

DIN EN ISO 56001

ICS 03.100.01; 03.100.40; 03.100.70

Einsprüche bis 2023-11-29

Entwurf

**Innovationsmanagement –
Innovationsmanagementsystem –
Anforderungen (ISO/DIS 56001:2023);
Deutsche und Englische Fassung prEN ISO 56001:2023**

Innovation management –
Innovation management system –
Requirements (ISO/DIS 56001:2023);
German and English version prEN ISO 56001:2023

Anwendungswarnvermerk

Dieser Norm-Entwurf mit Erscheinungsdatum 2023-09-29 wird der Öffentlichkeit zur Prüfung und Stellungnahme vorgelegt.

Weil die beabsichtigte Norm von der vorliegenden Fassung abweichen kann, ist die Anwendung dieses Entwurfs besonders zu vereinbaren.

Stellungnahmen werden erbeten

- vorzugsweise online im Norm-Entwurfs-Portal von DIN unter www.din.de/go/entwuerfe bzw. für Norm-Entwürfe der DKE auch im Norm-Entwurfs-Portal der DKE unter www.entwuerfe.normenbibliothek.de, sofern dort wiedergegeben;
- oder als Datei per E-Mail an nadl@din.de möglichst in Form einer Tabelle. Die Vorlage dieser Tabelle kann im Internet unter www.din.de/go/stellungnahmen-norm-entwuerfe oder für Stellungnahmen zu Norm-Entwürfen der DKE unter www.dke.de/stellungnahme abgerufen werden;
- oder in Papierform an den DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL), 10772 Berlin oder Am DIN-Platz, Burggrafenstr. 6, 10787 Berlin.

Es wird gebeten, mit den Kommentaren zu diesem Entwurf jegliche relevanten Patentrechte, die bekannt sind, mitzuteilen und unterstützende Dokumentationen zur Verfügung zu stellen.

Gesamtumfang 68 Seiten

DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL)

Nationales Vorwort

Dieses Dokument (prEN ISO 56001:2023) wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 279 „Innovation management“ in Zusammenarbeit mit dem Technischen Komitee CEN/TC 389 „Innovationsmanagement“ erarbeitet, dessen Sekretariat von UNE (Spanien) gehalten wird.

Das zuständige nationale Normungsgremium ist der Arbeitsausschuss NA 159-01-10 AA „Innovationsmanagement“ im DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL).

Um Zweifelsfälle in der Übersetzung auszuschließen, ist die englische Originalfassung beigelegt. Die Nutzungsbedingungen für den deutschen Text des Norm-Entwurfes gelten gleichermaßen auch für den englischen Text.

Für die in diesem Dokument zitierten Dokumente wird im Folgenden auf die entsprechenden deutschen Dokumente hingewiesen:

ISO 56000:2020	siehe	DIN EN ISO 56000:2021-10
ISO 56002:2019	siehe	DIN EN ISO 56002:2021-08
ISO 56003	siehe	DIN EN ISO 56003
ISO/TR 56004:2019	siehe	DIN ISO/TR 56004:2020-07
ISO 56005:2020	siehe	DIN EN ISO 56005:2022-05
ISO 9000:2015	siehe	DIN EN ISO 9000:2015-11

Aktuelle Informationen zu diesem Dokument können über die Internetseiten von DIN (www.din.de) durch eine Suche nach der Dokumentennummer aufgerufen werden.

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

DIN EN ISO 56000:2021-10, *Innovationsmanagement — Grundlagen und Begriffe (ISO 56000:2020); Deutsche Fassung EN ISO 56000:2021*

DIN EN ISO 56002:2021-08, *Innovationsmanagement — Innovationsmanagementsystem — Leitfaden (ISO 56002:2019); Deutsche Fassung EN ISO 56002:2021*

DIN EN ISO 56003, *Innovationsmanagement — Werkzeuge und Methoden für Innovationspartnerschaften — Leitfaden*

DIN ISO/TR 56004:2020-07, *Innovationsmanagement Assessment — Leitfaden (ISO/TR 56004:2019)*

DIN EN ISO 56005:2022-05, *Innovationsmanagement — Werkzeuge und Methoden für IP-Management — Leitfaden (ISO 56005:2020); Deutsche Fassung EN ISO 56005:2021*

DIN EN ISO 9000:2015-11, *Qualitätsmanagementsysteme — Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9000:2015*

– *Entwurf* –

E DIN EN ISO 56001:2023-11

– Leerseite –

September 2023

prEN ISO 56001

**Innovationsmanagement – Innovationsmanagementsystem – Anforderungen
(ISO/DIS 56001:2023)**

Innovation management – Innovation management system – Requirements (ISO/DIS 56001:2023)

—

Inhalt

	Seite
Europäisches Vorwort	4
Vorwort	5
0 Einleitung	6
0.1 Allgemeines	6
0.2 Innovationsmanagementgrundsätze	7
0.3 Innovationsmanagementsystem	8
0.4 Zusammenhang mit anderen Normen zu Managementsystemen	10
1 Anwendungsbereich	12
2 Normative Verweisungen	12
3 Begriffe	12
4 Kontext der Organisation	17
4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes	17
4.2 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien	17
4.3 Festlegen der Innovationsabsicht und des Anwendungsbereichs des Innovationsmanagementsystems	18
4.3.1 Innovationsabsicht	18
4.3.2 Anwendungsbereich des Innovationsmanagementsystems	18
4.4 Aufbauen des Innovationsmanagementsystems	18
5 Führung	18
5.1 Führung und Verpflichtung	18
5.1.1 Allgemeines	18
5.1.2 Fokus auf die Wertrealisierung	19
5.1.3 Fokus auf das Veränderungsmanagement	19
5.2 Innovationspolitik	20
5.2.1 Einführen einer Innovationspolitik	20
5.2.2 Kommunizieren der Innovationspolitik	20
5.3 Innovationsstrategie	20
5.3.1 Einführen einer Innovationsstrategie	20
5.3.2 Kommunizieren der Innovationsstrategie	21
5.4 Innovationskultur	21
5.5 Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse	21
6 Planung	22
6.1 Maßnahmen zum Umgang mit Chancen und Risiken	22
6.1.1 Allgemeines	22
6.2 Innovationsziele und Planung zu deren Erreichung	22
6.2.1 Innovationsziele	22
6.2.2 Planung für das Erreichen von Zielen	22
6.3 Planung von Änderungen	23
6.4 Innovationsportfolio	23
6.4.1 Allgemeines	23
6.4.2 Leistung	23
6.5 Organisationsstrukturen	23
6.6 Zusammenarbeit	24
7 Unterstützung	24
7.1 Ressourcen	24
7.1.1 Allgemeines	24
7.1.2 Personen	25
7.1.3 Zeit	25
7.1.4 Finanzen	25
7.1.5 Infrastruktur	25
7.1.6 Wissen	26

