



Bewertungsprozess für Innovationsmanagement



Co-funded by
the European Union

Inhaltsverzeichnis

1. ISO 56004 Einführung
2. ISO 33020-Bewertung und ISO 56004
3. Fähigkeitsstufen: BPs und GPs
4. Beispiele für GP-Interpretationen
5. Bewertungen

ISO 56004 Einführung

TIMSS



ISO 56004 verstehen

- Im Fokus steht die Innovationsbewertung
- Was ist eine Beurteilung?

TECHNICAL
REPORT

ISO/TR
56004

First edition
2019-02

**Innovation Management
Assessment — Guidance**

Évaluation du management de l'innovation — Lignes directrices



ISO 56004 verstehen

- ISO 56004 spricht über Bewertungen
- ISO 56004 enthält einen Anhang mit Beispielen für ein Bewertungsergebnis

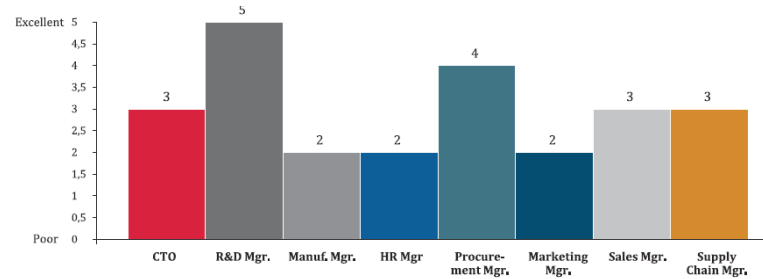
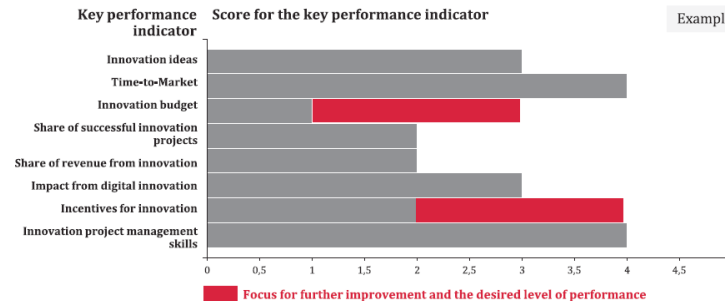


Figure B.3 — Example of a histogram, e.g. comparative perspective on innovation management performance



Anforderungen

- **Keine klaren Anforderungen oder Prozesse zur Durchführung eines Innovation Management Assessment (IMA)**
- Dabei kann es sich um einen sehr einfachen Scan auf hoher Ebene handeln, der auf nur wenigen Fragen basiert, oder um eine sehr detaillierte Untersuchung auf der Grundlage qualitativer und/oder quantitativer Fragen.
- **intern** durch ein engagiertes Team oder durch **externe** Gutachter/Experten erfolgen.
- Zur Erstellung von Bewertungsergebnissen kann eine **Kombination aus Interviews, Umfragen und Literaturrecherche eingesetzt werden.**



Was ist das Ziel einer Beurteilung ?

- Erlangen Sie ein besseres **Verständnis** der Innovationsmanagementprozesse in der Organisation
- Identifizieren Sie **Stärken/Schwächen** und bestimmen Sie die Leistung der aktuellen Innovationsmanagementprozesse
- Erfüllen Sie interne oder externe Anforderungen (z. B. eine bestimmte Reife im Innovationsmanagement)
- **Verbessern Sie** die Leistung und steigern Sie den Wert der Organisation □, um das Niveau eines leistungsstarken Innovators zu erreichen.
- **Benchmarking** mit anderen Organisationen



BENCHMARKING?

- **Um Bewertungsergebnisse zu vergleichen, muss der gleiche Ansatz verwendet werden!**
- Die Bewertung erfolgt auf der Grundlage eines vereinbarten Fragenkatalogs/erwarteter Ergebnisse
- Eine Bewertungsskala soll vereinheitlicht werden
- Die Prozessfähigkeit/Reife muss gemessen werden
- Das gleiche Maß an Verständnis und Erwartungen für die Ergebnisse des Innovationsmanagementprozesses muss sichergestellt werden



**ISO
33020-
Bewertun
g und ISO
56004**

TIMS



Co-funded by
the European Union

ISO-Normen für die Prozessbew ertung

Gibt es ISO-Standards zur Prozessbewertung zur Unterstützung der IMA-Bewertung?

ISO/IEC 330XX:
Normenreihe für
Prozessbewertungen

INTERNATIONAL
STANDARD

**ISO/IEC
33020**

Second edition
2019-11

**Information technology — Process
assessment — Process measurement
framework for assessment of process
capability**

*Technologies de l'information — Évaluation du processus — Cadre de
mesure du processus pour évaluer la capacité du processus*



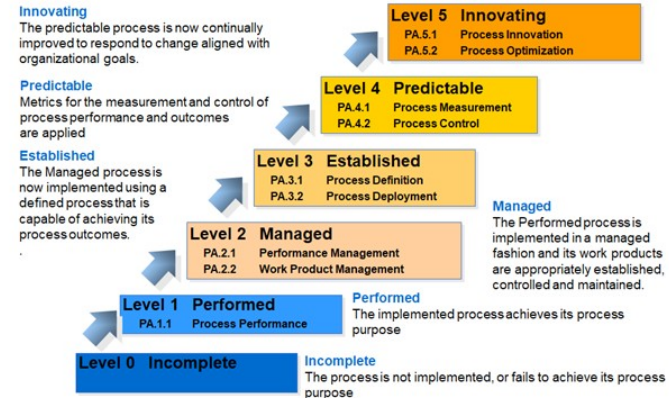
ISO 33020

- Definiert einen **Prozessmessungsrahmen** für das Prozessqualitätsmerkmal **Prozessfähigkeit**.
- Das Prozessmessungs-Framework in **ISO 33020** entspricht den Anforderungen von ISO 33003 und ist auf alle Domänen anwendbar.
- ISO 33020 erläutert einen Messrahmen wie die **Abbildung B.4 in der Norm ISO 56004** zur Innovationsbewertung

