

DIN EN ISO 56002



ICS 03.100.01; 03.100.40; 03.100.70

Entwurf

Einsprüche bis 2020-10-28
Vorgesehen als Ersatz für
DIN CEN/TS 16555-1
(DIN SPEC 77555-1):2013-09

**Innovationsmanagement –
Innovationsmanagementsystem –
Leitfaden (ISO 56002:2019);
Deutsche und Englische Fassung prEN ISO 56002:2020**

Innovation management –
Innovation management system –
Guidance (ISO 56002:2019);
German and English version prEN ISO 56002:2020

Management de l'innovation –
Système de management de l'innovation –
Recommandations (ISO 56002:2019);
Version allemande et anglaise prEN ISO 56002:2020

Anwendungswarnvermerk

Dieser Norm-Entwurf mit Erscheinungsdatum 2020-08-28 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 Saatwinkler Damm 42/43, 13627 Berlin.

Die Empfänger dieses Norm-Entwurfs werden gebeten, mit ihren Kommentaren jegliche relevanten Patentrechte, die sie kennen, mitzuteilen und unterstützende Dokumentationen zur Verfügung zu stellen.

Gesamtumfang 78 Seiten

DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL)

Nationales 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 prEN ISO 56002:2020 durch das Technische Komitee CEN/TC 389 „Innovationsmanagement“ übernommen, dessen Sekretariat von UNE (Spanien) gehalten wird.

Das zuständige deutsche 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 internationalen Dokumente wird im Folgenden auf die entsprechenden deutschen Dokumente hingewiesen:

ISO 9000:2015	siehe	DIN EN ISO 9000:2015-11
ISO 9001:2015	siehe	DIN EN ISO 9001:2015-11
ISO 9004:2018	siehe	DIN EN ISO 9004:2018-08
ISO 14001:2015	siehe	DIN EN ISO 14001:2015-11
ISO 19011:2018	siehe	DIN EN ISO 19011:2018-10
ISO 19600:2014	siehe	DIN ISO 19600:2016-12
ISO 21500	siehe	DIN ISO 21500
ISO 22301:2012	siehe	DIN EN ISO 22301:2014-12
ISO 26000:2010	siehe	DIN ISO 26000:2011-01
ISO 31000:2018	siehe	DIN ISO 31000:2018-10
ISO 37500:2014	siehe	DIN ISO 37500:2015-08
ISO 50001:2018	siehe	DIN EN ISO 50001:2018-12
ISO 55001:2014	siehe	DIN ISO 55001:2018-03
ISO 56000	siehe	DIN EN ISO 56000 (z. Z. Entwurf)
ISO/IEC 27001:2013	siehe	DIN EN ISO/IEC 27001:2017-06

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

Änderungen

Gegenüber DIN CEN/TS 16555-1 (DIN SPEC 77555-1):2013-09 wurden folgende Änderungen vorgenommen:

- a) normative Verweisungen und Literaturhinweise aktualisiert;
- b) Abschnitte neu strukturiert und inhaltlich überarbeitet (Einführung der High Level Structure (HLS));
- c) redaktionelle Überarbeitung.

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

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

DIN EN ISO 9001:2015-11, *Qualitätsmanagementsysteme — Anforderungen (ISO 9001:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9001:2015*

DIN EN ISO 9004:2018-08, *Qualitätsmanagement — Qualität einer Organisation — Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs (ISO 9004:2018); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9004:2018*

DIN EN ISO 14001:2015-11, *Umweltmanagementsysteme — Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung (ISO 14001:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 14001:2015*

DIN EN ISO 19011:2018-10, *Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen (ISO 19011:2018); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 19011:2018*

DIN EN ISO 22301:2014-12, *Sicherheit und Schutz des Gemeinwesens — Business Continuity Management System — Anforderungen (ISO 22301:2012); Deutsche Fassung EN ISO 22301:2014*

DIN EN ISO 50001:2018-12, *Energiemanagementsysteme — Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung (ISO 50001:2018); Deutsche Fassung EN ISO 50001:2018*

DIN EN ISO 56000, *Innovationsmanagement — Grundlagen und Begriffe*

DIN EN ISO/IEC 27001:2017-06, *Informationstechnik — Sicherheitsverfahren — Informationssicherheitsmanagementsysteme — Anforderungen (ISO/IEC 27001:2013 einschließlich Cor 1:2014 und Cor 2:2015); Deutsche Fassung EN ISO/IEC 27001:2017*

DIN ISO 19600:2016-12, *Compliance-Managementsysteme — Leitlinien (ISO 19600:2014)*

DIN ISO 21500, *Leitlinien Projektmanagement (ISO 21500:2012)*

DIN ISO 26000:2011-01, *Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO 26000:2010)*

