

Referenzmodell für die Entwicklung nachhaltiger Dienstleistungen

Reference model for the development of sustainable services

Modèle de référence pour le développement de services durables

Zur Erstellung einer DIN SPEC können verschiedene Verfahrensweisen herangezogen werden:
Das vorliegende Dokument wurde nach den Verfahrensregeln einer PAS erstellt.

Gesamtumfang 67 Seiten

Dieses Dokument wurde durch die im Vorwort genannten Verfasser erarbeitet und verabschiedet.

Inhalt

	Seite
Vorwort	3
Einleitung.....	4
1 Anwendungsbereich	5
2 Begriffe	5
3 Symbole und Abkürzungen	7
4 Maximalkatalog für Nachhaltigkeitskriterien in der Dienstleistungsentwicklung	7
5 Referenzmodell zur Entwicklung nachhaltiger Dienstleistungen.....	9
5.1 Allgemeines	9
5.2 Phase I: Ideenfindung und Bewertung	14
5.2.1 Generell empfohlene Arbeitsschritte	14
5.2.2 Empfohlene Arbeitsschritte zur Verankerung gesellschaftlicher Verantwortung	14
5.3 Phase II: Anforderungsanalyse	15
5.3.1 Generell empfohlene Arbeitsschritte	15
5.3.2 Empfohlene Arbeitsschritte zur Verankerung gesellschaftlicher Verantwortung	15
5.4 Phase III: Konzeption	18
5.4.1 Generell empfohlene Arbeitsschritte	18
5.4.2 Empfohlene Arbeitsschritte zur Verankerung gesellschaftlicher Verantwortung	19
5.5 Phase IV: Implementierung und Markteinführung	22
5.5.1 Generell empfohlene Arbeitsschritte	22
5.5.2 Empfohlene Arbeitsschritte zur Verankerung gesellschaftlicher Verantwortung	23
Anhang A Maximalkatalog für Nachhaltigkeitskriterien in der Dienstleistungsentwicklung	25
Literaturhinweise	66

Vorwort

Dieses Dokument wurden im Rahmen des Vorhabens „Innovationen durch Standards und Normen“ im Projekt 1218 „Referenzmodell für die Entwicklung ökologisch nachhaltiger Dienstleistungen“ entwickelt.

Diese DIN SPEC wurde nach dem PAS-Verfahren erarbeitet. Die Erarbeitung von DIN SPEC nach dem PAS-Verfahren erfolgt in Workshops und nicht zwingend unter Einbeziehung aller interessierten Kreise.

Die Erarbeitung und Verabschiedung des Dokuments erfolgte durch die nachfolgend genannten Initiator(en) und Verfasser:

- Dieter Brübach, Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management (B.A.U.M.) e.V. (Initiator)
- Carmen Schnaidt, agado - Gesellschaft für nachhaltige Entwicklung
- Kristin Petersen, B.A.U.M. Consult GmbH
- Ludwig Karg, B.A.U.M. Consult GmbH
- Vivien Führ, agado - Gesellschaft für nachhaltige Entwicklung

Für dieses Thema bestehen derzeit keine Normen. DIN-Spezifikationen sind nicht Bestandteil des Deutschen Normenwerks.

Für diese DIN SPEC wurde kein Entwurf veröffentlicht.

Trotz großer Anstrengungen zur Sicherstellung der Korrektheit, Verlässlichkeit und Präzision technischer und nicht-technischer Beschreibungen kann der Workshop weder eine explizite noch eine implizite Gewährleistung für die Korrektheit des Dokuments übernehmen. Die Benutzung dieses Dokuments geschieht in dem Bewusstsein, dass der Workshop für Schäden oder Verluste jeglicher Art nicht haftbar gemacht werden kann. Die Anwendung der vorliegenden DIN SPEC entbindet den Nutzer nicht von der Verantwortung für eigenes Handeln und geschieht damit auf eigene Gefahr.