• Profile of innovation capability



ISO/TR 56004 Figure B.4



iNTACS/ISO 33020

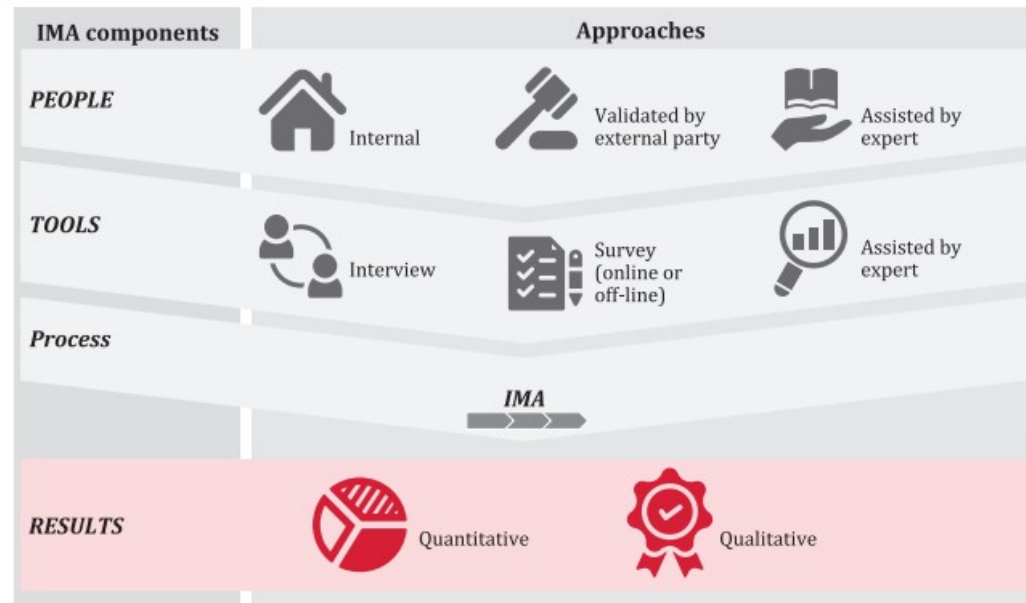


ISO 33020

- **Der in der ISO 33020 definierte Rahmen für Prozessmessungen bildet eine Struktur, die**
 - a. erleichtert die Selbsteinschätzung,
 - b. bietet eine Grundlage für die Prozessverbesserung und die Bestimmung der Prozessqualität,
 - c. ist in allen Anwendungsbereichen und Organisationsgrößen anwendbar,
 - d. erstellt eine Reihe von Prozess- (Fähigkeits-)Attributbewertungen (Prozessprofil) und
 - e. leitet einen Prozessfähigkeitsgrad ab



Schlüsselkomponenten und Ansätze zur Bewertung des Innovationsmanagements



Referenz: 56004:2019(E) Erste Ausgabe 2019-02

- Das IMA erfordert Prozesse, einen Messrahmen für Prozesse und definierte Ergebnisse.
- Das Prozessmessungs-Framework in **ISO 33020** entspricht den Anforderungen von ISO 33003 und ist auf alle Domänen anwendbar. In ISO 33004 wird außerdem beschrieben, wie Prozesse für eine Domäne definiert werden.



Prozessland schaft (ISO 33004) abgeleitet aus der ISO 5600x- Reihe

- Um eine Struktur gemäß ISO 33004 und ISO 33020 (Prozessbewertung und -messung) zu erreichen, mussten die Normenteile in Prozesse strukturiert werden.
- Lediglich bereits veröffentlichte Teile der Norm wurden in Prozessdefinitionen gemäß der ISO 330xx-Reihe strukturiert.

IMS **Innovationsmanagementsystem ISO 56001/56002**

IMS.0 Einführung
IMS.1 Führung
IMS.2 Planung
IMS.3 Ressourcenmanagement
IMS.4 Kompetenzmanagement
IMS.5 IMS-Implementierung und -Betrieb
IMS.6 Leistungsbewertung

IPM (Intellectual Property Management) ISO 56005

IPM.1 IPM-Rahmenwerk
IPM.2 IP-Strategie
IPM.3 IP-Management in Innovationsprozessen

TAM (Tools und Methoden für Innovationspartnerschaften) ISO 56003

TAM.1 Rahmenwerk für Innovationspartnerschaften
TAM.2 Eine Innovationspartnerschaft eingehen
TAM.3 Partnerauswahl
TAM.4 Partnerausrichtung
TAM.5 Interaktion zwischen

SIM (Strategisches Intelligenzmanagement) ISO 56006

SIM.1 Strategisches Intelligence-Management-Setup
SIM.2 Strategischer Informationszyklus
SIM.3 Nachrichtendienstliche Kommunikation

ASM (Innovationsbewertung) ISO/TR 56004

ASM.1 Bewertungsprozess
ASM.2 Bewertungen durchführen
ASM.3 Benchmarking und Verbesserung

TIM (Tools und Methoden für das Ideenmanagement) ISO/DIS 56007

TIM.1 Vorbereitung auf das Ideenmanagement
TIM.2 Menschen und Organisation
TIM.3 Ideenmanagement-Prozess und -Aktivitäten



Prozessland schaft (ISO 33004) abgeleitet aus der ISO 5600x- Reihe

- Übersicht der Prozesse
- Je nach den organisatorischen Bedürfnissen erfolgt eine Auswahl der Prozesse von Interesse

IMS (Innovationsmanagementsystem) ISO 56001/56002

IMS.0-Einführung : Der Zweck der Einführung in das Innovationsmanagementsystem besteht darin, ein organisatorisches Umfeld für Innovationen zu schaffen.

IMS.1 Führung : Der Zweck des Führungsprozesses durch das obere Management, wie in ISO 56002 beschrieben, besteht darin, angemessene Führung zu demonstrieren und gleichzeitig ein Innovationsmanagementsystem zu implementieren.

IMS.2 Planung : Der Zweck des Planungsprozesses besteht darin, die Innovationsmöglichkeiten zu definieren, deren Nutzung geplant werden soll, Aktivitäten zur Umsetzung der Innovation zu planen und die Innovationsziele zu verfolgen sowie durch die Planung und Umsetzung der Innovation ein Innovationsportfolio für die Organisation zu erstellen.

IMS.3 Ressourcenmanagement : Der Zweck des Ressourcenmanagementprozesses besteht darin, Ressourcen für das Innovationsmanagement unter Berücksichtigung von Personal, Zeit, Budgets/Finanzierung sowie Werkzeugen und Infrastruktur zu planen,



Prozessland schaft (ISO 33004) abgeleitet aus der ISO 5600x- Reihe

- Übersicht der Prozesse
- Je nach den organisatorischen Bedürfnissen erfolgt eine Auswahl der Prozesse von Interesse

IMS.4 Kompetenzmanagement : Ziel des Kompetenzmanagementprozesses ist es, die für die Innovation erforderlichen Kompetenzlücken zu analysieren und eine Kompetenzmatrix zu erstellen, die veranschaulicht, wer welche Kompetenzen zum Innovationsprojekt beiträgt. Die Beteiligten und Teams werden auf der Grundlage eines Kommunikationsplans, definierter Befugnisse und Verantwortlichkeiten sowie einer Reihe von Besprechungen eingebunden.

IMS.5 IMS-Implementierung und -Betrieb : Der Zweck des IMS-Implementierungs- und -Betriebsprozesses besteht darin, eine Infrastruktur mit Tools und Dokumentationsmanagement zu schaffen, in der Innovationsprojekte und -initiativen geplant, verfolgt und implementiert werden können. Dazu gehören auch Tools und Methoden zur strategischen Geheimdienstanalyse, IPR-Verfahren und die Möglichkeit, Pläne und Prozesse an verschiedene Arten von Innovationen anzupassen.

IMS.6 Leistungsbewertung : Der Zweck des Leistungsbewertungsprozesses besteht darin, eine Reihe messbarer Innovationsindikatoren festzulegen, über diese Indikatoren zu berichten und eine erfolgreiche Umsetzung zu verfolgen. Die aus der Analyse der Indikatoren,



Prozessland schaft (ISO 33004) abgeleitet aus der ISO 5600x- Reihe

- Übersicht der Prozesse
- Je nach den organisatorischen Bedürfnissen erfolgt eine Auswahl der Prozesse von Interesse

TAM (Tools und Methoden für Innovationspartnerschaften) ISO 56003

TAM.1 Rahmen für Innovationspartnerschaften : Der Zweck des Prozesses „Rahmen für Innovationspartnerschaften“ besteht darin, einen Rahmen für die Identifizierung und den Einstieg in Innovationspartnerschaften zu schaffen.