DIN ISO 31000:2018-10, *Risikomanagement — Leitlinien (ISO 31000:2018)*

DIN ISO 37500:2015-08, *Leitfaden Outsourcing (ISO 37500:2014)*

DIN ISO 55001:2018-03, *Asset-Management — Managementsysteme — Anforderungen (ISO 55001:2014); Text Deutsch und Englisch*

— Leerseite —

<i>Titel de:</i>	Innovationsmanagement — Innovationsmanagementsystem — Leitfaden (ISO 56002:2019)
<i>Titel en:</i>	Innovation management — Innovation management system — Guidance (ISO 56002:2019)
<i>Titel fr:</i>	Management de l'innovation — Système de management de l'innovation — Recommandations (ISO 56002:2019)

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	13
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	16
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	18
6 Planung	18
6.1 Maßnahmen zum Umgang mit Chancen und Risiken	18
6.2 Innovationsziele und Planung um sie zu erreichen	19
6.2.1 Innovationsziele	19
6.2.2 Planung für das Erreichen von Zielen	19
6.3 Organisationsstrukturen	20
6.4 Innovationsportfolios	20
7 Unterstützung	21
7.1 Ressourcen	21
7.1.1 Allgemeines	21

7.1.2	Personen.....	21
7.1.3	Zeit	21
7.1.4	Wissen	22
7.1.5	Finanzen.....	22
7.1.6	Infrastruktur	23
7.2	Kompetenz	24
7.3	Bewusstsein.....	25
7.4	Kommunikation	25
7.5	Dokumentierte Information.....	25
7.5.1	Allgemeines	25
7.5.2	Erstellen und Aktualisieren.....	26
7.5.3	Lenkung dokumentierter Information.....	26
7.6	Instrumente und Verfahren.....	26
7.7	Management strategischer Erkenntnisse.....	27
7.8	Management des geistigen Eigentums.....	27
8	Betrieb	28
8.1	Betriebliche Planung und Steuerung	28
8.2	Innovationsinitiativen	29
8.3	Innovationsprozesse	30
8.3.1	Allgemeines	30
8.3.2	Identifizieren von Chancen.....	31
8.3.3	Erschaffen von Konzepten.....	32
8.3.4	Validieren von Konzepten.....	32
8.3.5	Entwickeln von Lösungen.....	33
8.3.6	Bereitstellen von Lösungen	34
9	Leistungsbewertung.....	34
9.1	Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung.....	34
9.1.1	Allgemeines	34
9.1.2	Analyse und Bewertung	35
9.2	Internes Audit.....	36
9.3	Managementbewertung.....	36
9.3.1	Allgemeines	36
9.3.2	Eingaben für die Managementbewertung.....	37
9.3.3	Ergebnisse der Managementbewertung.....	37
10	Verbesserung	37
10.1	Allgemeines	37
10.2	Abweichung, Nichtkonformität und Korrekturmaßnahme.....	38
10.3	Fortlaufende Verbesserung.....	38
	Literaturhinweise.....	39

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 prEN ISO 56002:2020 durch das Technische Komitee CEN/TC 389 „Innovationsmanagement“ übernommen, dessen Sekretariat von UNE gehalten wird.

Dieses Dokument ist derzeit zur CEN-Umfrage vorgelegt.

Dieses Dokument wird CEN/TS 16555-1:2013 ersetzen.

Anerkennungsnotiz

Der Text von ISO 56002:2019 wurde von CEN als prEN ISO 56002:2020 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.

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

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 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 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 dass 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 Abschnitte 4 bis 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.