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

Geschlechtsbezogene Aussagen in diesem Dokument sind gleichberechtigt für beiderlei Geschlechter aufzufassen bzw. auszulegen. Lediglich auf Grund der besseren Verständlichkeit des Textes wurde einheitlich die männliche Form gewählt.

Einleitung

Kern der vorliegenden DIN SPEC ist ein Maximalkatalog für Nachhaltigkeitskriterien in Dienstleistungen, aus dem ein Unternehmen die für die jeweilige Dienstleistung relevanten Kriterien für gesellschaftliche Verantwortung auswählen kann. Die ausgewählten Kriterien dienen den Entwickler der Dienstleistung dazu schon in der Konzeption der Nachhaltigkeit besonders Gewicht zu geben. Der Katalog enthält dafür zu jedem Kriterium Vorschläge für Indikatoren und Maßnahmen, mit denen im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses eine Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung erreicht, dokumentiert und intern überprüft werden kann. Als Orientierungshilfe dienen zudem Hinweise auf verschiedene generell gültige Standards.

Grundlage für die Dienstleistungsentwicklung ist ein so genanntes Referenzmodell. Es ist als Vorgehensmodell zu verstehen, das die Schritte und Aufgaben für die Entwicklung einer Dienstleistung in aufeinanderfolgenden Phasen beschreibt und unterstützende Methoden und Instrumente aufzeigt. Das Referenzmodell lehnt sich an gängige und praxiserprobte Modelle an (siehe Bullinger & Schreiner 2006, Meiren & Barth 2002) und bildet damit die zentralen Phasen einer Dienstleistungsentwicklung ab (siehe Bild 1).

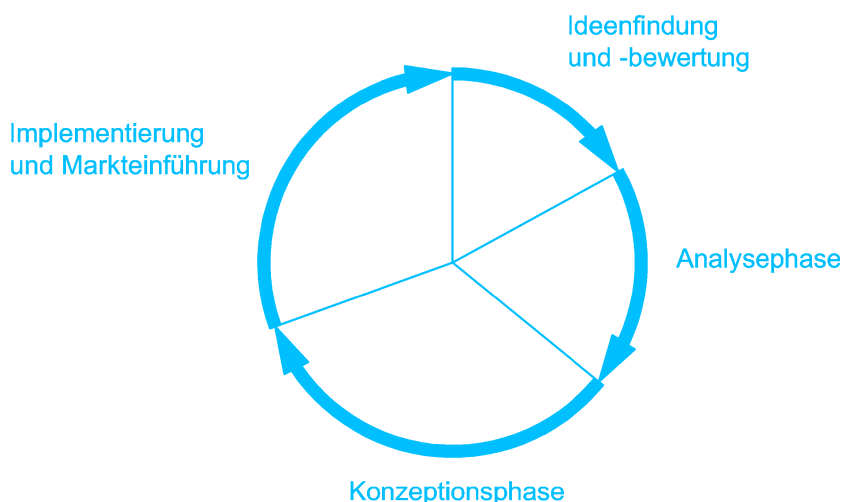


Bild 1 — Phasenmodell Dienstleistungsentwicklung, in Anlehnung an Bullinger und Schreiner 2006

1 Anwendungsbereich

Die vorliegende Handreichung soll Anwendern dazu dienen, eine neue Dienstleistung unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Verantwortung zu entwickeln oder eine bestehende Dienstleistung nachhaltig zu gestalten. Sie eignet sich grundsätzlich für alle Dienstleistungsbranchen und kann bei verschiedenen Ausgangssituationen angewendet werden.

Die Handreichung richtet sich an solche Dienstleistungsunternehmen, die den Anspruch haben, über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehende oder zu gesetzlichen Anforderungen besondere ergänzende Aspekte zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung in ihre Entscheidungsfindung einzubeziehen und für die Auswirkungen ihrer Tätigkeiten und Entscheidungen freiwillig Rechenschaft abzulegen. Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung kann ein wesentlicher Beitrag für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess der Dienstleistung sein und sollte nicht als einmal erreichter Zustand verstanden werden.