7.1.7	Geistiges Eigentum	26
7.1.8	Instrumente und Verfahren	26
7.2	Kompetenz	27
7.3	Bewusstsein und Engagement	27
7.4	Kommunikation	27
7.5	Dokumentierte Information	28
7.5.1	Allgemeines	28
7.5.2	Erstellen und Aktualisieren dokumentierter Information	28
7.5.3	Steuerung dokumentierter Information	28
8	Betrieb	29
8.1	Betriebliche Planung und Steuerung	29
8.2	Innovationsinitiativen	29
8.3	Innovationsprozesse	30
8.3.1	Allgemeines	30
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	31
8.3.6	Bereitstellen von Lösungen	32
9	Bewertung der Leistung	32
9.1	Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung	32
9.1.1	Allgemeines	32
9.1.2	Analyse und Bewertung	33
9.2	Internes Audit	33
9.2.1	Allgemeines	33
9.2.2	Internes Auditprogramm	33
9.3	Managementbewertung	34
9.3.1	Allgemeines	34
9.3.2	Eingaben für die Managementbewertung	34
9.3.3	Ergebnisse der Managementbewertung	34
10	Verbesserung	35
10.1	Fortlaufende Verbesserung	35
10.2	Nichtkonformität und Korrekturmaßnahmen	35
	Literaturhinweise	36

Bilder

Bild 1 — Darstellung des Rahmens für das Innovationsmanagementsystem mit Verweisungen auf die Abschnitte in diesem Dokument	8
Bild 2 — Darstellung der Managementebenen und ihrer Beziehungen mit Verweisungen auf die Abschnitte in diesem Dokument	10
Bild 3 — Darstellung der Beziehungen zwischen dem Innovationsmanagementsystem und anderen Managementsystemnormen	11

Europäisches Vorwort

Dieses Dokument (prEN ISO 56001:2023) wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 279 „Innovation management“ in Zusammenarbeit mit dem Technischen Komitee CEN/TC 389 „Innovationsmanagement“ erarbeitet, dessen Sekretariat von UNE gehalten wird.

Dieses Dokument ist derzeit zur parallelen Umfrage vorgelegt.

Rückmeldungen oder Fragen zu diesem Dokument sollten an das jeweilige nationale Normungsinstitut des Anwenders gerichtet werden. Eine vollständige Liste dieser Institute ist auf den Internetseiten von CEN abrufbar.

Anerkennungsnotiz

Der Text von ISO/DIS 56001:2023 wurde von CEN als prEN ISO 56001:2023 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 Directives, 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 Directives, Teil 2, erarbeitet (siehe www.iso.org/directives).

ISO weist auf die Möglichkeit hin, dass die Anwendung dieses Dokuments mit der Verwendung eines oder mehrerer Patente verbunden sein kann. ISO bezieht jedoch in dieser Hinsicht keinerlei Stellung bezüglich Nachweis, Gültigkeit oder Anwendbarkeit jeglicher beanspruchten Patentrechte. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Dokuments lag ISO keine Mitteilung über ein Patent bzw. mehrere Patente vor, welche/s zur Umsetzung dieses Dokuments erforderlich sein könnte/n. Anwender werden jedoch darauf hingewiesen, dass dies möglicherweise nicht der aktuelle Informationsstand ist. Dieser kann jedoch der Patentdatenbank unter www.iso.org/patents entnommen werden. ISO ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren.

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

Für eine Erläuterung des freiwilligen Charakters von Normen, der Bedeutung ISO-spezifischer Begriffe und Ausdrücke in Bezug auf Konformitätsbewertungen sowie Informationen darüber, wie ISO die Grundsätze der Welthandelsorganisation (WTO, en: World Trade Organization) hinsichtlich technischer Handelshemmnisse (TBT, en: Technical Barriers to Trade) berücksichtigt, siehe www.iso.org/iso/foreword.html.

Dieses Dokument wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 279, *Innovation management*, erarbeitet.

Eine Auflistung aller Teile der Normenreihe ISO 56000 ist auf der ISO-Internetseite abrufbar.

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.

0 Einleitung

0.1 Allgemeines

Die Fähigkeit einer Organisation zur Innovation und Erneuerung gilt als entscheidender Faktor für ihr nachhaltiges Wachstum, ihre ökonomische Funktionsfähigkeit, ihre fortlaufende Wettbewerbsfähigkeit, ihre organisatorische Resilienz und Fähigkeit, ihre umwelt-, sozial- und führungsbezogenen Ziele (en: environmental, social and governance, ESG) zu erreichen und zur nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft beizutragen.

Die Übernahme eines Innovationsmanagementsystems ist für eine Organisation eine strategische Entscheidung, die darauf abzielt, ihre Innovationsleistung und ihre Fähigkeit zur Anpassung an Veränderungen zu verbessern.

Die Innovationsfähigkeit einer Organisation wird durch mehrere zusammenhängende und sich gegenseitig beeinflussende Elemente bestimmt, die in diesem Dokument beschrieben werden, wie zum Beispiel Führung, Strategie, Kultur, Strukturen, Zusammenarbeit, Unterstützung, Ressourcen, Kompetenzen, Kommunikation, Prozesse und Leistungsbewertung.

Eine Organisation kann Innovationen wirksamer einführen, wenn alle erforderlichen Elemente als ein System geführt und gesteuert werden. Ein systematischer Ansatz verringert das Niveau der Ungewissheit und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die gewünschten Ergebnisse von Innovationsinitiativen erreicht werden.

Dieses Dokument enthält eine international vereinbarte Terminologie und einen Anforderungsrahmen für die Verwirklichung und fortlaufende Verbesserung eines Innovationsmanagementsystems in einer Organisation.