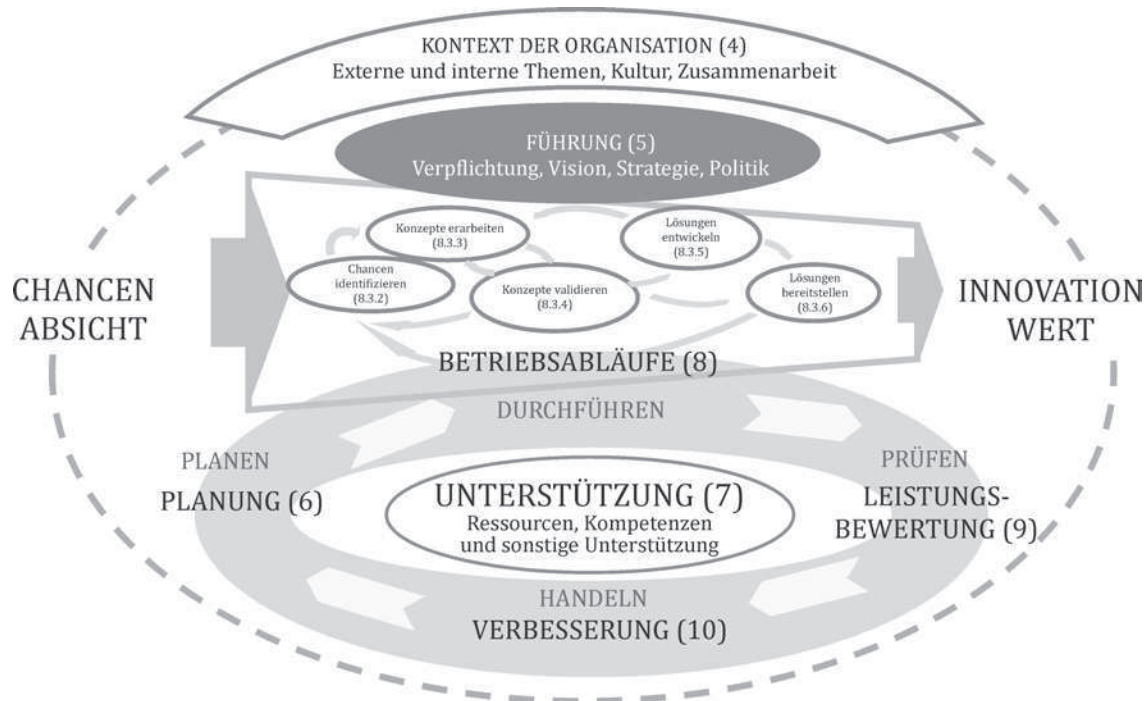


Bild 1 — Darstellung des Rahmens des Innovationsmanagementsystems mit Verweisungen auf die Abschnitte dieses Dokuments

Der Zyklus kann kurz wie folgt beschrieben werden:

- a) Planen: Festlegen von Zielen und Bestimmen der erforderlichen Maßnahmen für den Umgang mit Risiken und Chancen (Abschnitt 6);
- b) Durchführen: Umsetzen des Geplanten im Sinne von Unterstützung und Betrieb (Abschnitte 7 und 8);
- c) Prüfen: Überwachen und (sofern zutreffend) Messen von Ergebnissen im Hinblick auf Ziele (Abschnitt 9);
- d) 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 56000¹, *Innovation management system — Fundamentals and vocabulary* bietet die wesentlichen Grundlagen für das Verständnis und Umsetzung dieses Dokuments;
- 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.

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.

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 <http://www.electropedia.org/>

4 Kontext der Organisation

4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes

4.1.1 Allgemeines

Die Organisation sollte regelmäßig bestimmen:

- a) externe und interne Themen, die für ihren Zweck relevant sind und sich auf ihre Fähigkeit auswirken, die beabsichtigten Ergebnisse ihres Innovationsmanagementsystems zu erreichen;
- b) Bereiche, in denen Chancen für das mögliche Schaffen von Wert bestehen.

4.1.2 Externe Themen

Die Organisation sollte regelmäßig den externen Kontext scannen und analysieren unter Berücksichtigung von Themen in Zusammenhang mit:

- a) verschiedenen Bereichen, die ökonomische, marktbezogene, soziale, kulturelle, wissenschaftliche, technologische, rechtliche, politische, geopolitische und Umweltaspekte abdecken;
- b) dem geographischen Anwendungsbereich, ob international, national, regional, oder örtlich;
- c) vergangene Erfahrung, gegenwärtige Situation und mögliche Zukunftsszenarien;
- d) Geschwindigkeit von und Widerstand gegen Änderung;
- e) Wahrscheinlichkeit und mögliche Auswirkung von Trends;
- f) mögliche Chancen und Bedrohungen, auch diejenigen, die Ergebnisse von Störungen sein könnten;
- g) interessierte Parteien.

4.1.3 Interne Themen

Die Organisation sollte regelmäßig ihren internen Kontext analysieren, einschließlich Fähigkeiten und Assets, unter Berücksichtigung von Themen mit Bezug auf:

- a) ihre Vision, das Ausmaß an Ehrgeiz, die strategische Ausrichtung und Kernkompetenzen;
- b) bestehende Managementpraktiken, Organisationsstrukturen und die Anwendung anderer Managementsysteme;
- c) die Gesamtleistung der Organisation und ihre Innovationsleistung, z. B. Erfolge und Misserfolge in der jüngeren Vergangenheit und im Vergleich mit anderen relevanten Organisationen;
- d) operative Aspekte, z. B. Prozesse, Budgetierung, Controlling und Zusammenarbeit;

- e) Potential und Reife (Position im Lebenszyklus) von aktuellen Angeboten und Wertrealisierungsmodellen;
- f) die Einzigartigkeit ihrer Personen, ihres Wissens, ihrer Fertigkeiten, Technologien, ihres geistigen Eigentums, ihrer Ökosysteme, Markenpflege, Partnerschaften, Infrastruktur usw.;
- g) die Anpassbarkeit von Strategien, Prozessen, Ressourcenzuteilungen usw.;
- h) kulturelle Aspekte, wie Werte, Haltungen und Verpflichtung auf allen Ebenen der Organisation;
- i) die Innovationskompetenzen ihrer Personen in Verlauf der Zeit.