Mit der Dokumentation der Leistungen kann eine Basis für die externe und interne Kommunikation im Zusammenhang mit der Dienstleistung geschaffen werden.

Das Referenzmodell ist nicht auf externe Überprüfung, Zertifizierung, Labelling oder ähnliche Ansätze hin ausgerichtet. Es enthält keine Vorschriften, keine zwingenden Vorgaben für Maßnahmen und Indikatoren und definiert keine Ziele und Standards. Im Referenzmodell aufgeführte Indikatoren, Ziele, Standards und Maßnahmen dienen als Beispiele und Orientierungshilfe.

Dem Referenzmodell liegt die Rechts- und Gesellschaftsordnung der Bundesrepublik Deutschland zugrunde. Gesetzliche Vorgaben oder Normen und Standards werden vom Referenzmodell an keiner Stelle berührt. Werden gesetzliche Vorgaben oder Normen und Standards aufgeführt dient dies lediglich dem Verdeutlichen von im Referenzmodell beschriebenen Aspekten.

2 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die folgenden Begriffe.

2.1

Anspruchsgruppe

alle Personengruppen, die von den unternehmerischen Tätigkeiten gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind

BEISPIEL Zu den Anspruchsgruppen gehören beispielsweise Beschäftigte, Geschäftspartner, Investoren, Nachbarn und Anwohner eines Unternehmensstandorts und Medienvertreter.

2.2

Dienstleistung

Tätigkeit einer Organisation, um eine Nachfrage oder einen Bedarf zu erfüllen

[QUELLE: DIN ISO 26000:2011-01]

2.3

Gesellschaftliche Verantwortung

Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt

Anmerkung 1 zum Begriff: Aktivitäten umfassen Produkte, Dienstleistungen und Prozesse

Anmerkung 2 zum Begriff: Diese Verantwortung zeigt sich durch transparentes und ethisches Verhalten, das (gemäß DIN ISO 26000:2011-01) zur nachhaltigen Entwicklung, Gesundheit und dem Gemeinwohl eingeschlossen beiträgt, die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt, anwendbares Recht einhält und im Einklang mit internationalen Verhaltensstandards steht sowie in der gesamten Organisation integriert ist und in ihren Beziehungen gelebt wird.

Anmerkung 3 zum Begriff: Mit Beziehungen sind solche gemeint, die im Zusammenhang mit den Aktivitäten der Organisation innerhalb ihres Einflussbereichs entstehen. [DIN ISO 26000:2011-01]

2.4

Indikator

quantitativ oder qualitativ nachvollziehbares Merkmal eines Kriteriums

Anmerkung 1 zum Begriff: Ein Indikator beschreibt – ggf. stellvertretend für weitere nicht erfasste Merkmale – die Wirkung bzw. den Erfolg einer oder mehrerer Maßnahmen.

BEISPIEL CO₂-Ausstoß; Prozentsatz der Zulieferer, die auf Kinderarbeit überprüft wurden.

2.5

Kernthema

zentrales Thema gesellschaftlicher Verantwortung

Anmerkung 1 zum Begriff: Für das Referenzmodell zur Entwicklung nachhaltiger Dienstleistungen handelt es sich um folgende sechs Kernthemen: Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Menschenrechte, Arbeitsbedingungen, Umweltschutz und Ressourcenverbrauch, Konsumentenangelegenheiten, Gesellschaft und Umfeld.

2.6

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

stetige Verbesserungen im Bereich der Produkt-, der Prozess- und der Servicequalität

2.7

Maßnahme

Handlung, mit der erreicht werden soll, dass eine Dienstleistung bzw. der Prozess zur Erbringung einer Dienstleistung ein oder mehrere Kriterien erfüllt

BEISPIEL nur noch Beschaffung von Fahrzeugen mit CO₂-Ausstoß unterhalb des von der EU geforderten Flottenmittelwerts; schrittweise Überprüfung aller Lieferanten auf den Ausschluss von Kinderarbeit; Einführung von schriftlichen Arbeitszeitregelungen für Wochenarbeits- und Pausenzeiten.