Die Vorteile der Verwirklichung eines Innovationsmanagementsystems auf der Grundlage dieses Dokuments für eine Organisation können sein:

- a) verbesserte organisatorische Fähigkeiten zur systematischen Führung und Steuerung von Innovationsaktivitäten unter Bedingungen der Ungewissheit innerhalb einer Organisation oder zwischen zusammenarbeitenden Organisationen;
- b) erhöhte Realisierung von Wert aus neuen Produkten, Dienstleistungen, Prozessen, Modellen, Verfahren usw. für Nutzer, Kunden, Partner und andere interessierte Parteien;
- c) nachhaltiger Aufbau von Innovationsfähigkeiten zur Verbesserung der Innovationsleistung;
- d) gesteigertes Ansehen, um Nutzer, Kunden, Mitarbeiter und Partner anzuziehen;
- e) die Fähigkeit, die Konformität mit festgelegten Anforderungen an das Innovationsmanagementsystem nachzuweisen.

Die Konformität mit den Anforderungen kann z. B. durch Managementbewertungen, interne und Drittparteien-Audits sowie durch Selbst- oder Fremdbewertungsverfahren bestimmt werden. Dieses Dokument kann auch verwendet werden von:

- 1) zusammenarbeitenden Organisationen, die einen gemeinsamen Rahmen für gemeinsame Innovationen in einer Wertschöpfungskette, in offenen Innovationsnetzwerken oder in Ökosystemen mit einer gemeinsamen Mission oder Vision suchen;
- 2) Organisationen, die sich der Innovationsfähigkeit potenzieller Partner, Lieferanten oder anderer interessierter Parteien versichern wollen;
- 3) nationalen und internationalen Finanzierungs- und Geberagenturen, Investoren und staatlichen Behörden, die sich der Innovationsfähigkeit eines Antragstellers oder einer Partnerorganisation versichern wollen.

Da es sich hierbei um ein Anforderungsdokument handelt, ist es für Start-ups in der Anfangsphase möglicherweise nicht relevant.

Dieses Dokument zielt nicht darauf ab, die Notwendigkeit zu unterstellen für:

- eine Einheitlichkeit in der Struktur unterschiedlicher Innovationsmanagementsysteme;
- eine Ausrichtung der Dokumentation an der Abschnittsstruktur dieses Dokuments.

In diesem Dokument werden die folgenden Begriffe verwendet:

- „muss“ bedeutet eine Anforderung;
- „berücksichtigen“ bedeutet, dass mögliche Maßnahmen in Betracht gezogen werden;
- „kann“ deutet auf eine Möglichkeit hin.

„ANMERKUNG“ dient zur Erläuterung der zugehörigen Anforderung.

0.2 Innovationsmanagementgrundsätze

Dieses Dokument bezieht sich auf die acht Grundsätze des Innovationsmanagements, die in ISO 56000:2020 beschrieben sind und die Grundlage des Innovationsmanagementsystems darstellen. Die Grundsätze sind:

1. Realisierung von Wert – Wert, ob finanziell oder nicht finanziell, wird durch die Bereitstellung, die Übernahme und die Auswirkung von neuen oder geänderten Lösungen für interessierte Parteien realisiert.
2. Zukunftsorientierte Führungskräfte – Führungskräfte aller Ebenen fordern, angetrieben durch Neugier und Mut, den Status quo heraus, indem sie eine inspirierende Vision und einen inspirierenden Zweck aufbauen und indem sie Personen fortlaufend dazu anhalten, diese Ziele zu erreichen.
3. Strategische Ausrichtung – Die Ausrichtung für Innovationsaktivitäten beruht auf übereinstimmenden und geteilten Zielen und einem relevanten Niveau an Ehrgeiz, unterstützt von den notwendigen Personen und anderen Ressourcen.
4. Kultur – Geteilte Werte, Vorstellungsweisen und Verhaltensweisen, die Offenheit gegenüber Veränderung, Risikobereitschaft und Zusammenarbeit unterstützen, ermöglichen die Koexistenz von Kreativität und wirksamer Durchführung.
5. Verwerten von Erkenntnissen – Es werden breitgefächerte interne und externe Quellen verwendet, um ein an Erkenntnissen reiches Wissen systematisch aufzubauen, um ausgesprochene und unausgesprochene Erfordernisse zu verwerten.
6. Management von Ungewissheit – Ungewissheiten und Risiken werden bewertet, wirksam eingesetzt und danach geführt und gesteuert, indem aus systematischem Experimentieren und iterativen Prozessen gelernt wird, innerhalb eines Portfolios von Chancen.
7. Anpassbarkeit – Änderungen im Kontext der Organisation werden durch rechtzeitige Anpassung von Strukturen, Prozessen, Kompetenzen und Wertrealisierungsmodellen behandelt, um die Innovationsfähigkeiten zu maximieren.
8. Systemansatz – Das Innovationsmanagement basiert auf einem Systemansatz mit zusammenhängenden und sich gegenseitig beeinflussenden Elementen sowie regelmäßiger Leistungsbewertung und Verbesserungen des Systems.

0.3 Innovationsmanagementsystem

0.3.1 Allgemeines

Ein Innovationsmanagementsystem besteht aus einer Reihe von zusammenhängenden und sich gegenseitig beeinflussenden Elementen, die darauf abzielen, sowohl finanziellen als auch nicht-finanziellen Wert zu schaffen. Der Wert wird durch die systematische Identifizierung von Chancen, die Schaffung, die Validierung von Konzepten, die Entwicklung, die Umsetzung, die Annahme und die Auswirkungen neuer Lösungen für Nutzer, Kunden und andere interessierte Parteien realisiert (siehe Bild 1).

Chancen können zum Beispiel auf aktuellen oder zukünftigen, ausgesprochenen und unausgesprochenen Erfordernissen beruhen. Das System kann sowohl bei der Ermittlung neuer als auch bei der Verwertung bestehender Chancen angewendet werden.

Das Innovationsmanagementsystem bietet einen gemeinsamen Rahmen und eine gemeinsame Terminologie, um die Entwicklung von Innovationsfähigkeiten zu unterstützen, die Leistung zu bewerten und die beabsichtigten Ergebnisse zu erzielen.

Die Elemente können schrittweise übernommen werden, um das System entsprechend dem Kontext und den Umständen der Organisation zu verwirklichen. Größere Vorteile werden nur dann erzielt und die Konformität mit der Norm kann nur dann beansprucht werden, wenn die Organisation alle Elemente des Innovationsmanagementsystems bis zur Reife verwirklicht und integriert.