4.2 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen von interessierten Parteien

Externe interessierte Parteien können Nutzer, Kunden, Bürger, Kommunen, besondere Interessengruppen, Partner, externe Anbieter, Berater, Gewerkschaften, Wettbewerber, Eigentümer, Anteilseigner, Finanzierungsorganisationen, Regulatoren, öffentliche Behörden, Normungsinstitute, Branchen- und Handelsverbände sein.

Interne interessierte Parteien können Mitarbeiter auf allen Ebenen und andere Personen sein, die im Auftrag der Organisation arbeiten.

4.2.1 Die Organisation sollte bestimmen, überwachen und überprüfen:

- a) die interessierten Parteien, interne oder externe, aktuelle oder potentielle, die für das Innovationsmanagementsystem und die aussichtsreichen Felder für Chancen relevant sind;
- b) die relevanten Erfordernisse, Erwartungen und geltenden Anforderungen dieser interessierten Parteien;
- c) wie und wann mit relevanten interessierten Parteien interagiert wird oder diese in Anspruch genommen werden;

4.2.2 Die Erfordernisse und Erwartungen von interessierten Parteien können sich beziehen auf:

- a) gegenwärtige oder zukünftige Erfordernisse und Erwartungen;
- b) ausgesprochene oder unausgesprochene Erfordernisse und Erwartungen;
- c) das Schaffen von Werten finanzieller und nichtfinanzieller Art;
- d) verschiedene Grade an Neuheit und Änderung, von inkrementell bis radikal;
- e) bestehende Märkte oder die Schaffung neuer Märkte;
- f) beliebige Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, Modelle, Verfahren usw.;
- g) Angebote die innerhalb des gegenwärtigen Anwendungsbereich der Organisation, in seiner Nähe oder weit davon entfernt liegen;
- h) die Verbesserung oder den Ersatz gegenwärtiger Angebote;
- i) die Organisation selbst oder ihre Wertschöpfungskette, -netzwerk oder -ökosystem;
- j) gesetzliche und behördliche Anforderungen und Konformitätsverpflichtungen.

4.3 Bestimmung des Anwendungsbereichs des Innovationsmanagementsystems

Die Organisation sollte ihre Innovationsabsicht und die Grenzen und die Anwendbarkeit des Innovationsmanagementsystems bestimmen, um seinen Anwendungsbereich festzulegen.

Bei der Bestimmung dieses Anwendungsbereiches sollte die Organisation berücksichtigen:

- a) die externen und internen Themen und Chancen versprechenden Felder nach 4.1;
- b) die relevanten Erfordernisse, Erwartungen und Anforderungen von interessierten Parteien nach 4.2;
- c) Interaktionen mit anderen Managementsystemen.

Die Innovationsabsicht kann die Szenarien beschreiben, was in Chancen versprechenden Feldern angesichts von Unsicherheit möglich sein könnte.

Bei der Beschreibung des Anwendungsbereichs sollte die Organisation z. B: Angebote, Prozesse, Strukturen, Funktionen, Partner, Zusammenarbeit, geographische und zeitliche Abdeckung berücksichtigen, die innerhalb oder außerhalb des Anwendungsbereichs liegen.

Der Anwendungsbereich sollte überprüft und wenn nötig geändert werden und als dokumentierte Information zur Verfügung stehen.

4.4 Aufbauen eines Innovationsmanagementsystems

4.4.1 Allgemeines

Die Organisation sollte ein Innovationsmanagementsystem aufbauen, verwirklichen, aufrechterhalten und fortlaufend verbessern, im Einklang mit der Innovationsabsicht, einschließlich der benötigten Prozesse und Unterstützung sowie ihrer Interaktionen, in Übereinstimmung mit dem Leitfaden nach diesem Dokument und den Grundsätzen des Innovationsmanagements.

Die Innovationsabsicht ist die Grundlage für die Bestimmung der Innovationsstrategie. Sie wird durch eine unterstützende Kultur und durch Zusammenarbeit ermöglicht.

4.4.2 Kultur

Die Organisation sollte eine Kultur fördern, die die Innovationsaktivitäten unterstützt, mit dem Ziel, die Koexistenz von kreativen und betriebsorientierten Denk- und Verhaltensweisen zu ermöglichen, weil beide zur Innovation benötigt werden.