2.8

Nachhaltigkeitskriterium Kriterium

Eigenschaft einer Dienstleistung respektive des Prozesses zur Erbringung einer Dienstleistung, die im positiven Sinn den Unterschied zwischen einem nachhaltigen und einem weniger nachhaltigen Ansatz beschreibt

Anmerkung 1 zum Begriff: Wird im Rahmen des Referenzmodells von „Kriterium“ gesprochen und ist nichts weiter dazu ausgeführt, ist immer „Nachhaltigkeitskriterium“ gemeint.

BEISPIEL geringer Ausstoß von Treibhausgasen, keine Korruption oder Umgang mit Überstunden bzw. Mehrarbeit.

2.9

Nachhaltige Entwicklung

Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können

Anmerkung 1 zum Begriff: Nachhaltige Entwicklung verbindet die Ziele hoher Lebensqualität, Gesundheit und Wohlstand mit sozialer Gerechtigkeit und hält die Fähigkeit der Erde, Leben in all seiner Vielfalt zu unterstützen, aufrecht. Diese sozialen, wirtschaftlichen und umweltbezogenen Ziele sind voneinander abhängig und verstärken sich gegenseitig. Nachhaltige Entwicklung kann als ein Weg angesehen werden, um die übergeordneten Erwartungen der gesamten Gesellschaft auszudrücken.

[QUELLE: DIN ISO 26000:2011-01]

2.10

Themenfeld

innerhalb eines Kernthemas verbundene Aspekte gesellschaftlicher Verantwortung

2.11**Ziel**

Beschreibung dafür, bis zu welchem Grad ein Kriterium erfüllt werden soll bzw. welches Maß ein Indikator minimal oder maximal erreichen soll

BEISPIEL CO₂-Ausstoß maximal 129 g/km; kein einziger strafrechtlich zu verfolgender Fall von Korruption; Wochenarbeitszeit in der Regel unter 48 Stunden.

Anmerkung 1 zum Begriff: Das Referenzmodell gibt keine solchen Ziele vor. Die Nutzer erhalten vielmehr Orientierungshilfen und Hinweise auf weiterführende Informationen, die für die Definition der je eigenen Ziele zur Unterstützung herangezogen werden können.

3 Symbole und Abkürzungen

BfN	Bundesamt für Naturschutz
EG	Europäische Gemeinschaft
EMAS	Eco- Management and Audit Scheme
GRI	Global Reporting Initiative
ILO	International Labour Organization (de: Internationale Arbeitsorganisation)
INS	Innovationen mit Standards und Normen
ISO	International Organization for Standardization - Internationale Organisation für Normung
IUCN	International Union for Conservation of Nature and Natural Resources - Weltnaturschutzunion
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development (de: Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
PSA	Persönliche Schutzausrüstung
VO	Verordnung

4 Maximalkatalog für Nachhaltigkeitskriterien in der Dienstleistungsentwicklung

Der Maximalkatalog für Nachhaltigkeitskriterien in der Dienstleistungsentwicklung umfasst alle für das Referenzmodell zur Entwicklung nachhaltiger Dienstleistungen aufgestellten Nachhaltigkeitskriterien, kategorisiert nach Kernthemen und Themenfeldern und mit Hinweisen auf geeignete Indikatoren und Maßnahmen. Aus dem Maximalkatalog können die Anwender des Referenzmodells die für ihre Dienstleistung geeigneten Strategien, Ziele und Vorgehensweisen ableiten.