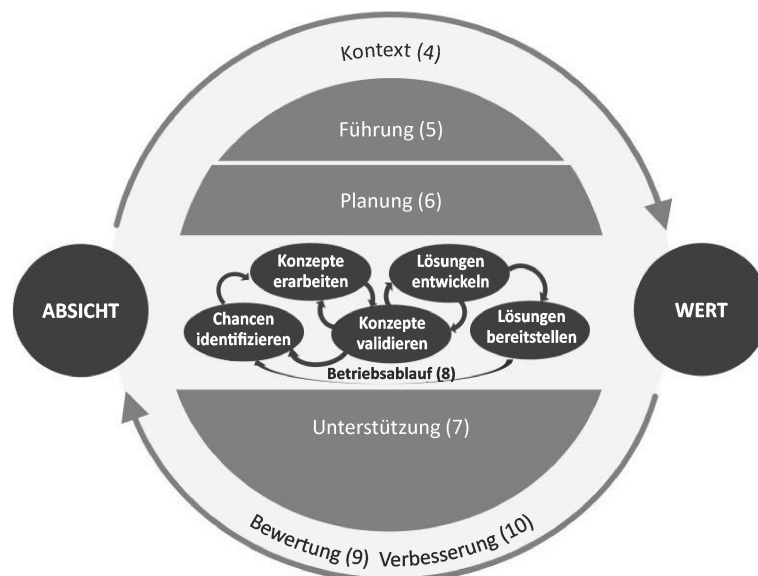


Bild 1 — Darstellung des Rahmens f r das Innovationsmanagementsystem mit Verweisungen auf die Abschnitte in diesem Dokument

Die wirksame Verwirklichung des Innovationsmanagementsystems h ngt letztlich von der Verpflichtung der obersten Leitung und anderer F hrungskr fte auf allen Ebenen ab, die Innovationsf higkeit und eine Kultur zu f rdern, die Innovationsaktivit ten unterst tzt.

0.3.2 Management von Ungewissheit und Risiko

Innovationsaktivit ten k nnen ein hohes Ma  an  nderung und Ungewissheit beinhalten, insbesondere in den fr hen explorativen Phasen. Diese Phasen sind durch Nichtlinearit t, Experimentieren und Lernen gekennzeichnet. Mit dem Fortschreiten des Prozesses werden neues Wissen und Erkenntnisse erworben und die Ungewissheit wird verringert.

Ungewissheiten können z. B. mit der Nutzerakzeptanz, der technischen Durchführbarkeit, den Einschränkungen bei der Fertigung, den rechtlichen Bedingungen und der Marktgröße zusammenhängen.

Innovationsinitiativen umfassen Risikobereitschaft bei der Entscheidungsfindung, und daher werden nicht alle Initiativen zu erfolgreichen Innovationen führen. Allerdings sind nicht fortgesetzte Initiativen ein integraler Bestandteil der Prozesse und Quellen des Lernens als Eingabe für zukünftige Innovationsaktivitäten.

Das zulässige Risikoniveau ist abhängig vom Innovationsehrgeiz und der Strategie, den Fähigkeiten der Organisation und den Innovationsarten, mit denen die Organisation umgeht.

Das Management von Ungewissheit und Risiko kann verschiedenen Ansätzen folgen, zum Beispiel iterativen Prozessen, systematischem Experimentieren, Eingehen von Partnerschaft oder einer Diversifikation des Portfolios. Durch die Anwendung eines Systemansatzes können Abhängigkeiten und Ungewissheiten besser verstanden, gemessen und geführt und gesteuert werden.

Organisationen können sich auch mit dem Gleichgewicht zwischen dem Ergreifen von Chancen und den damit verbundenen Risiken befassen.

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

0.3.3 Planen-Durchführen-Prüfen-Handeln-Zyklus (PDCA-Zyklus) und Managementebenen

Der PDCA-Zyklus (en: plan-do-check-act-cycle) ermöglicht die fortlaufende Verbesserung des Innovationsmanagementsystems. Auf der Systemebene können die Abschnitte dieses Dokuments in Bezug auf den PDCA-Zyklus wie folgt gruppiert werden: Planen (Abschnitt 6, Planung), Durchführen (Abschnitt 7, Unterstützung und Abschnitt 8, Betrieb), Prüfen (Abschnitt 9, Leistungsbewertung) und Handeln (Abschnitt 10, Verbesserung).

Ein Innovationsmanagementsystem besteht aus drei Managementebenen: strategisch, taktisch und operativ. Es umfasst eine Innovationsabsicht, -politik und -strategie auf strategischer Ebene.

Die Beziehungen zwischen den verschiedenen Ebenen (siehe Bild 2) können wie folgt beschrieben werden.

Die **Innovationsabsicht** (Abschnitt 4) auf strategischer Ebene trägt dazu bei, den Anwendungsbereich des Innovationsmanagementsystems zu bestimmen und bildet die Grundlage für das Festlegen der Innovationsstrategie.

Die **Innovationspolitik** (Abschnitt 5) stellt einen Rahmen für die Festlegung der Innovationsstrategie und -ziele dar. Sowohl die Innovationsabsicht als auch die Innovationspolitik unterstützen den Zweck der Organisation. Die Innovationspolitik kann andere Managementsystemstrategien in der Organisation ergänzen.

Die **Innovationsstrategie** (Abschnitt 5), einschließlich strategischer Innovationsziele, baut auf der Innovationsabsicht auf, ist an der Innovationspolitik ausgerichtet und bietet einen Rahmen für das Festlegen taktischer Innovationsziele und den Aufbau von Innovationsportfolios. Die Innovationsstrategie ist mit der strategischen Ausrichtung der Organisation vereinbar.

Die **Innovationsziele** (Abschnitt 6) auf taktischer Ebene stimmen mit der Innovationspolitik und -strategie überein.

Die **Innovationsinitiativen**, einschließlich der Ziele und Prozesse (Abschnitt 8), werden auf operativer Ebene eingeführt.

