stehen, nehmen ebenfalls an der Arbeit teil. ISO arbeitet bei allen elektrotechnischen Normungsthemen eng mit der Internationalen Elektrotechnischen Kommission (IEC) zusammen.

Die Verfahren, die bei der Entwicklung dieses Dokuments angewendet wurden und die für die weitere Pflege vorgesehen sind, werden in den ISO/IEC-Direktiven, Teil 1 beschrieben. Es sollten insbesondere die unterschiedlichen Annahmekriterien für die verschiedenen ISO-Dokumentenarten beachtet werden. Dieses Dokument wurde in Übereinstimmung mit den Gestaltungsregeln der ISO/IEC-Direktiven, Teil 2 erarbeitet (siehe www.iso.org/directives).

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. ISO ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren. Details zu allen während der Entwicklung des Dokuments identifizierten Patentrechten finden sich in der Einleitung und/oder in der ISO-Liste der erhaltenen Patenterklärungen (siehe www.iso.org/patents).

Jeder in diesem Dokument verwendete Handelsname dient nur zur Unterrichtung der Anwender und bedeutet keine Anerkennung.

Eine Erläuterung der Bedeutung ISO-spezifischer Benennungen und Ausdrücke, die sich auf Konformitätsbewertung beziehen, sowie Informationen über die Beachtung der Grundsätze der Welthandelsorganisation (WTO) zu technischen Handelshemmnissen (TBT, en: Technical Barriers to Trade) durch ISO enthält der folgende Link: www.iso.org/iso/foreword.html.

Das für dieses Dokument verantwortliche Komitee ist ISO/TC 279, *Innovation management*.

Rückmeldungen oder Fragen zu diesem Dokument sollten an das jeweilige nationale Normungsinstitut des Anwenders gerichtet werden. Eine vollständige Auflistung dieser Institute ist unter www.iso.org/members.html zu finden.

EN ISO 56002:2021 (D)

0 Einleitung

0.1 Allgemeines

Die Fähigkeit einer Organisation zur Innovation wird als ein Hauptfaktor für nachhaltiges Wachstum, ökonomische Funktionsfähigkeit, gestiegenes Wohlbefinden und die gesellschaftliche Entwicklung betrachtet.

Die Innovationsfähigkeiten einer Organisation schließen die Fähigkeit ein, sich ändernde Bedingungen ihres Kontextes zu verstehen und darauf zu reagieren, neue Chancen zu ergreifen und das Wissen und die Kreativität von Personen wirksam einzusetzen, sowohl innerhalb der Organisation als auch in Zusammenarbeit mit externen interessierten Parteien.

Eine Organisation kann Innovationen wirksamer und effizienter einführen, wenn alle erforderlichen Tätigkeiten und andere zusammenhängende oder sich gegenseitig beeinflussende Elemente als ein System geführt und gesteuert werden.

Ein Innovationsmanagementsystem dient der Organisation als Leitfaden bei der Bestimmung ihrer Innovationsvision, -strategie, -politik und -ziele und beim Aufbau der zum Erreichen der beabsichtigten Ergebnisse erforderlichen Unterstützung und Prozesse.

Die möglichen Vorteile der Verwirklichung eines Innovationsmanagementsystems nach diesem Dokument sind:

- a) erhöhte Fähigkeit zum Umgang mit Unsicherheit;
- b) erhöhtes Wachstum, Einnahmen, Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit;
- c) gesenkte Kosten und Abfall sowie erhöhte Produktivität und Ressourceneffizienz;
- d) verbesserte Nachhaltigkeit und Resilienz;
- e) erhöhte Zufriedenheit von Nutzern, Kunden, Bürgern und anderen interessierten Parteien;
- f) nachhaltige Erneuerung des Angebotsportfolios;
- g) engagierte und befähigte Personen in der Organisation;
- h) erhöhte Fähigkeit zum Anwerben von Partnern, Mitarbeitern und Finanzierungen;
- i) gestiegenes Ansehen und Wertschätzung der Organisation;
- j) erleichterte Übereinstimmung mit Vorschriften und anderen maßgebenden Anforderungen.

0.2 Grundsätze des Innovationsmanagements

Dieses Dokument basiert auf den Grundsätzen des Innovationsmanagements. Ein Grundsatz des Innovationsmanagements schließt eine Angabe des Grundsatzes ein, eine Begründung, warum der Grundsatz für die Organisation wichtig ist, einige Beispiele für Vorteile im Zusammenhang mit dem Grundsatz und zuletzt Beispiele für Maßnahmen, die die Organisation ergreifen kann, um die Leistung bei Anwendung des Grundsatzes zu verbessern.