TAM.2 Eingehen einer Innovationspartnerschaft : Der Zweck des Prozesses „Eingehen einer Innovationspartnerschaft“ besteht darin, eine Lückenanalyse durchzuführen, um die Kompetenz-, Fähigkeits- und Vermögenslücken zu identifizieren und Partnerschaften einzugehen, um die Lücken zu schließen.

TAM.3 Partnerauswahl: Der Zweck des TAM-Partnerauswahlprozesses besteht darin, Innovationspartner zu identifizieren, zu bewerten und auszuwählen.

TAM.4 Partnerabstimmung : Der Zweck des TAM-Partnerabstimmungsprozesses besteht darin, ein gemeinsames Verständnis der Partnerschaft im Hinblick auf die vorgeschlagene Innovationsmöglichkeit zu schaffen.



Prozessland schaft (ISO 33004) abgeleitet aus der ISO 5600x- Reihe

- Übersicht der Prozesse
- Je nach den organisatorischen Bedürfnissen erfolgt eine Auswahl der Prozesse von Interesse

ASM (Innovationsbewertung) ISO 56004

ASM.1-Bewertungsprozess : Der Zweck dieses Prozesses besteht darin, einen kontinuierlichen Bewertungs- und Verbesserungszyklus für das Innovationsmanagement zu etablieren und zu definieren.

ASM.2 Bewertungen durchführen : Der Zweck dieses Prozesses besteht darin, die Innovationsprojekte anhand des Innovationsprozesses auf der Grundlage einer Fähigkeitsbewertung nach ISO 56000 (basierend auf der Norm ISO 33020) zu bewerten. Dies basiert auf Interviews, Bewertungsschecklisten oder -tools und einem daraus resultierenden Fähigkeitsprofil mit Stärken und Schwächen. Schwächen werden zur Definition von Aktionsplänen verwendet.

ASM.3 Benchmarking und Verbesserung : Der Zweck dieses Prozesses besteht darin, die Bewertungsergebnisse (Fähigkeitsprofile) intern und extern zu vergleichen und die Bewertungs- und Verbesserungsstrategie der Organisation festzulegen.



Prozessland schaft (ISO 33004) abgeleitet aus der ISO 5600x- Reihe

- Übersicht der Prozesse
- Je nach den organisatorischen Bedürfnissen erfolgt eine Auswahl der Prozesse von Interesse

IPM (Intellectual Property Management) ISO 56005

IPM.1 IPM-Rahmen : Der Zweck dieses Prozesses besteht darin, einen organisatorischen Rahmen zu schaffen, in dem IP-Management implementiert werden kann.

IPM.2 IP-Strategie : Der Zweck dieses Prozesses besteht darin, eine IP-Managementstrategie zu entwickeln und umzusetzen.

IPM.3 IP-Management in Innovationsprozessen : Der Zweck dieses Prozesses besteht darin, den IP-Managementprozess einzusetzen.



Prozessland schaft (ISO 33004) abgeleitet aus der ISO 5600x- Reihe

- Übersicht der Prozesse
- Je nach den organisatorischen Bedürfnissen erfolgt eine Auswahl der Prozesse von Interesse

SIM (Strategisches Intelligenzmanagement) ISO 56006

SIM.1 Einrichtung des strategischen Geheimdienstmanagements :

Der Zweck dieses Prozesses besteht darin, die Schlüsselemente des strategischen Geheimdienstmanagements festzulegen und zu definieren.

SIM.2 Strategic Intelligence Cycle : Der Zweck dieses Prozesses besteht darin, alle Schritte im Detail zu beschreiben, die unternommen werden müssen, um den SI-Zyklus erfolgreich zu steuern und zu verwalten.

SIM.3 Geheimdienstkommunikation : Der Zweck dieses Prozesses besteht darin, die notwendigen Schritte für die Wirksamkeit der strategischen Geheimdienstarbeit zu bestimmen.



Prozessland schaft (ISO 33004) abgeleitet aus der ISO 5600x- Reihe

- Übersicht der Prozesse
- Je nach den organisatorischen Bedürfnissen erfolgt eine Auswahl der Prozesse von Interesse

TIM (Werkzeuge und Methoden zum Ideenmanagement) ISO 56007

TIM.1 Vorbereitung auf das Ideenmanagement : Der Zweck des TIM-Vorbereitungsprozesses für das Ideenmanagement besteht darin, ein ganzheitliches Ideenmanagement vorzubereiten und zu unterstützen, einschließlich eines Schemas zur Kategorisierung und Bewertung von Ideen, um Go/No-Go-Entscheidungen bezüglich Ideen zu treffen.

TIM.2 Menschen und Organisation : Der Zweck des TIM-Prozesses „Menschen und Organisation“ besteht darin, die für die Innovation erforderlichen Rollen und Fähigkeiten zu berücksichtigen, den Rollen Personal zuzuweisen und Unterstützung von der Geschäftsleitung und den Entscheidungsträgern bei der Schaffung einer Umgebung für offene Innovation zu erhalten.

TIM.3 Prozess und Aktivitäten zum Ideenmanagement : Der Zweck des TIM-Prozesses und der Aktivitäten zum Ideenmanagement besteht darin, die Definition und Bereitstellung eines effektiven Prozessmodells für das Ideenmanagement sicherzustellen.



Prozessdefinition (ISO 33004)

Woraus besteht ein Prozess (zB SIM.1)?



SIM (Strategisches Intelligenzmanagement) ISO 56006

- SIM.1** Strategisches Intelligence-Management-Setup
- SIM.2** Strategischer Informationszyklus
- SIM.3** Nachrichtendienstliche Kommunikation

- **Kennung** (SIM.1)
- **Name** (Strategisches Intelligence-Management-Setup)
- **Zweckerklärung** (Der Zweck dieses Prozesses besteht darin, ...)
- **Ergebnisliste** ([Ergebnis 1] Eine Reihe von Tools für ..., [Ergebnis 1] Ein Prozess ist ...)
- **Basispraktiken (BPs)**



Prozessdefinition (ISO 33004)

Woraus besteht ein Prozess (zB ASM.1)?



ASM (Innovationsbewertung) ISO/TR 56004

ASM.1 Bewertungsprozess
ASM.2 Bewertungen durchführen
ASM.3 Benchmarking und
Verbesserung

- **Kennung** (ASM.1)
- **Name** (Beurteilungsverfahren)
- **Zweckerklärung** (Der Zweck dieses Prozesses besteht darin, ...)
- **Ergebnisliste** ([Ergebnis 1] Eine Reihe von Tools für ..., [Ergebnis 1] Ein Prozess ist ...)
- **Basispraktiken (BPs)**



Beispiel einer Prozessdefi- nition – ASM.1 Assessment -Prozess 1/3 (ISO 33004)



Beispiel:

- Kennung: ASM.1
- Prozessname: Bewertungsprozess
- Zweckbestimmung: Der Zweck dieses Prozesses besteht darin, einen kontinuierlichen Bewertungs- und Verbesserungszyklus für das Innovationsmanagement zu etablieren und zu definieren.



Beispiel einer Prozessdefi nition – Ams.1 Bewertungs prozess 2/3 (ISO 33004)



Ergebnisse von ASM.1

- 1. Ein Bewertungsprozess für das Innovationsmanagement wird auf der Grundlage internationaler Normen definiert, die ein Benchmarking der Innovationsbewertung ermöglichen
- 2. Ein kontinuierlicher Verbesserungszyklus aus Innovationsbewertungen und Verbesserungen wird definiert/etabliert
- 3. Aktionspläne zur Verbesserung werden erstellt und verfolgt.