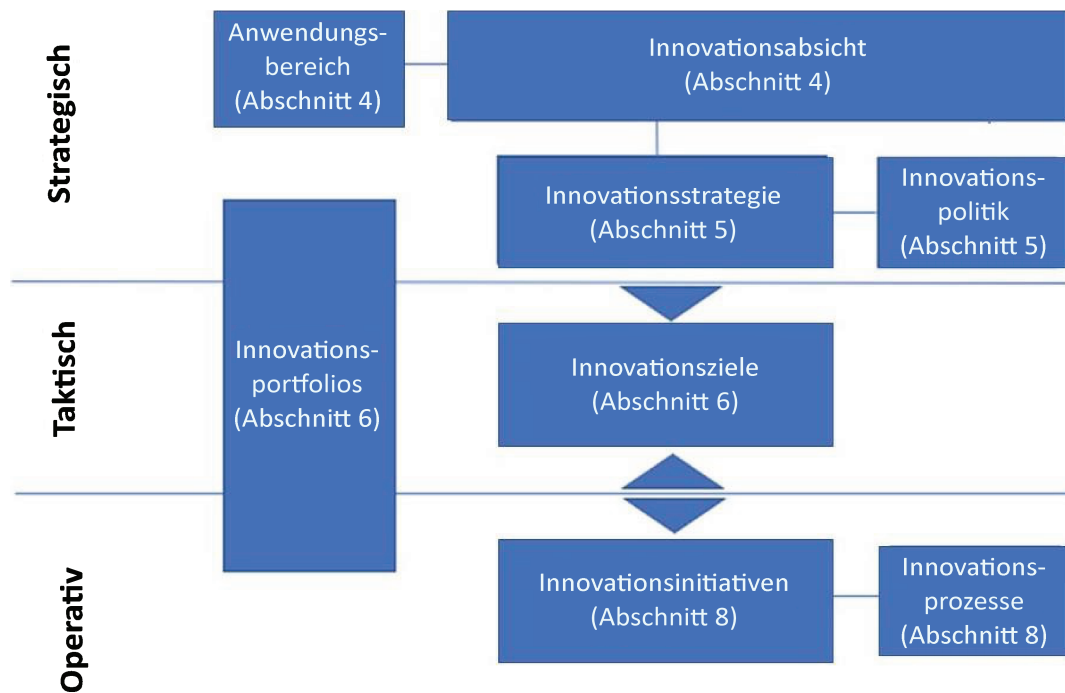


Bild 2 — Darstellung der Managementebenen und ihrer Beziehungen mit Verweisungen auf die Abschnitte in diesem Dokument

0.4 Zusammenhang mit anderen Normen zu Managementsystemen

Normen zu Managementsystemen ergänzen einander, sie können jedoch auch unabhängig voneinander angewendet werden. Das Innovationsmanagementsystem kann zusammen mit anderen Managementsystemnormen verwirklicht werden und hilft Organisationen dabei, die Verwertung bestehender Angebote und Arbeitsvorgänge mit der Untersuchung und Einführung neuer Angebote und Arbeitsweisen auszubalancieren (siehe Bild 3).

Dieses Dokument wendet die von ISO entwickelte harmonisierte Struktur an, um die Angleichung zwischen ihren Internationalen Managementsystemnormen zu verbessern. Dieser Rahmen ermöglicht es einer Organisation, ihr Innovationsmanagementsystem mit den Anforderungen anderer Managementsystemnormen abzustimmen oder zu integrieren. Für eine erfolgreiche Integration kann es erforderlich sein, diese anderen Managementsysteme anzupassen.

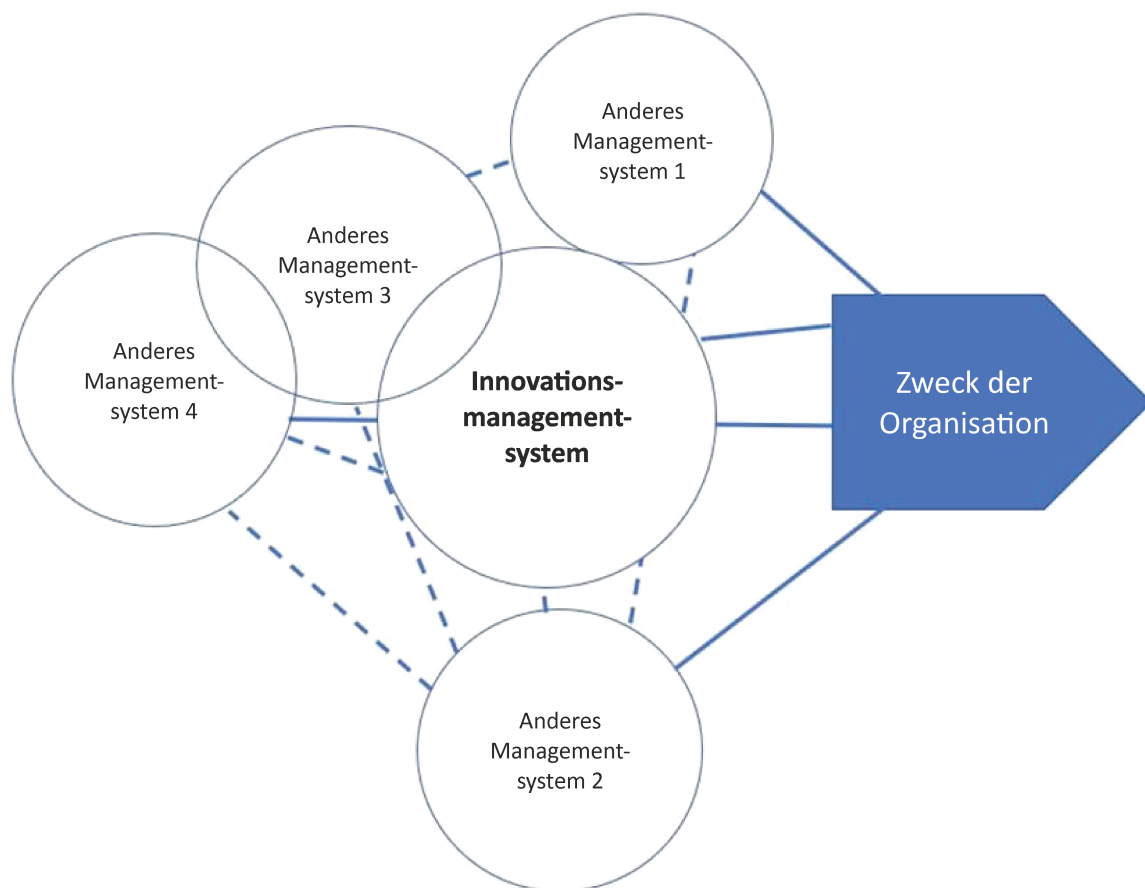


Bild 3 — Darstellung der Beziehungen zwischen dem Innovationsmanagementsystem und anderen Managementsystemnormen

Dieses Dokument bezieht sich auf ISO 56002:2019, *Innovation management — Innovation management system — Guidance*, die vom ISO/TC 279 entwickelt wurde und einen umfassenden Leitfaden für Aufbau, Verwirklichung, Aufrechterhaltung und fortlaufende Verbesserung eines Innovationsmanagementsystems bietet.