Die folgenden Grundsätze sind die Grundlage des Innovationsmanagementsystems:

- a) Wertschöpfung;

- b) zukunftsorientierte Führungskräfte;
- c) strategische Ausrichtung;
- d) Kultur;
- e) Verwerten von Erkenntnissen;
- f) Umgang mit Unsicherheit;
- g) Anpassbarkeit;
- h) Systemansatz.

Die Grundsätze können als eine offene Menge betrachtet werden, die in der Organisation zu integrieren und anzupassen sind.

0.3 Innovationsmanagementsystem

0.3.1 Allgemeines

Ein Innovationsmanagementsystem ist ein Satz zusammenhängender oder sich gegenseitig beeinflussender Elemente, die auf die Schaffung von Wert abzielen. Es bietet einen gemeinsamen Rahmen zum Entwickeln und Bereitstellen von Innovationsfähigkeiten, Beurteilen von Leistung und Erreichen von beabsichtigten Ergebnissen.

Die Elemente können stufenweise übernommen werden, um das System in Übereinstimmung mit dem speziellen Kontext und Umständen der Organisation zu verwirklichen. Die vollen Vorteile können erzielt werden, wenn alle Elemente des Innovationsmanagementsystems von der Organisation übernommen werden.

Letztendlich beruht die wirksame Verwirklichung des Innovationsmanagementsystems auf der Verpflichtung der obersten Leitung und auf der Fähigkeit der Führungskräfte, Innovationsfähigkeiten und eine Kultur zu fördern, die Innovationsaktivitäten unterstützt.

0.3.2 Planen-Durchführen-Prüfen-Handeln-Zyklus (PDCA-Zyklus)

Der PDCA-Zyklus (en: plan-do-check-act-cycle) ermöglicht die fortlaufende Verbesserung des Innovationsmanagementsystems, um sicherzustellen, dass die Innovationsinitiativen und -prozesse angemessen unterstützt, mit Ressourcen ausgestattet und gesteuert werden, sowie das Chancen und Risiken von der Organisation identifiziert und behandelt werden.

Der PDCA-Zyklus kann auf das gesamte Innovationsmanagementsystem oder auf Teile davon angewendet werden. Bild 1 stellt dar, wie die Abschnitt 4 bis Abschnitt 10 in Bezug auf den PDCA-Zyklus gruppiert werden können. Der Zyklus wird auf Grundlage des Kontextes der Organisation (Abschnitt 4) und ihrer Führung (Abschnitt 5) informiert und geleitet.

EN ISO 56002:2021 (D)