Beispiel einer Prozessdefi nition – Ams.1 Bewertungs prozess 2/3 (ISO 33004)



Grundlegende Praktiken

- **AMS.1.BP1 Definition eines kontinuierlichen Bewertungsprozesses.** Es gibt einen definierten Satz von Bereichen/Prozessen, die bewertet werden, um die Innovationsfähigkeit der Organisation zu beurteilen. (**bezieht sich auf Ergebnis 1**)
- **AMS.1.BP2 Die Absicht des IMA basiert auf der Definition eines kontinuierlichen Bewertungs- und Verbesserungszyklus.** Die Bewertungen des Innovationsmanagementsystems werden geplant, kontinuierlich in Zyklen wiederholt und Verbesserungsaktionspläne für das IMS werden abgeleitet und verfolgt. (**bezieht sich auf Ergebnis 2**)
- **AMS.1.BP3 Der Prozess zur Ermittlung und Aufrechterhaltung von Verbesserungen ist etabliert.** Die Bewertungsergebnisse umfassen einen Bericht über Stärken und Schwächen. Für die Schwächen werden Maßnahmen definiert, verfolgt und gelöst. Gelöste Probleme werden bei der nächsten Bewertung erneut bewertet. (**bezieht sich auf Ergebnis 3**)



Fähigkeitsstufen: BPs und GPs

*Das auf ISO 33020
basierende
Messsystem*



Co-funded by
the European Union

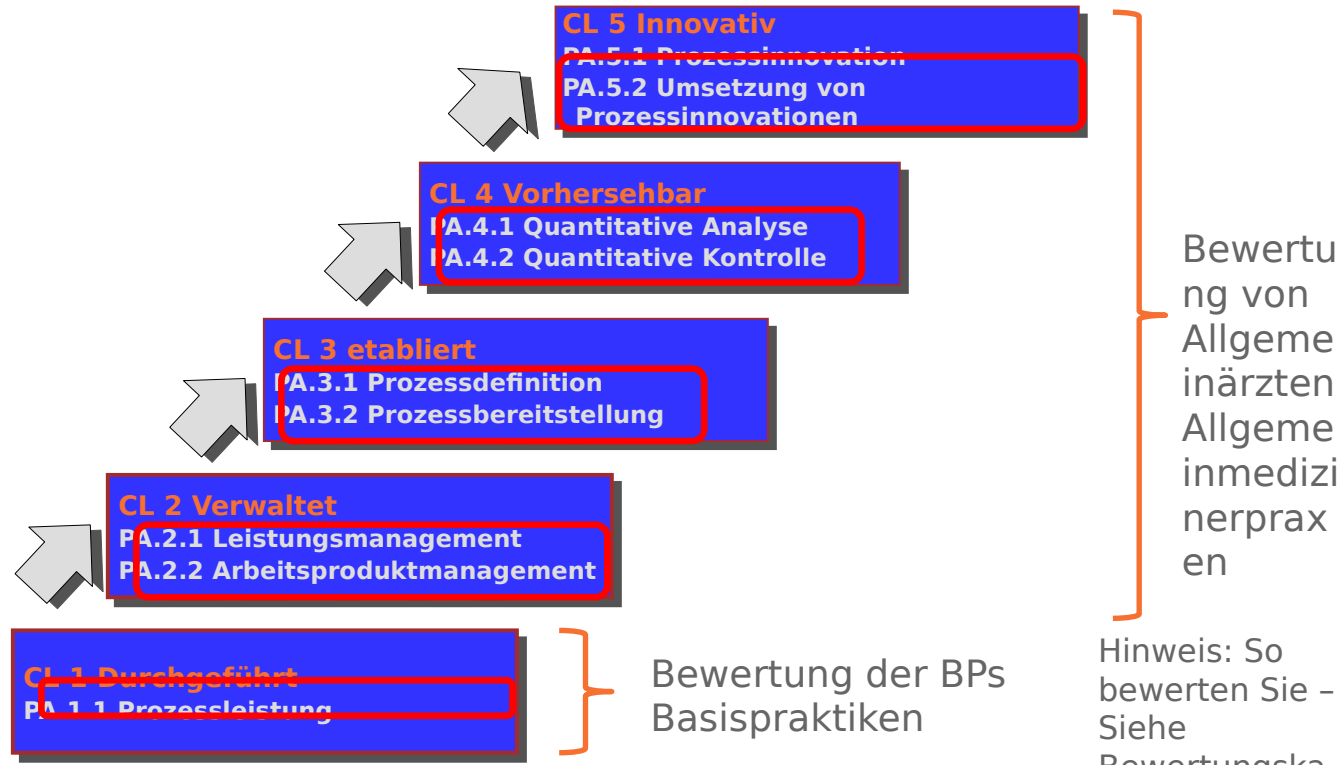
TIMS



Bewertung auf höheren Ebenen (ISO 33020)

Fähigkeitsstufen und Bewertung

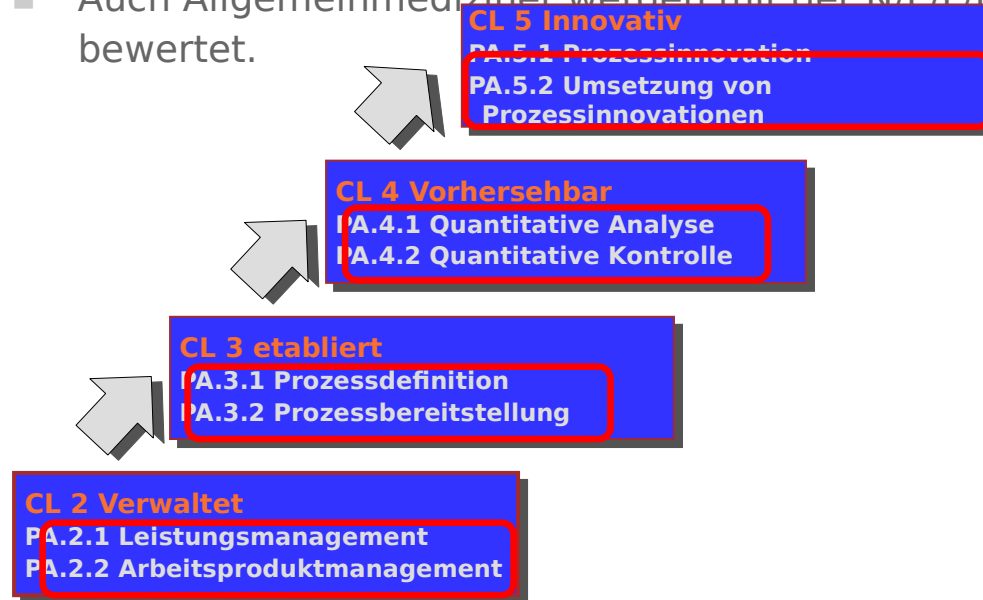
- Sie bestehen aus Prozessattributen (PAs)
- Level 1 hat ein Prozessattribut
- Die Ebenen 2 bis 5 haben jeweils zwei Prozessattribute



Bewertung auf höheren Ebenen (ISO 33020)

Erläuterung der Prozessattribute auf den Fähigkeitsstufen 2 bis 5:

- Jede PA verfügt über allgemeine Vorgehensweisen.
- Sie werden GPs (Generic Practices) genannt, da sie generisch für jeden Prozess separat abgefragt werden. (Von Level 2-5)
- Auch Allgemeinmediziner werden mit der N/P/L/F-Skala bewertet.