1 Anwendungsbereich

Dieses Dokument legt Anforderungen für den Aufbau, die Verwirklichung, die Aufrechterhaltung und die Verbesserung eines Innovationsmanagementsystems fest, wenn eine Organisation:

- a) ihre Fähigkeit entwickeln und nachweisen muss, Innovationsaktivitäten wirksam zu führen und zu steuern, um nachhaltigen Erfolg zu erzielen;
- b) ihre Innovationsleistung durch die Realisierung von Werten für Nutzer, Kunden und andere interessierte Parteien verbessern will.

Alle Anforderungen in diesem Dokument sind allgemeiner Art und sollen auf jede Organisation, einschließlich aller Funktionen, anwendbar sein, unabhängig von ihrer Art oder Größe, den Produkten und Dienstleistungen, die sie anbietet, oder den Arten von Innovationen und Innovationsansätzen, die angewendet werden.

Das Dokument kann verwendet werden von:

- a) Organisationen, die ihre Innovationsaktivitäten systematisch führen und steuern wollen, um die angestrebten Ergebnisse zu erreichen;
- b) Nutzern, Kunden und anderen interessierten Parteien, die Vertrauen in die Innovationsfähigkeiten einer Organisation suchen;
- c) politischen Entscheidungsträgern mit dem Ziel, Innovationsaktivitäten zu fördern und eine nachhaltige Entwicklung zu unterstützen.

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 56000:2020, *Innovation management — Fundamentals and vocabulary*

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die Begriffe nach ISO 56000:2020 und die folgenden Begriffe.

ISO und IEC stellen terminologische Datenbanken für die Verwendung in der Normung unter den folgenden Adressen bereit:

- ISO Online Browsing Platform: verfügbar unter <https://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: verfügbar unter <https://www.electropedia.org/>

3.1

Organisation

Person oder Personengruppe, die eigene Funktionen mit Verantwortlichkeiten, Befugnissen und Beziehungen hat, um ihre *Ziele* (3.6) zu erreichen

Anmerkung 1 zum Begriff: Der Begriff einer Organisation umfasst unter anderem Einzelunternehmer, Gesellschaft, Konzern, Firma, Unternehmen, Behörde, Handelsgesellschaft, Wohltätigkeitsorganisation, Institution, oder Teile oder eine Kombination der genannten, ob eingetragen oder nicht, öffentlich oder privat.

Anmerkung 2 zum Begriff: Wenn die Organisation Teil einer größeren Einheit ist, bezieht sich die Benennung „Organisation“ nur auf den Teil der größeren Einheit, der im Anwendungsbereich des *Innovationsmanagementsystems* (3.4) liegt.

Anmerkung 3 zum Begriff: Zu den Funktionen der Organisation können beispielsweise Forschung und Entwicklung, Personalwesen, Finanzen, Vertrieb, Marketing, Betrieb usw. gehören.

3.2

interessierte Partei (Vorzugsbenennung)

Anspruchsgruppe (zugelassene Benennung)

Person oder *Organisation* (3.1), die eine Entscheidung oder Tätigkeit beeinflussen kann, die davon betroffen ist, oder die sich davon betroffen fühlt

Anmerkung 1 zum Begriff: Zu den interessierten Parteien können beispielsweise Nutzer, Kunden, Lieferanten, Partner, Förderorganisationen, Investoren, Universitäten und öffentliche Behörden gehören.

3.3

Kunde

Person oder Organisation, die ein Produkt oder eine Dienstleistung empfängt oder empfangen könnte, welches oder welche für diese Person oder Organisation vorgesehen ist oder von ihr gefordert wird

BEISPIEL Verbraucher, Klient, Endanwender, Einzelhändler, Empfänger eines Produkts oder einer Dienstleistung aus einem internen Prozess, Nutznießer und Käufer.

Anmerkung 1 zum Begriff: Ein Kunde kann der Organisation angehören oder ein Außenstehender sein.

[QUELLE: ISO 9000:2015]

3.3

oberste Leitung

Person oder Personengruppe, die eine *Organisation* (3.1) auf der obersten Ebene führt und steuert

Anmerkung 1 zum Begriff: Die oberste Leitung hat die Macht innerhalb der Organisation Befugnisse zu delegieren und Ressourcen bereitzustellen.

Anmerkung 2 zum Begriff: Wenn der Anwendungsbereich des *Managementsystems* (3.4) nur einen Teil einer Organisation umfasst, dann bezieht sich „oberste Leitung“ auf diejenigen, die diesen Teil der Organisation führen und steuern.

3.4

Managementsystem

Satz zusammenhängender oder sich gegenseitig beeinflussender Elemente einer *Organisation* (3.1), um *Politiken* (3.5) und *Ziele* (3.6) sowie *Prozesse* (3.8) zum Erreichen dieser Ziele festzulegen

Anmerkung 1 zum Begriff: Ein Managementsystem kann eine oder mehrere Disziplinen behandeln.

Anmerkung 2 zum Begriff: Die Elemente des Managementsystems beinhalten die Struktur, Rollen und Verantwortlichkeiten der Organisation sowie Planung und Betrieb.

3.5

Politik

Absichten und Ausrichtung einer *Organisation* (3.1), wie von der obersten *Leitung* (3.3) formell ausgedrückt

3.6

Ziel

zu erreichendes Ergebnis

Anmerkung 1 zum Begriff: Ein Ziel kann strategisch, taktisch oder operativ sein.

Anmerkung 2 zum Begriff: Ziele können sich auf verschiedene Disziplinen beziehen (wie z. B. Finanzen, Sicherheit und Gesundheit sowie Umwelt). Sie können zum Beispiel organisationsweit oder spezifisch für ein Projekt, Produkt oder *Prozess* (3.8) sein.

Anmerkung 3 zum Begriff: Ein Ziel **kann** auf andere Weise ausgedrückt werden, z. B. als beabsichtigtes Ergebnis, als Zweck, als betriebliches Kriterium, als Innovationsziel oder durch andere Wörter mit ähnlicher Bedeutung (z. B. en: aim, goal, target).