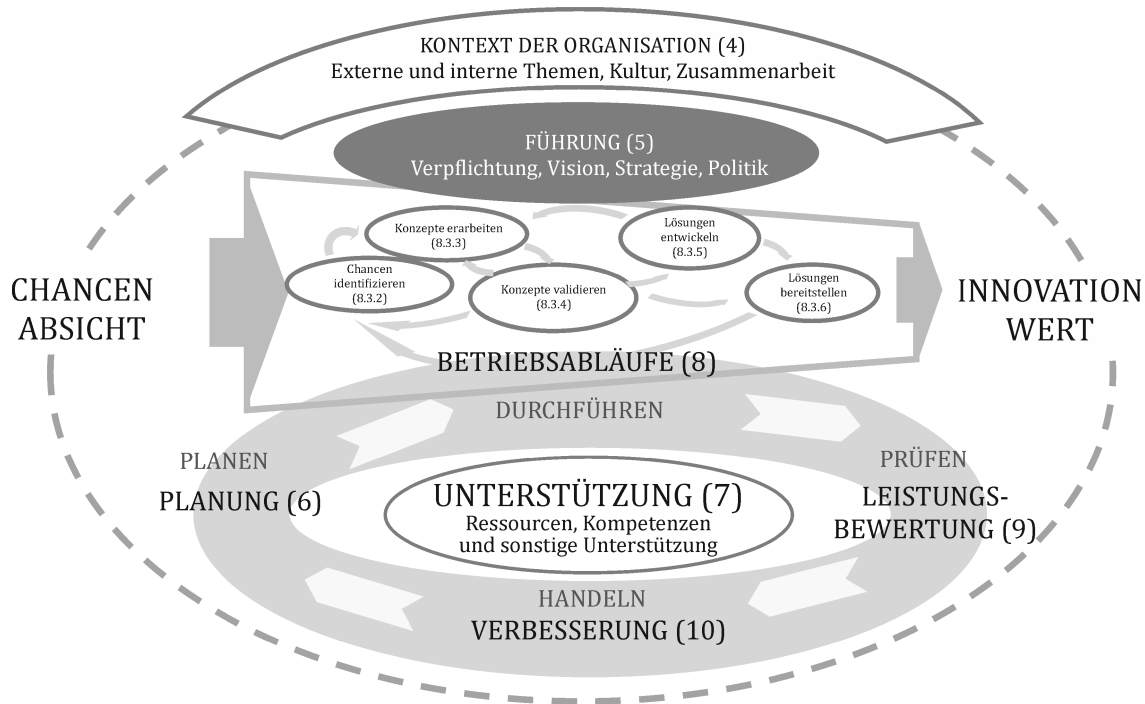


Bild 1 — Darstellung des Rahmens des Innovationsmanagementsystems mit Verweisungen auf die Abschnitte dieses Dokuments

Der Zyklus kann kurz wie folgt beschrieben werden:

- Planen: Festlegen von Zielen und Bestimmen der erforderlichen Maßnahmen für den Umgang mit Risiken und Chancen (Abschnitt 6);
- Durchführen: Umsetzen des Geplanten im Sinne von Unterstützung und Betrieb (Abschnitt 7 und Abschnitt 8);
- Prüfen: Überwachen und (sofern zutreffend) Messen von Ergebnissen im Hinblick auf Ziele (Abschnitt 9);
- Handeln: Ergreifen von Maßnahmen zur fortlaufenden Verbesserung der Leistung des Innovationsmanagementsystems (Abschnitt 10).

0.3.3 Umgang mit Unsicherheit und Risiko

Innovationsaktivitäten erfordern den Umgang mit einem großen Maß an Änderung und Unsicherheit, insbesondere während früher kreativer Phasen. Diese sind explorativ und werden durch Suche, Experimentieren und Lernen gekennzeichnet. Mit dem Fortschreiten des Prozesses wird Wissen erworben und die Unsicherheit verringert.

Innovationsinitiativen umfassen Risikobereitschaft und nicht alle werden zu Innovation führen. Unterbrochene Initiativen sind ein integraler Bestandteil der Prozesse und Quellen des Lernens als Eingabe in zukünftige Innovationsinitiativen.

Das zulässige Risikoniveau ist abhängig vom Innovationsehrgeiz, den Fähigkeiten der Organisation und den Arten an Innovation, mit denen die Organisation umgeht. Der Umgang mit Risiko kann verschiedenen Ansätzen folgen, z. B. iterativem Lernen, Eingehen von Partnerschaft oder einer Diversifikation des Portfolios mit unterschiedlichen Risikoniveaus. Ein Systemansatz ist entscheidend für das Verstehen von gegenseitigen Abhängigkeiten und den Umgang mit Unsicherheiten.

Innovationsinitiativen können durch Prozesse verwirklicht werden, die Chancen identifizieren, Konzepte schaffen und validieren und Lösungen entwickeln und bereitstellen. Diese Innovationsprozesse werden iterativ und häufig in nichtlinearer Reihenfolge umgesetzt. Sie müssen flexibel sein und anpassungsfähig an die Arten von Innovationen, die die Organisation zu erreichen bestrebt ist.

Organisationen können vereinte oder getrennte Strukturen aufbauen, um Innovationsaktivitäten zu verwirklichen. Diese können unterschiedliche Führungsstile, Kompetenzen und Kulturen erfordern. Die Verwirklichung eines Innovationsmanagementsystems kann die Organisation dazu ermutigen, den Status quo sowie etablierte organisationseigene Voraussetzung und Strukturen anzufechten. Das kann der Organisation dabei helfen, mit Unsicherheiten und Risiken wirksamer umzugehen.

0.4 Zusammenhang mit anderen Normen zu Managementsystemen

Dieses Dokument wendet den von ISO erarbeiteten Rahmen an, um die Angleichung von Internationalen Normen zu Managementsystemen untereinander zu verbessern (siehe ISO/IEC Directives, Part 1, Consolidated ISO Supplement, Annex SL). Dieser Rahmen ermöglicht einer Organisation ihr Innovationsmanagementsystem an die Leitfäden oder Anforderungen anderer Managementsystemnormen anzugleichen oder es zu integrieren.