Unterschied zwischen Basispraktik en und generische n Praktiken

Level 1-Bewertung: Abhängig von den Stärken und Schwächen sowie den Nachweisen sollten die **Basispraktiken (BPs)** bewertet werden. Achten Sie auch immer auf das beabsichtigte Ergebnis der Praxis. Am Ende jeder Praxis steht die Nummer des zugewiesenen Ergebnisses und am unteren Ende der Praxis sehen Sie eine Liste der Ergebnisse. Basispraktiken basieren **auf ISO 5600x**.

Bewertung der Stufen 2 – 5: Die **Generic Practices (GPs)** **basieren nun auf ISO 33020** und beziehen sich auf die Reife eines Prozesses. Aus diesem Grund muss der leitende Gutachter die Fragen stellen und gleichzeitig **die beabsichtigten Ergebnisse des Prozesses aus ISO 56000 berücksichtigen** .



Bewertungs- stufe 1 vs. Stufe 2-5

Bewertungsstufe 1 bedeutet
Bewertung der Basispraktiken
basierend auf ISO 5600x

Bewertungsstufe 2 - 5 bedeutet
Bewertung allgemeiner Praktiken auf
Grundlage von ISO 33020 unter
Berücksichtigung der
Prozessergebnisse nach ISO 5600x



Interpretation allgemeiner Praktiken

- Für die Stufen 2 bis 5 werden dieselben allgemeinen Praktiken separat pro Prozess abgefragt. Sie werden pro Prozess auf Grundlage eines unten beschriebenen Standardverfahrens interpretiert:
 - Allgemeine Praktiken müssen in Kombination mit den Ergebnissen des spezifischen Prozesses betrachtet werden.
 - Die Fragen (Allgemeine Praktiken) basieren auf ISO 33020 und die beabsichtigten Ergebnisse basieren auf ISO 56000-Prozessen
 - Hier muss ein Gutachter die Ergebnisse eines spezifischen ISO 56000-Prozesses und der allgemeinen Praxis kombinieren, um bei einer Bewertung die richtigen Fragen zu stellen.
 - Beobachten Sie bei der Bewertung sowohl die Ergebnisse als auch die allgemeine Praxis in Kombination



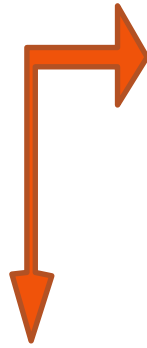
Beispiele für GP- Interpretat ionen

TIMS



Fähigkeitsstufe 2

(Prozessattribut:
Leistungsmanagement)



ISO/IEC 33020

Bewertung des
Innovationsmanagements

PA 2.1 Performance management process attribute

The performance management process attribute is a measure of the extent to which the performance of the process is managed with necessary resources and competences. As a result of full achievement of this process attribute:

- a) *results to be achieved are determined and communicated;*
- b) *risks that can affect performance of the process are determined and addressed;*
- c) *performance of the process is planned, monitored, measured, evaluated and adjusted (as needed);*
- d) *responsibilities and authorities for performing the process are determined, assigned and communicated;*
- e) *resources necessary for performing the process are determined, provided and maintained (as needed);*
- f) *person(s) performing the process are competent on the basis of appropriate education, training, or experience;*
- g) *interfaces between the involved parties are managed to ensure both effective communication and the level of control expected.*

[\[5.2.4.2\]](#)

GP 2.1.1 Identifizieren Sie die Ziele für die Durchführung des Prozesses und wenden Sie Kennzahlen und Methoden an, um die Ziele zu verfolgen. (a, b, c)

GP 2.1.2 Definieren Sie Rollen mit Verantwortlichkeiten und Befugnissen für die Durchführung des Prozesses und weisen Sie den Rollen personelle Ressourcen, einschließlich Ressourcen und Kommunikationsplänen, zu. (d, e, f, g)



Fähigkeitsstufe 2

(Prozessattribut:
Leistungsmanagement,
Richtlinie)



Interpretationsleitfaden für PA 2.1 Performance Management

- GP 2.1.1 Identifizieren Sie die Ziele für die Leistung des Prozesses und wenden Sie Metriken und Methoden an, um die Ziele zu verfolgen.
 - Fragen Sie nach den Kennzahlen, die zum Erreichen der Ziele für den jeweiligen Prozess verwendet werden.
 - Fragen Sie nach einer Planungsmethode/einem Zeitplan mit Meilensteinen, die das Erreichen von Ergebnissen und die Überwachung von Aktionspunkten für den spezifischen Prozess zeigen.
 - Fordern Sie regelmäßige Statusberichte über die Ergebnisse an, die für den jeweiligen Prozess erreicht werden sollen
- GP 2.1.2 Definieren Sie Rollen mit Verantwortlichkeiten und Befugnissen für die Durchführung des Prozesses und weisen Sie den Rollen Personalressourcen einschließlich Ressourcen und Kommunikationsplänen zu.
 - Die Rolle der Teammitglieder und ein Koordinator werden für den spezifischen Prozess zugewiesen
 - Ressourcen für den Prozess und die Aufgaben stehen als Budget für die jeweilige
 - In regelmäßigen prozessspezifischen Meetings wird über die offenen, laufenden und erreichten Ergebnisse und Aufgaben berichtet



Fähigkeitsstufe 2

(Prozessattribut:
Leistungsmanagement,
Beispiel)



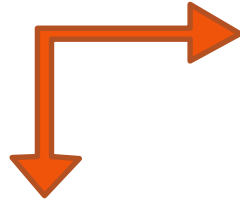
Interpretationsbeispiel ASM.1 für PA 2.1 Performance Management

- GP 2.1.1
 - Anzahl der geplanten Bewertungen, z. B. 1 pro Jahr pro Produkt- oder Servicebereich
 - Gantt-Plan/Zeitplan mit den Meilensteinen und Aktivitäten zur Bewertung und Verbesserung.
 - Monatlicher Statusbericht über aus den Bewertungen abgeleitete Verbesserungsmaßnahmen
 - Eskalation von Aktionspunkten, die mehr als 4 Wochen überfällig sind.
- GP 2.1.2
 - Die Rollen der Gutachter und Bewertungskordinatoren werden zugewiesen.
 - Mittel für Bewertungen und Verbesserungen stehen als Budget zur Verfügung.
 - In regelmäßigen Besprechungen wird über die Ergebnisse der Bewertung und die Verbesserungsmaßnahmen berichtet.



Fähigkeitsstufe 2

(Prozessattribut:
Arbeitsproduktmanagement)



Bewertung des
Innovationsmanagements

ISO/IEC 33020

PA 2.2 Documented information management process attribute

The documented information management process attribute is a measure of the extent to which the documented information produced internally, or acquired from an external source when performing the process is appropriately managed. As a result of full achievement of this process attribute:

- a) requirements for the documented information of the process are determined;
- b) requirements for control of the documented information are determined;
- c) documented information is appropriately identified, and controlled according to requirements;
- d) documented information is reviewed and approved for suitability and adequacy in accordance with planned arrangements and adjusted as necessary to meet requirements;
- e) documented information is determined, maintained and retained to the extent necessary to have confidence that the process has been performed as planned and to demonstrate the conformity of products and/or services to their requirements.