Anmerkung 4 zum Begriff: Im Kontext von *Innovationsmanagementsystemen* (3.4) werden Innovationsziele von *Organisationen* (3.1) im Einklang mit deren *Innovationspolitik* (3.5) gesetzt, um bestimmte Ergebnisse zu erreichen.

3.7

Risiko

Auswirkung von Ungewissheit

Anmerkung 1 zum Begriff: Eine Auswirkung ist eine Abweichung vom Erwarteten – positiv oder negativ.

Anmerkung 2 zum Begriff: Ungewissheit ist der Zustand des auch teilweisen Fehlens von Informationen im Hinblick auf das Verständnis eines Ereignisses oder Wissen über ein Ereignis, seine Folgen oder seine Wahrscheinlichkeit.

Anmerkung 3 zum Begriff: Risiko wird häufig durch Bezugnahme auf mögliche Ereignisse (definiert in ISO Guide 73) und Folgen (definiert in ISO Guide 73) oder durch eine Kombination beider charakterisiert.

Anmerkung 4 zum Begriff: Risiko wird häufig mittels der Folgen eines Ereignisses (einschließlich Veränderungen der Umstände) in Verbindung mit der Wahrscheinlichkeit (definiert in ISO Guide 73) seines Eintretens beschrieben.

3.8

Prozess

Satz zusammenhängender oder sich gegenseitig beeinflussender Tätigkeiten, der Eingaben verwendet oder umwandelt, um ein Ergebnis zu erzielen

Anmerkung 1 zum Begriff: Ob das Ergebnis eines Prozesses ein Ergebnis, ein Produkt oder eine Dienstleistung genannt wird, ist abhängig vom Zusammenhang.

3.9

Kompetenz

Fähigkeit, Wissen und Fertigkeiten anzuwenden, um beabsichtigte Ergebnisse zu erzielen

3.10

dokumentierte Information

Information, die von einer *Organisation* (3.1) gesteuert und aufrechterhalten werden muss, und das Medium, auf dem sie enthalten ist

Anmerkung 1 zum Begriff: Dokumentierte Information **kann** in jeglichem Format oder Medium vorliegen sowie aus jeglicher Quelle stammen.

Anmerkung 2 zum Begriff: Dokumentierte Information **kann** sich beziehen auf:

- a) das *Managementsystem* (3.4) einschließlich damit verbundener *Prozesse* (3.8);
- b) Informationen, die für das Betreiben der Organisation geschaffen wurden (Dokumentation);
- c) Nachweise erreichter Ergebnisse (Aufzeichnungen).

3.11

Leistung

messbares Ergebnis

Anmerkung 1 zum Begriff: Leistung **kann** sich entweder auf quantitative oder qualitative Feststellungen beziehen.

Anmerkung 2 zum Begriff: Leistung **kann** sich auf das Führen und Steuern von Tätigkeiten, *Prozessen* (3.8), Produkten, Dienstleistungen, Systemen oder *Organisationen* (3.1) beziehen.

3.12

fortlaufende Verbesserung

wiederkehrende Tätigkeit zum Steigern der *Leistung* (3.11)

3.13

Wirksamkeit

Ausmaß, in dem geplante Tätigkeiten verwirklicht und geplante Ergebnisse erreicht werden

3.14

Anforderung

Erfordernis oder Erwartung, das oder die festgelegt, üblicherweise vorausgesetzt oder verpflichtend ist

Anmerkung 1 zum Begriff: „Üblicherweise vorausgesetzt“ bedeutet, dass es für die *Organisation* (3.1) und *interessierte Parteien* (3.2) üblich oder allgemeine Praxis ist, dass das betrachtete Erfordernis oder die betrachtete Erwartung vorausgesetzt wird.

Anmerkung 2 zum Begriff: Eine festgelegte Anforderung ist eine, die beispielsweise in *dokumentierter Information* (3.10) niedergelegt ist.

Anmerkung 3 zum Begriff: Anforderungen können beispielsweise Gesetze, Vorschriften, Konventionen, Vereinbarungen, Normen und Branchenkodizes umfassen.

3.15

Konformität

Erfüllung einer *Anforderung* (3.14)

3.16

Nichtkonformität

Nichterfüllung einer *Anforderung* (3.14)

3.17

Korrekturmaßnahme

Maßnahme zum Beseitigen der Ursache(n) einer *Nichtkonformität* (3.16) und zum Verhindern des erneuten Auftretens

3.18

Audit

systematischer und unabhängiger *Prozess* (3.8) zum Erlangen von Nachweisen und zu deren objektiver Auswertung, um zu bestimmen, inwieweit Auditkriterien erfüllt sind

Anmerkung 1 zum Begriff: Ein Audit kann ein internes (Erstparteien-Audit) oder externes (Zweitparteien- oder Drittparteien-Audit) Audit sein und es kann ein kombiniertes Audit sein (Verbindung zweier oder mehrerer Disziplinen).

Anmerkung 2 zum Begriff: Ein internes Audit wird von der *Organisation* (3.1) selbst durchgeführt oder von einer externen Seite in ihrem Auftrag.

Anmerkung 3 zum Begriff: „Auditnachweis“ und „Auditkriterien“ sind in ISO 19011 definiert.

3.19

Messung

Prozess (3.8) zum Bestimmen eines Wertes

3.20

Überwachung

Bestimmung des Zustands eines Systems, eines *Prozesses* (3.8) oder einer Tätigkeit

Anmerkung 1 zum Begriff: Zum Bestimmen des Zustands kann es erforderlich sein zu prüfen, zu beaufsichtigen oder kritisch zu beobachten.

3.21

Innovationsabsicht

erklärtes Ziel in Bezug auf die *Innovation*

BEISPIEL Digitale Transformation, organisatorische Erneuerung, nachhaltiger Betrieb, gesundes Arbeitsumfeld, Kreislaufwirtschaft, attraktive Marke.

Anmerkung 1 zum Begriff: Eine Innovationsabsicht liefert den Zweck und die Gründe für den Aufbau eines Innovationsmanagementsystems und die Durchführung von Innovationsaktivitäten.

Anmerkung 2 zum Begriff: Eine *Organisation* (3.1) kann mehrere Innovationsabsichten auf strategischer, taktischer und operativer Ebene haben.

Anmerkung 3 zum Begriff: Eine strategische Innovationsabsicht bildet die Grundlage für das Festlegen einer *Innovationsstrategie* (3.23).