4.4.2.1 Die Organisation sollte eine Arbeitsumgebung berücksichtigen, die gekennzeichnet wird durch:

- a) Offenheit, Neugier und Nutzerfokus;
- b) Ermutigen zu Rückmeldung und Vorschlägen;
- c) Ermutigen zu Lernen, Experimentieren, Kreativität, Änderung, und Hinterfragen von gegenwärtigen Annahmen;
- d) Ermutigen zu Risikobereitschaft und Lernen aus Fehlern, während das Engagement der Personen aufrechterhalten wird;
- e) Netzwerken, Zusammenarbeit und Teilhabe, intern und extern;

- f) Diversität, Respekt und Inklusivität unterschiedlicher Personen, Fachgebiete und Perspektiven in Innovationsaktivitäten;
- g) gemeinsame Werte, Überzeugungen und Verhaltensweisen;
- h) Ausbalancieren von annahmebasierter und evidenzbasierter Analyse und Entscheidungsfindung;
- i) Ausbalancieren der linearen und nichtlinearen Planung und Prozesse.

4.4.2.2 Organisationen mit einer Kultur, die Innovationsaktivitäten unterstützt, weisen häufig auf:

- a) Führungskräfte auf allen Ebenen, die Innovationsaktivitäten fördern und ihre Verpflichtung auf diese zeigen;
- b) ein Management der Koexistenz von und des wirksamen Übergangs zwischen den verschiedenen Innovationsaktivitäten, im Sinne von Werten, Überzeugungen und Verhaltensweisen in der Organisation;
- c) die Unterstützung und Anerkennung von Innovatoren, innovative Verhaltensweisen, Innovationsinitiativen und innovationsbezogene Narrative;
- d) Belohnungen für Innovationserfolge, mit dem Schwerpunkt auf der intrinsischen Motivation, z. B. erhöhte Autonomie und ein inspirierender Zweck, anstatt ausschließlich extrinsischer Motivationen, z. B. finanzielle Prämien;
- e) die Entwicklung von Kompetenzen, die Innovationsaktivitäten unterstützen;
- f) die Beurteilung der Kultur unter Anwendung relevanter Indikatoren;
- g) Strukturen für fachübergreifende Zusammenarbeit.

4.4.3 Zusammenarbeit

Die Organisation sollte einen Ansatz für das Management der internen und externen Zusammenarbeit festlegen. Die Zusammenarbeit zielt darauf ab, den Austausch von und den Zugang zu Wissen, Kompetenz, anderen Intellectual Assets und Ressourcen zu erleichtern.

Die Organisation sollte berücksichtigen:

- a) die Innovationsstrategie, -ziele und die bestehenden Fähigkeiten, Ressourcen, Wissen und Kompetenzen;
- b) die Diversität von Erfahrungen, Fachgebieten, Kompetenzen, Perspektiven usw.;
- c) verschiedene Ansätze, Verfahren, Regeln und Vereinbarungen für die externe Zusammenarbeit;
- d) Themen zu geistigem Eigentum;
- e) die strategische Relevanz der Kooperationen regelmäßig zu überprüfen und in Einklang zu bringen;
- f) die Wichtigkeit von Respekt, Offenheit und Vertrauen zwischen Parteien.

Die Zusammenarbeit kann Aktivitäten unterstützen, wie das Identifizieren von nutzerbezogenen Erfordernissen, Erwartungen und Herausforderungen, den Austausch von Ideen, Wissen, Kompetenzen und Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen, Zugang zu Infrastruktur, Portfolios, Märkten und Nutzern, den Erwerb neuer Kompetenzen und Ressourcen und die gemeinsame Umsetzung von Innovationsvorgängen.

Zusammenarbeit kann Personen aus demselben oder verschiedenen Teams, Abteilungen, Einheiten und Funktionen in einer Organisation einbeziehen. Sie kann Nutzer, Kunden, Partner, Anbieter, die akademische Welt, Branchen- und Handelsverbände sowie andere relevante interessierte Parteien und Netzwerke außerhalb der Organisation einbeziehen, einschließlich Parteien außerhalb der eigenen Wertschöpfungsnetzwerke.