[5.2.4.3]

GP 2.2.1 Definieren Sie die Anforderungen an die Arbeitsprodukte (z. B. Vorlagen, Prüfkriterien, Inhaltsrichtlinien usw.) und überprüfen Sie die Arbeitsprodukte anhand dieser Anforderungen. (a, d)

GP 2.2.2 Definieren Sie die Anforderungen an die Dokumentation und Kontrolle der Arbeitsprodukte, einschließlich der Verwendung eines Konfigurationsmanagementsystems, und wenden Sie das System für die Versionskontrolle, Änderungskontrolle und Speicherung der Dokumentation an. (b, c, e)



Fähigkeitsstufe 2

(Prozessattribut:
Arbeitsproduktmanagement,
Richtlinie)



Interpretationsleitfaden für PA 2.2 Arbeitsproduktmanagement

- GP 2.2.1 Definieren Sie die Anforderungen an die Arbeitsprodukte (z. B. Vorlagen, Überprüfungskriterien, Inhaltsrichtlinien usw.) und überprüfen Sie die Arbeitsprodukte anhand dieser Anforderungen.
 - Fordern Sie Vorlagen, Richtlinien und Überprüfungskriterien für die Ergebnisse des spezifischen Prozesses an
 - Fragen Sie, ob die Ergebnisse des Prozesses anhand der Vorlagen, Richtlinien und Überprüfungskriterien auf ihre Vollständigkeit überprüft werden.
- GP 2.2.2 Definieren Sie die Anforderungen an die Dokumentation und Kontrolle der Arbeitsprodukte, einschließlich der Verwendung eines Konfigurationsmanagementsystems, und wenden Sie das System für die Versionskontrolle, Änderungskontrolle und Speicherung der Dokumentation an.
 - Fordern Sie einen Plan an, bei dem die Ergebnisse des



Fähigkeitsstufe 2

(Prozessattribut:
Arbeitsproduktmanagement,
Beispiel)

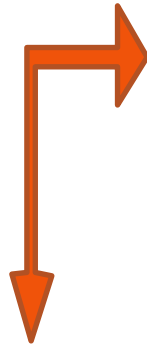


Interpretationsbeispiel ASM.1 für PA 2.2 Work Product Management

- GP 2.2.1
 - Es gibt Vorlagen für Bewertungsberichte, Vorlagen für die Planung der Bewertungen, Standardfelder für die Verfolgung von Aktionen
 - Das IM-Team hat diese Tools angewendet und die Ergebnisse werden wie geplant gespeichert.
- GP 2.2.2
 - Es besteht ein Plan, wo die Unterlagen und Beurteilungsergebnisse aufbewahrt werden und welches Tracking-System genutzt werden soll.
 - Die Bewertungsberichte und Maßnahmen werden regelmäßig überprüft und das Bewertungsfeedback wird berücksichtigt.



**Fähigkeits
stufe 3**
(PA 3.1 GP 3.1.x
sind abgeleitet
von den
entsprechenden
„PA-
Leistungen“,
die in ISO
33020 definiert
sind)



ISO/IEC 33020

- a) a standard process, including appropriate tailoring guidelines, is established and maintained that describes the fundamental elements that must be incorporated into a defined process;
- b) the required inputs and the expected outputs for the *standard* process are determined;
- c) sequence and interaction of the *standard* process with other processes is determined;
- d) roles, competences, responsibilities and authorities for performing the *standard* process are determined;
- e) resources for performing the *standard* process are determined;
- f) knowledge necessary for the operation of the *standard* process is determined and maintained.

Bewertung des
Innovationsmanagements

GP 3.1.1 Definieren und pflegen Sie einen Standardprozess, der Arbeitsschritte, Rollen, Kompetenzen, Werkzeuge und die anzuwendende Infrastruktur umfasst. [ERREICHUNG PA3.1 a,b,c,d,e,f]

GP 3.1.2 Definieren Sie Methoden zur kontinuierlichen Verbesserung und Aktualisierung des Prozesses, einschließlich qualitativer (Feedback) und quantitativer (Messung der Wirksamkeit) Methoden [ACHIEVEMENTs PA3.3].





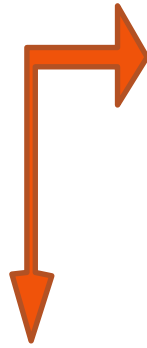
Bewertungsstufe 2 bis 5 = Bewertung allgemeiner Praktiken basierend auf dem Messrahmen ISO 33020

Interpretationsleitfaden für PA 3.1 Prozessdefinition

- GP 3.1.1 Definieren und pflegen Sie einen Standardprozess einschließlich der anzuwendenden Arbeitsschritte, Rollen, Kompetenzen, Werkzeuge und Infrastruktur.
 - Fordern Sie einen definierten Arbeitsablauf zur Durchführung des spezifischen Prozesses in allen Innovationsprojekten
 - Fragen Sie, ob die definierte Prozessbeschreibung und der Workflow Rollen, Kompetenzen, Arbeitsschritte, Schnittstellen zwischen Arbeitsschritten und anderen Prozessen sowie zu verwendende Tools enthalten.
- GP 3.1.2 Definieren Sie Methoden zur kontinuierlichen Verbesserung und Aktualisierung des Prozesses, einschließlich qualitativer (Feedback) und quantitativer (Messung der Wirksamkeit) Methoden
 - Fordern Sie Workshops zu den gewonnenen Erkenntnissen für den spezifischen Prozess sowie eine Datenanalyse an, um zu zeigen, dass dieser spezifische Prozess in allen Innovationsprojekten funktioniert.



PA 3.2 GP
3.2.x sind
abgeleitet
von den
entspreche
nden „PA-
Leistungen“
, die in ISO
33020
definiert
sind



ISO/IEC 33020

- a) a defined process is deployed based upon an appropriately tailored standard process;
- b) required roles, responsibilities and authorities necessary for performing the defined process are assigned and communicated;
- c) required person(s) necessary for performing the defined process are competent on the basis of defined education, training and experience;
- d) required resources necessary for performing the defined process are made available, monitored and measured;
- e) documented information is available to ensure that the defined process achieves its intended results.

Bewertung des
Innovationsmanagements

GP 3.2.1 Standardprozess inklusive Arbeitsschritten, Rollen, Kompetenzen, Werkzeugen, Infrastruktur im Innovationsprojekt einsetzen. [ERREICHUNG PA3.2 a,b,c,d,e]

GP 3.2.2 Kontinuierliche Verbesserung und Aktualisierung des Prozesses auf der Grundlage der standardmäßigen qualitativen (Feedback) und quantitativen (Messung der Wirksamkeit) Methoden. [ERFOLGE PA3.3].