Anmerkung 4 zum Begriff: Eine operative Innovationsabsicht trägt zu einer oder mehreren Innovationsinitiativen bei.

Anmerkung 5 zum Begriff: Die Innovationsabsicht beschreibt, warum und wie Innovationsaktivitäten zum Zweck und zur strategischen Ausrichtung der Organisation beitragen können, und dient als Grundlage für das Festlegen der Innovationsstrategie. Sie kann Szenarien darüber enthalten, welcher Wert in den Feldern für Chancen unter Bedingungen der Ungewissheit realisiert werden kann.

3.22

Strategie

Plan für das Erreichen von *Zielen* (3.6)

Anmerkung 1 zum Begriff: Eine Strategie umfasst üblicherweise eine koordinierte Reihe von Aktivitäten und die Zuteilung von Ressourcen, die zum Erreichen der Ziele notwendig sind.

Anmerkung 2 zum Begriff: Eine Strategie kann auf verschiedenen Ebenen und Funktionen innerhalb einer *Organisation* (3.1) oder organisationsübergreifend angewendet werden. Eine Gesamtstrategie kann durch eine Reihe von detaillierteren Strategien auf untergeordneten Ebenen und Funktionen unterstützt werden.

Anmerkung 3 zum Begriff: Eine Strategie wird üblicherweise geplant, sie kann sich jedoch auch im Lauf der Zeit als Ergebnis kontinuierlicher Anpassungen und Einstellungen entwickeln oder entstehen.

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.5.12, geändert durch Ersetzen von „eines langfristigen Ziels oder Gesamtziels“ durch „von Zielen“ und durch Hinzufügen der Anmerkungen 1 bis 3 zum Begriff.]

[QUELLE: ISO 56000:2020, 3.3.4, mit angepassten Verweisen auf Begriffe, die bereits in dieser Norm enthalten sind.]

3.23

Innovationsstrategie

Strategie (3.22) bezüglich *Innovation* (3.1.1)

Anmerkung 1 zum Begriff: Im Allgemeinen stimmt die Innovationsstrategie mit der allgemeinen Strategie und strategischen Ausrichtung der Organisation (3.2.2) überein, kann mit der Innovationsvision (3.3.1.1) und Innovationspolitik (3.3.2.1) abgestimmt sein und bietet einen Rahmen für die Festlegung von Innovationszielen (3.3.3.1).

Anmerkung 2 zum Begriff: Eine Innovationsstrategie legt üblicherweise die Begründung für das Betreiben von Innovationsaktivitäten (3.1.4) und Innovationsinitiativen (3.6.1) fest und wie diese Aktivitäten erwartungsgemäß Wert (3.7.6) für die Organisation und die relevanten interessierten Parteien (3.2.4) schaffen.

Anmerkung 3 zum Begriff: Eine Innovationsstrategie kann die Entscheidungen einschließen in Bezug darauf, was durchgeführt wird, die Arten von Innovationen auf denen der Schwerpunkt liegt, wer im Sinne der interessierten Parteien einbezogen sein wird, welche Ressourcen, Strukturen und Prozesse (3.1.5) erforderlich sein werden, wer die Verantwortung tragen wird, wann sie abgeschlossen sein wird und wie die Ergebnisse überwacht (3.8.1), gemessen (3.8.2), bewertet (3.8.3), geschützt, kommuniziert und dokumentiert usw. werden.

[QUELLE: ISO 56000:2020, 3.3.4.1. Verweisende Begriffe sind in ISO 56000:2020 enthalten.]

Anmerkung 4 zum Begriff: Eine Innovationsstrategie kann beispielsweise Schwerpunktfelder für Chancen, Auswahlkriterien, Innovationsportfolios, den Ansatz für interne und externe Zusammenarbeit und geistiges Eigentum sowie Entscheidungsrichtlinien bestimmen.

Anmerkung 5 zum Begriff: Eine Innovationsstrategie kann die strategische Ausrichtung der Organisation unterstützen, sie aber gleichzeitig auch herausfordern, indem sie ein anspruchsvolleres Ziel vorgibt, das über die derzeitigen Angebote und Fähigkeiten hinausgeht.

4 Kontext der Organisation

4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes

Die Organisation muss bestimmen, überwachen und überprüfen:

- a) externe und interne Themen, die für ihren Zweck und die strategische Ausrichtung relevant sind und die sich auf ihre Fähigkeit auswirken, das/die beabsichtigte(n) Ergebnis(se) ihres Innovationsmanagementsystems zu erreichen;
- b) Felder für Chancen für eine potenzielle Wertrealisierung.

ANMERKUNG 1 Die Themen können positive und negative Faktoren oder Bedingungen beinhalten, die zu berücksichtigen sind.

ANMERKUNG 2 Das Verständnis des externen Kontextes kann durch die Berücksichtigung von Themen erleichtert werden, die sich beispielsweise aus politischen, wirtschaftlichen, sozialen, technologischen, rechtlichen, ethischen und umweltbezogenen Faktoren, dem Markt und dem Wettbewerb ergeben, unabhängig davon, ob sie lokaler, regionaler, nationaler oder internationaler Art sind. Die Themen können sich auf vergangene Erfahrungen, aktuelle Situationen und Zukunftsprognosen beziehen.

ANMERKUNG 3 Das Verständnis des internen Kontexts kann durch die Berücksichtigung von Themen wie Zweck, Vision, Mission, Politik, Strategien, Werte, Kultur, Zusammenarbeit, Wissen, Kompetenzen, Unternehmensführung, Organisationsstrukturen, Prozesse, Finanzen, Mitarbeiter, geistiges Eigentum, Forschung und Entwicklung, Größe, Art der Organisation, Gesamtleistung und Innovationsleistung erleichtert werden.

4.2 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien

Die Organisation muss bestimmen, überwachen und überprüfen:

- a) die internen und externen interessierten Parteien, sowohl aktuelle als auch potenzielle, die für Felder für Chancen und das Innovationsmanagementsystem relevant sind;
- b) die relevanten Bedürfnisse, Erwartungen und Anforderungen dieser interessierten Parteien, sowohl die aktuellen als auch die erwarteten;
- c) welche dieser Bedürfnisse, Erwartungen und Anforderungen durch das Innovationsmanagementsystem behandelt werden.

ANMERKUNG Bedürfnisse und Erwartungen können ausgesprochen oder unausgesprochen sein.