5 Führung

5.1 Führung und Verpflichtung

5.1.1 Allgemeines

Die oberste Leitung sollte in Bezug auf das Innovationsmanagementsystem Führung und Verpflichtung zeigen, indem sie:

- a) die Rechenschaftspflicht für die Wirksamkeit und Effizienz des Innovationsmanagementsystems besitzt;
- b) sicherstellt, dass die Innovationsvision, -strategie, -politik und die Innovationsziele festgelegt, konsistent und mit dem Kontext und der strategischen Ausrichtung der Organisation vereinbar sind;
- c) eine Kultur begünstigt, die Innovationsaktivitäten unterstützt;
- d) sicherstellt, dass die Anforderungen des Innovationsmanagementsystems der Organisation, soweit geeignet, in die bestehenden Strukturen und Geschäftsprozesse der Organisation übernommen und integriert werden;
- e) Führungskräfte auf allen Ebenen und andere relevanten Managementrollen unterstützt, um deren Führung und Verpflichtung deutlich zu machen, in ihrem jeweiligem Verantwortungsbereich eine Führungsrolle bezüglich Innovation einzunehmen;
- f) sicherstellt, dass Strukturen, Unterstützung, einschließlich Ressourcen und Prozessen, die für das Innovationsmanagementsystem benötigt werden zur Verfügung stehen;
- g) ein Bewusstsein dafür erzeugt und vermittelt, wie wichtig wirksames Innovationsmanagement und wie wichtig die Übernahme des Leitfadens des Innovationsmanagementsystems sind;
- h) sicherstellt, dass das Innovationsmanagementsystem seine beabsichtigten Ergebnisse erzielt;
- i) Personen einsetzt, anleitet und unterstützt, damit diese zur Wirksamkeit des Innovationsmanagementsystems beitragen;
- j) Innovatoren dazu ermutigt und dafür anerkennt, dass sie gute Praktiken zeigen, Engagement sicherstellt und das Lernen aus Fehlern und Erfolgen gleichermaßen erleichtert;
- k) Leistungsbewertungen in geplanten Abständen und die fortlaufende Verbesserung des Innovationsmanagementsystems fördert.

ANMERKUNG Wenn in diesem Dokument das Wort „Geschäft“ (en: business) verwendet wird, ist dieses im weiteren Sinne zu verstehen und bezieht sich auf Tätigkeiten, die für den Zweck der Organisation bzw. deren Existenz entscheidend sind.

5.1.2 Fokus auf der Schaffung von Wert

Die oberste Leitung sollte in Bezug auf die Schaffung von Wert Führung und Verpflichtung zeigen, indem sie:

- a) Chancen anhand verwertbarer Erkenntnisse identifiziert, auf Grundlage von aktuellen oder zukünftigen, ausgesprochenen oder unausgesprochenen Erfordernissen und Erwartungen;
- b) die Ausgewogenheit zwischen Chancen und Risiken berücksichtigt, einschließlich der Folgen verpasster Chancen;
- c) die Risikobereitschaft und Risikotoleranz bezüglich Fehlschlägen berücksichtigt;
- d) das Konzeptualisieren, Experimentieren und die Musterentwicklung ermöglicht, unter Einbeziehung von Nutzern, Kunden und anderen interessierten Parteien, um Hypothesen zu prüfen und Annahmen zu validieren;
- e) Beharrlichkeit fördert und die termingerechte Bereitstellung von Innovationen sicherstellt.

5.1.3 Innovationsvision

Die oberste Leitung sollte eine Innovationsvision aufbauen, verwirklichen und aufrechterhalten, die:

- a) eine Beschreibung eines zukünftigen Zustands ist, den die Organisation anstrebt, im Sinne von Innovationsaktivitäten, einschließlich der zukünftigen Rolle der Organisation und der angestrebten Auswirkung ihrer Innovationen;
- b) bewusst ehrgeizig ist, den Status Quo herausfordert und nicht auf die gegenwärtigen Fähigkeiten der Organisation beschränkt ist;
- c) als ein Leitfaden für strategische Entscheidungen dient und einen Rahmen für die Festlegung der Innovationsstrategie, -politik und der Innovationsziele bereitstellt;
- d) intern vermittelt und verstanden werden kann, um Personen dazu zu inspirieren, dass sie sich verpflichten und daraufhin arbeiten;
- e) extern vermittelt werden kann, um das Ansehen der Organisation zu heben und um auf relevante interessierte Parteien anziehend zu wirken;
- f) als dokumentierte Information verfügbar ist.

5.1.4 Innovationsstrategie

5.1.4.1 Die oberste Leitung sollte eine Innovationsstrategie oder, sofern geeignet, mehrere Innovationsstrategien aufbauen, verwirklichen und aufrechterhalten, und sicherstellen, dass diese:

- a) beschreibt, warum Innovationsaktivitäten für die Organisation wichtig sind;
- b) flexibel und anpassungsfähig sind, und dass sie infolge von Rückmeldung und der Leistung von Innovationsaktivitäten geändert werden oder in Erscheinung treten dürfen;
- c) den relevanten interessierten Parteien vermittelt und von diesen verstanden wird;
- d) als dokumentierte Information gepflegt wird.