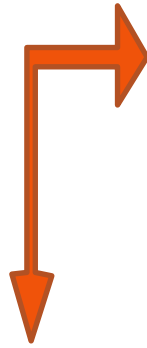
Bewertungsstufe 2 bis 5 = Bewertung allgemeiner Praktiken basierend auf dem Messrahmen ISO 33020

Interpretationsleitfaden für PA 3.2 Prozesseinsatz

- GP 3.2.1 Standardprozess inklusive Arbeitsschritten, Rollen, Kompetenzen, Werkzeugen, Infrastruktur im Innovationsprojekt einsetzen.
 - Fragen Sie, ob die bewerteten Innovationsprojekte tatsächlich den definierten Workflow, die Rollen und die Tools des spezifischen Prozesses genutzt haben.
- GP 3.2.2 Kontinuierliche Verbesserung und Aktualisierung des Prozesses auf der Grundlage der standardmäßigen qualitativen (Feedback) und quantitativen (Messung der Wirksamkeit) Methoden.
 - Fragen Sie, ob die bewerteten Innovationsprojekte an Workshops zu den gewonnenen Erkenntnissen für den spezifischen Prozess teilgenommen und Daten beigesteuert haben, die zeigen, dass dieser spezifische Prozess in den Innovationsprojekten funktioniert.
- Hinweis: PA 3.2 prüft, ob alle Definitionen von PA 3.1 wirklich in



PA 3.3 GP
3.1.2 und
3.2.2 leiten
sich von den
entsprechend
en „PA 3.3-
Leistungen“
ab, die in ISO
33020
definiert sind.



ISO/IEC 33020

- a) appropriate data and information are collected and analysed from monitoring and measurement of the process to evaluate the effectiveness and risks of the process, and to identify needs and opportunities for improvement;
- b) criteria and methods needed to ensure effective operation and control, and continuing suitability, adequacy, effectiveness and risks of the process are determined and evaluated;
- c) conformity of the defined process (and associated activities, outputs and documented information) is objectively assured;
- d) action is taken on any nonconformity, based on its nature and effect, and tracked to closure;
- e) the standard process is continually improved based on identified needs and opportunities.

Bewertung des
Innovationsmanagements

GP 3.1.2 Definieren Sie Methoden zur kontinuierlichen Verbesserung und Aktualisierung des Prozesses, einschließlich qualitativer (Feedback) und quantitativer (Messung der Wirksamkeit) Methoden [ERFOLGE PA3.3 a, b, c, d, e].

GP 3.2.2 Kontinuierliche Verbesserung und Aktualisierung des Prozesses auf der Grundlage der standardmäßigen qualitativen (Feedback) und quantitativen (Messung der Wirksamkeit) Methoden. [ERFOLGE PA3.3 a, b, c, d, e].



Bewertun gen

TIMS



Co-funded by
the European Union

Zweitens:
Welche
Bewertung
kann einem
Prozessattri-
but
gegeben
werden
(ISO 33020)

N

Nicht erreicht 0 % bis 15 %

„Es gibt kaum oder keine Belege für das Erreichen des definierten Attributs im bewerteten Prozess.“

P

Teilweise erreicht > 15 % bis 50 %

„Es gibt einige Hinweise darauf, dass im bewerteten Prozess eine Annäherung an das definierte Attribut und eine gewisse Erreichung dieses Attributs erfolgt. Einige Aspekte der Erreichung des Attributs können unvorhersehbar sein.“

M

Weitgehend erreicht > 50 % bis 85 %

„Es gibt Belege für einen systematischen Ansatz und eine signifikante Erreichung des definierten Attributs im bewerteten Prozess. Im bewerteten Prozess können einige Schwächen in Bezug auf dieses Attribut vorhanden sein.“

F

Vollständig erreicht > 85 % bis 100 %

„Es gibt Belege für eine vollständige und systematische Herangehensweise an das definierte Attribut und dessen vollständige Erreichung im bewerteten Prozess. Im bewerteten Prozess gibt es keine wesentlichen Schwächen in Bezug auf dieses Attribut.“



Ratinginterpretation in der Praxis

N

Nicht erreicht 0 % bis 15 %

Ergebnis/Erfolg nicht vorhanden oder Inhalt als inakzeptabel beurteilt

P

Teilweise erreicht > 15 % bis 50 %

Einige Ergebnisse/Erfolge wurden umgesetzt, aber Projekte/Organisationseinheiten sind immer noch nicht in der Lage, die Qualitäts-, Zeit- oder Budgetziele zu erreichen.

M

Weitgehend erreicht > 50 % bis 85 %

Das Ergebnis/der Erfolg impliziert eine erhebliche Wahrscheinlichkeit, jedoch keine Gewissheit, die Qualitäts-, Zeit- und Budgetziele zu erreichen.

F

Vollständig erreicht > 85 % bis 100 %

Kein Prozessrisiko hinsichtlich Qualität, Zeit, Budget und festgelegten Zielen, auch bei Unvollkommenheiten



Bewertungs beispiel



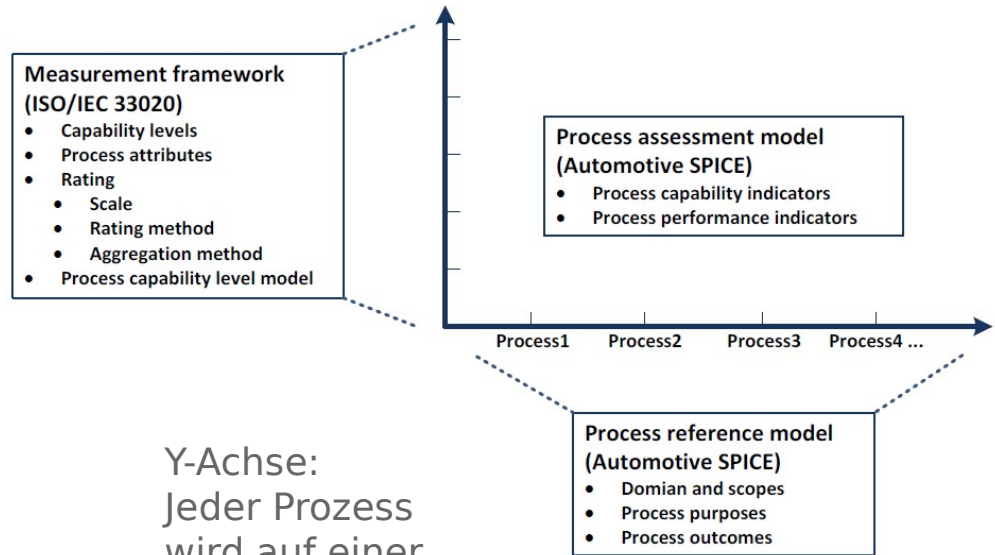
- Bewertung Nicht
 - Lediglich 10 % der gesammelten Innovationsideen wurden bisher einer Begutachtung unterzogen.
 - Lediglich 10 % der geplanten Innovationsaufgaben wurden bisher geplant.
- Bewertung teilweise
 - Ein Drittel der gesammelten Innovationsideen wurde bislang begutachtet.
 - Ein Drittel der geplanten Innovationsaufgaben wurden bisher geplant.
- Bewertung weitgehend
 - Zwei Drittel der gesammelten Innovationsideen wurden bislang begutachtet.
 - Zwei Drittel der geplanten Innovationsaufgaben wurden bisher geplant.
- Bewertung vollständig
 - Mehr als 85 % der gesammelten Innovationsideen wurden bislang begutachtet.
 - Mehr als 85 % der geplanten Innovationsaufgaben wurden bisher geplant.