Dieses Dokument bezieht sich wie folgt auf die Normenreihe ISO 56000, die durch ISO/TC 279 erarbeitet wurde:

- a) ISO 56000, *Innovation management — Fundamentals and vocabulary* bietet die wesentlichen Grundlagen für das Verständnis und Umsetzung dieses Dokuments;^{1N1}
- b) ISO TR 56004, *Innovation management assessment — Guidance* enthält einen Leitfaden für Organisationen, zur Planung, Verwirklichung und Folgeprüfung einer Innovationsmanagementbeurteilung;
- c) ISO 56003, *Innovation management — Tools and methods for innovation partnership — Guidance*;
- d) und nachfolgende Normen enthalten Leitfäden zu Werkzeugen und Verfahren zur Unterstützung der Verwirklichung des Innovationsmanagementsystems.

Die Verwirklichung eines wirksamen und effizienten Innovationsmanagementsystems kann andere Managementsysteme beeinflussen, oder von diesen beeinflusst werden und sie kann eine Integration auf mehreren Ebenen erfordern.

Managementsystemnormen ergänzen einander, sie können jedoch auch unabhängig voneinander angewendet werden. Dieses Dokument kann zusammen mit anderen Managementsystemnormen umgesetzt werden und hilft Organisationen dabei die Verwertung bestehender Angebote und Arbeitsvorgänge mit der Untersuchung und Einführung neuer Angebote auszubalancieren. Organisationen können ein Gleichgewicht zwischen Innovationsmanagementleitfäden und Innovationsmanagementnormen finden.

Organisationen, die keine anderen Managementsystemnormen übernommen haben, können dieses Dokument als alleinstehenden Leitfaden in ihrer Organisation übernehmen.

¹ In Vorbereitung. Stufe zum Zeitpunkt der Veröffentlichung ISO/DIS 56000.

N1 Nationale Fußnote: ISO 56000 wurde mit Ausgabedatum 2020-02 veröffentlicht.

EN ISO 56002:2021 (D)

1 Anwendungsbereich

1.1 Dieses Dokument enthält einen Leitfaden für den Aufbau, die Verwirklichung, Aufrechterhaltung und fortlaufende Verbesserung eines Innovationsmanagementsystems zur Anwendung in allen bestehenden Organisationen. Es gilt für:

- a) Organisationen, die nachhaltigen Erfolg durch Entwicklung und Nachweis ihrer Fähigkeit zum wirksamen Führen und Steuern von Innovationsaktivitäten anstreben, um die beabsichtigten Ziele zu erreichen;
- b) Nutzer, Kunden und andere interessierte Parteien, die Vertrauen in die Innovationsfähigkeiten einer Organisation suchen;
- c) Organisationen und interessierte Parteien, die danach streben, durch ein gemeinsames Verständnis für das, was ein Innovationsmanagementsystem ausmacht, die Kommunikation zu verbessern;
- d) Anbieter von Schulungen zu, Beurteilung von oder Beratung zu Innovationsmanagement und Innovationsmanagementsystemen;
- e) Entscheidungsträger zur Politik, die eine höhere Wirksamkeit von Unterstützungsprogrammen anstreben, die die Innovationsfähigkeiten und Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen und die Entwicklung der Gesellschaft zum Ziel haben.

1.2 Sämtliche Leitfäden in diesem Dokument sind allgemeiner Art und sollen anwendbar sein auf:

- a) alle Arten von Organisationen, ungeachtet der Art, Branche oder Größe. Der Schwerpunkt liegt auf bestehenden Organisationen, wobei verstanden wird, dass sowohl temporäre Organisationen als auch Neugründungen von der vollständigen oder teilweisen Anwendung dieser Leitlinien auch profitieren können;
- b) alle Arten von Innovation, z. B. Produkt, Dienstleistung, Prozess, Modell und Verfahren, die von inkrementell bis radikal reichen;
- c) alle Arten von Ansätzen, z. B. interne und offene Innovation, nutzer-, markt-, technologie- oder gestaltungsgetriebene Innovationsaktivitäten.

Es beschreibt keine detaillierten Aktivitäten in der Organisation, sondern bietet stattdessen einen Leitfaden auf allgemeiner Ebene. Es schreibt keine Anforderungen oder spezifische Instrumente oder Verfahren für Innovationsaktivitäten vor.

2 Normative Verweisungen

Die folgenden Dokumente werden im Text in solcher Weise in Bezug genommen, dass einige Teile davon oder ihr gesamter Inhalt Anforderungen des vorliegenden Dokuments darstellen. 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).

ISO 56000, *Innovation management — Fundamentals and vocabulary*

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die Begriffe nach ISO 56000.