5.1.4.2 Eine Innovationsstrategie kann Beschreibungen einschließen:

- a) des Kontextes der Organisation;
- b) der Innovationsvision und -politik;
- c) der Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse;
- d) der Innovationsziele und der Pläne um sie zu erreichen;
- e) der Organisationsstrukturen;
- f) der Unterstützung und der Prozesse, einschließlich der Ressourcenzuweisung.

Die Begründung für eine Strategie für Innovationsaktivitäten kann sein, sich auf die Schaffung von Wert unter Bedingungen der Unsicherheit zu konzentrieren. Das erfordert eine Ausgewogenheit von annahmebasierter und evidenzbasierter Entscheidungsfindung, möglicherweise neue oder geänderte Vorgehensweisen, Führung, Strukturen und Prozesse.

Eine Innovationsstrategie kann den Personen in der Organisation und ihren interessierten Parteien dabei helfen, die Entscheidungen zu verstehen, die für das Erreichen der Innovationsziele getroffen wurden, während sie dazu beiträgt, sie zu engagieren und zu inspirieren.

5.2 Innovationspolitik

5.2.1 Einführen einer Innovationspolitik

Die oberste Leitung sollte eine Innovationspolitik aufbauen, verwirklichen und aufrechterhalten, die sicherstellt, dass sie:

- a) die Verpflichtung zu Innovationsaktivitäten beschreibt;
- b) für den Zweck und Kontext der Organisation geeignet ist und ihre strategische Ausrichtung im Einklang mit ihrer Innovationsvision unterstützt;
- c) einen Rahmen für die Festlegung von Innovationsstrategie und -zielen bereitstellt;
- d) die Grundsätze des Innovationsmanagements berücksichtigt;
- e) eine Verpflichtung enthält, die geltenden Anforderungen zu erfüllen und ethische und Nachhaltigkeitsaspekte zu berücksichtigen;
- f) eine Verpflichtung zur fortlaufenden Verbesserung des Innovationsmanagementsystems enthält.

5.2.2 Kommunizieren der Innovationspolitik

Die Innovationspolitik sollte:

- a) als dokumentierte Information verfügbar sein;
- b) innerhalb der Organisation vermittelt, verstanden und angewendet werden;
- c) soweit zutreffend, den relevanten interessierten Parteien zur Verfügung stehen.

5.3 Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse der Organisation

Die oberste Leitung sollte sicherstellen, dass ihre Verantwortlichkeiten und Befugnisse für relevante Rollen zugeordnet, kommuniziert und in der Organisation verstanden werden.

5.3.1 Die oberste Leitung sollte speziell die Verantwortlichkeiten und Befugnisse zuweisen für:

- a) die Sicherstellung, dass das Innovationsmanagementsystem dem Leitfaden nach diesem Dokument entspricht;
- b) die Berichterstattung an die oberste Leitung bezüglich der Leistung des Innovationsmanagementsystems und bezüglich Chancen für eine rechtzeitige Verbesserung;
- c) die Sicherstellung, dass die Integrität des Innovationsmanagementsystems aufrechterhalten wird.

5.3.2 Die Verantwortlichkeiten und Befugnisse können zugewiesen werden an:

- a) bestehende Rollen, z. B.: alle Führungskräfte in der Organisation oder an Rollen, die mit speziellen Funktionen, Einheiten oder Angeboten in Zusammenhang stehen;
- b) fest zugeordnete Rollen mit Schwerpunkt auf dem allgemeinen Innovationsmanagement oder auf spezifischen Innovationsinitiativen und -aktivitäten.

6 Planung

6.1 Maßnahmen zum Umgang mit Chancen und Risiken

6.1.1 Bei der Planung des Innovationsmanagementsystems sollte die Organisation die Themen nach 4.1, die Erfordernisse, Erwartungen und Anforderungen nach 4.2 berücksichtigen und die Chancen und Risiken bestimmen, die behandelt werden müssen, um:

- a) sicherzustellen, dass das Innovationsmanagementsystem seine beabsichtigten Ergebnisse erzielen kann;
- b) gewünschte Wirkungen zu verstärken;
- c) unerwünschte Wirkungen zu verhindern oder zu verringern;
- d) die Wirkungen der Risikoakzeptanz mit denen der Prävention zu vergleichen;
- e) fortlaufende Verbesserung zu erreichen.

6.1.2 Die Organisation sollte planen:

- a) Maßnahmen zum Umgang mit diesen Chancen und Risiken, unter Berücksichtigung:
 - 1) der mit den Chancen verbundenen Unsicherheiten;
 - 2) dem Grad und der Art des Risikos, das akzeptiert oder nicht akzeptiert werden kann;
- b) wie:
 - 1) die Maßnahmen in Innovationsmanagementsystemprozesse integriert und verwirklicht werden;
 - 2) die Wirksamkeit dieser Maßnahmen bewertet wird.