Gesamtbewertungskonzept 1/2 (ISO 33020)

X-Achse:

Jeder Prozess wird mit Zweck, Vorgehensweisen und Arbeitsergebnisse beschrieben (ISO 33004)

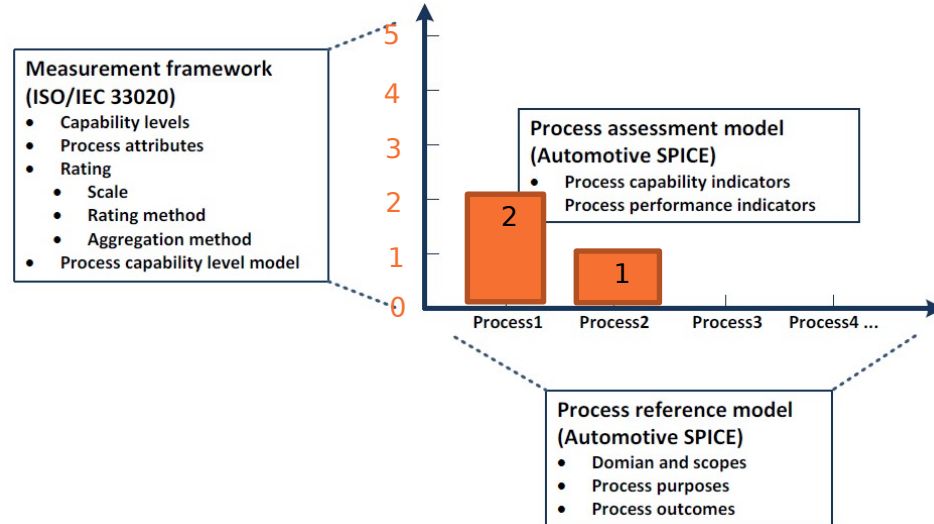


Y-Achse:
Jeder Prozess wird auf einer Fähigkeitsskala von 0-5 bewertet (ISO 33020)



Gesamtbewertungskonzept 2/2 (ISO 33020)

- Fähigkeitsprofil :
- Jeder Prozess verfügt über ein Fähigkeitsniveau und insgesamt wird ein Prozessprofil dargestellt



Jeder Prozess für Level 1 muss sogenannte Basispraktiken (Doing) erfüllen und auf Level 2 - 5 wird die Effizienz und Effektivität des Doings bewertet.



Prozessattributprofil



- Jeder Prozessbereich wird mit einer Bewertung pro Prozess angezeigt

CALCULATION

Capability Level Attributes for Demo ISO 56000 Assessment

Processes	Assessors	Attributes									
		1	2.1	2.2	3.1	3.2	4.1	4.2	5.1	5.2	
ASM.1 Assessment Process	Richard Messnarz	F	L	F	P	P					
IMS.0 Introduction	Richard Messnarz	L	L	F	L	L					
		1	2.1	2.2	3.1	3.2	4.1	4.2	5.1	5.2	



Prozessfähigkeitsprofil



- Jeder Prozessbereich wird mit einem Fähigkeitsniveau dargestellt; die Berechnung des Fähigkeitsniveaus ist durch ISO 33020 standardisiert.

Capability Level Attributes for Demo ISO 56000 Assessment

PROCESSES	ASSESSORS	CAPABILITY LEVEL				
		1	2	3	4	5
ASM.1 Assessment Process	Richard Messnarz	2				
IMS.0 Introduction	Richard Messnarz	1				
		1	2	3	4	5

Prozess A	F	F	F	L/F	L/F
Prozess B	F	L/F	L/F		
Prozess C	L/F				
	PA 1.1	PA 2.1	PA 2.2	PA 3.1	PA 3.2

- Fähigkeitsstufe 3
- Fähigkeitsstufe 2
- Fähigkeitsstufe 1

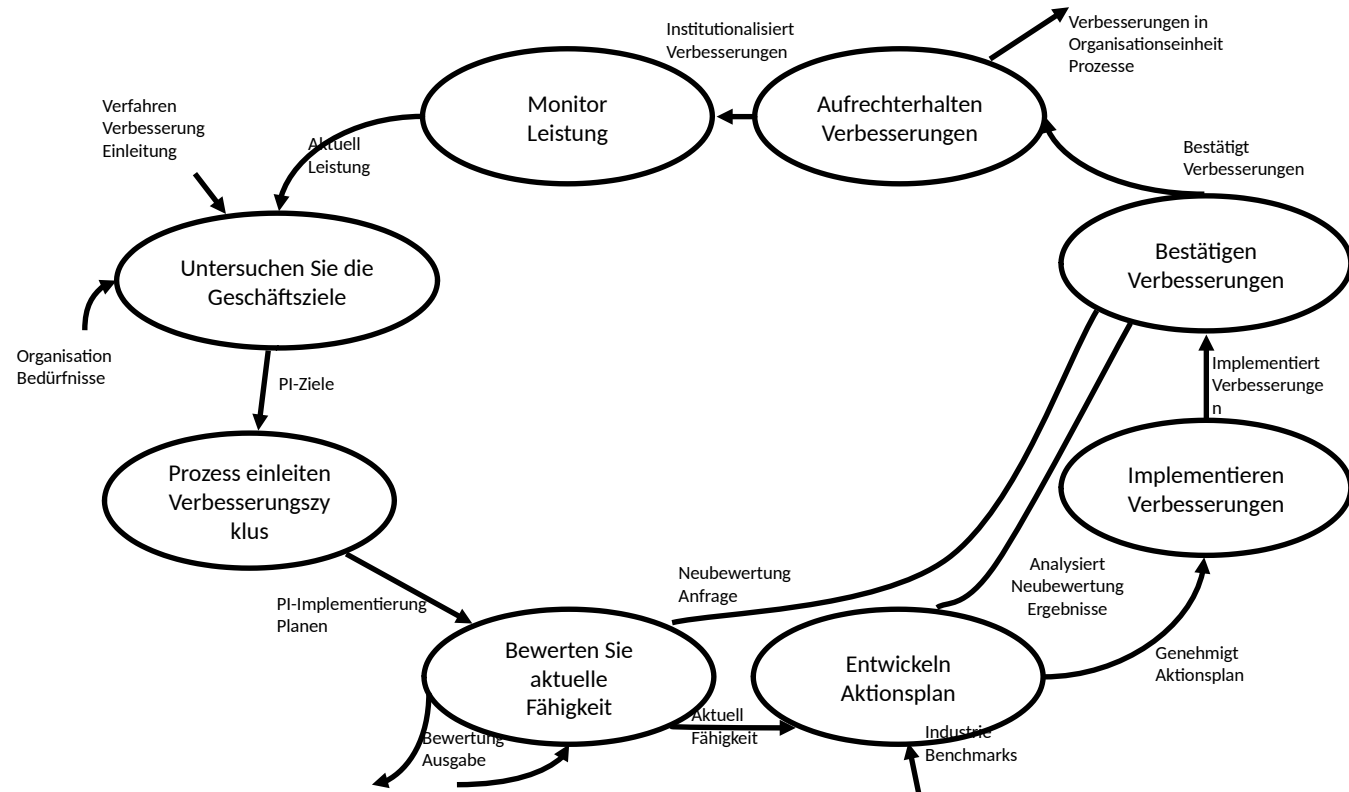


Ein Fähigkeitsniveau X ist erreicht, wenn seine PAs mindestens „L“ sind und alle niedrigeren PAs „F“ sind.



ISO 33014 Verbesserungsleitfaden

■ Kontinuierlicher Bewertungs- und Verbesserungszyklus





Gefördert durch die Europäische Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die Ansichten der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können für diese Ansichten verantwortlich gemacht werden.



Co-funded by
the European Union