Neben den Chancen und Risiken, die das Managementsystem beeinflussen, gibt es Chancen, die zu Innovationsinitiativen führen können.

6.2 Innovationsziele und Planung um sie zu erreichen

6.2.1 Innovationsziele

Die Organisation sollte Innovationsziele für die relevanten Funktionen und Ebenen festlegen.

Die Innovationsziele sollten:

- a) mit der Innovationspolitik übereinstimmen und auf die Innovationsvision abzielen;
- b) funktions- und ebenenübergreifend in der Organisation einheitlich sein;
- c) messbar (falls durchführbar) oder verifizierbar sein;
- d) geltende Anforderungen berücksichtigen;
- e) überwacht werden;
- f) vermittelt und verstanden werden;
- g) falls zutreffend aktualisiert werden.

Die Organisation sollte dokumentierte Information zu den Innovationszielen aufbewahren.

6.2.2 Planung für das Erreichen von Zielen

Bei der Planung für das Erreichen ihrer Innovationsziele sollte die Organisation bestimmen:

- a) was getan werden wird, unter Berücksichtigung der identifizierten Felder für Chancen und den Arten von Innovationen, auf die der Schwerpunkt gelegt wird;
- b) wer beteiligt sein wird, im Sinne von internen und externen interessierten Parteien;
- c) was erforderlich sein wird, z. B. Organisationsstrukturen, Unterstützung, einschließlich Ressourcen und Prozessen;
- d) wer verantwortlich sein wird;
- e) wann es abgeschlossen sein wird, im Sinne von Planungshorizonten und relevanten Meilensteinen;
- f) welche strategischen und portfoliobezogenen Kriterien angewendet werden, um Innovationsinitiativen zu beurteilen;
- g) wie die Ergebnisse bewertet werden, einschließlich der Verwendung von Innovationsleistungsindikatoren;
- h) wie die Ergebnisse geschützt, soweit zutreffend, und verwertet werden;
- i) wie sie kommuniziert wird;
- j) welche dokumentierte Information aufbewahrt oder gepflegt werden wird.

6.3 Organisationsstrukturen

Die oberste Leitung sollte:

- a) sicherstellen, dass relevante und anpassungsfähige Organisationsstrukturen vorhanden sind, um die beabsichtigten Ergebnissen des Innovationsmanagementsystems zu erreichen;
- b) berücksichtigen, wie die Kreativität und Untersuchung einerseits und die Bereitstellung und Effizienz andererseits in der Organisation koexistieren oder integriert werden können;
- c) erwägen, fest zugeordnete Organisationsstrukturen festzulegen, die für die Größe der Organisation geeignet sind, wenn ein beliebiger der folgenden Punkte zutrifft:
 - 1) von Innovationen wird erwartet, dass sie disruptiv oder radikal sind, im Hinblick auf oder im Wettbewerb mit bestehenden Angeboten;
 - 2) verschiedene Führungsstile, Belohnungen, Indikatoren oder Kulturen sind nötig;
 - 3) spezifische Unterstützung, einschließlich Ressourcen muss ausschließlich für Innovationsaktivitäten verfügbar sein;
 - 4) spezifische Arbeitsvorgänge, einschließlich Prozesse, die an ein höheres Maß an Unsicherheit und Änderung angepasst werden müssen, im Vergleich mit bestehenden Prozessen.

6.4 Innovationsportfolios

Die Organisation sollte das Portfolio oder falls zutreffend mehrere Portfolios von Innovationsinitiativen aufbauen, führen und steuern, regelmäßig bewerten und priorisieren, sowie sicherstellen:

- a) die Ausrichtung des Innovationsportfolios an und seinen Beitrag zu der Innovationsstrategie und den Innovationszielen;
- b) Einheitlichkeit zwischen Initiativen innerhalb und außerhalb der Innovationsportfolios;
- c) die Realisierung von Synergien, einschließlich Möglichkeiten für Wiederverwendung und Optimierung in Bezug auf z. B. Ressourcen, Technologien, Plattformen und Prozesse;
- d) geeignete Ausgewogenheit von Risiko zu Ertrag, dem Ausmaß an Neuheit, Arten von Innovationen sowie verschiedene Horizonte im Sinne von Zeit und Anwendungsbereich;
- e) Kommunikation des allgemeinen Fortschritts und des Erreichten an die oberste Leitung und relevante interessierte Parteien;
- f) Verbesserung und Anpassung von Innovationsportfolios, -strategie und -zielen.

Beim Management des Innovationsportfolios kann die Organisation eine Kombination von Innovationsinitiativen in Bezug auf die Optimierung oder die naheliegende Erweiterung aktueller Angebote sowie neue Lösungen für neue Nutzer, Kunden und andere interessierte Parteien, z. B. neue Märkte, in Erwägung ziehen.