Der Maximalkatalog basiert auf dem Verständnis gesellschaftlicher Verantwortung und den Kernthemen der ISO 26000¹⁾. Die ISO 26000 ist ein Leitfaden, der Orientierung und Empfehlungen gibt, wie sich Organisationen jeglicher Art verhalten sollten, damit sie als gesellschaftlich verantwortlich angesehen werden können.

Der Maximalkatalog ist in sechs gleichberechtigte Kernthemen gegliedert (siehe Bild 2):

¹⁾ ISO 26000 wurde im November 2010 veröffentlicht und ist in ihrer Anwendung freiwillig. In Deutschland ist die Norm als DIN ISO 26000 mit Ausgabedatum Januar 2011 veröffentlicht.

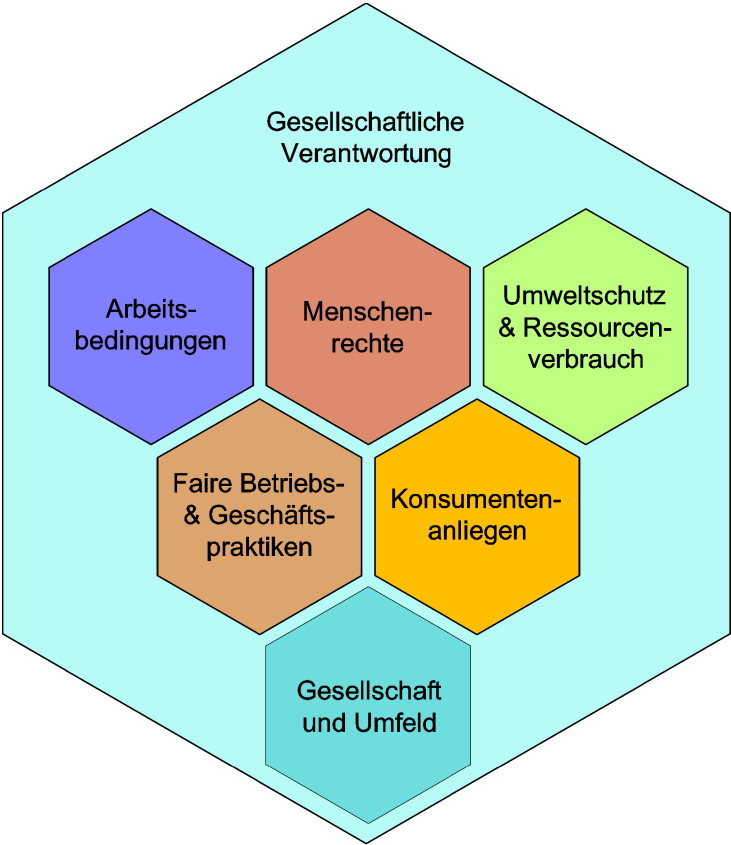


Bild 2 — Kernthemen für nachhaltige Dienstleistungen

Jedem Kernthema sind mehrere Themenfelder zugeordnet, jedem Themenfeld wiederum mehrere Kriterien. Das Referenzmodell beschreibt, wie der Maximalkatalog für die Dienstleistungsentwicklung genutzt werden kann.

In Anhang A dieses Dokuments sind in Form des Maximalkatalogs für Nachhaltigkeitskriterien in der Dienstleistungsentwicklung die Themenfelder zu jedem Kernthema sowie die zugehörigen Kriterien, Indikatoren und möglichen Maßnahmen nach dem folgenden Schema beschrieben:

Tabelle 1 — Aufbau des Maximalkatalogs für die Dienstleistungsentwicklung

Kernthema			
Themenfeld und Beschreibung	Kriterien	Indikatoren	Maßnahmen
Enthält die Bezeichnung des Themenfeldes sowie eine kurze Beschreibung der zu betrachtenden Inhalte des Themenfeldes	Enthält alle dem Themenfeld zugehörigen Kriterien	Enthält mögliche Indikatoren, die für ein Kriterium Anwendung finden können	Enthält Beispiele für Maßnahmen, mit denen das Kriterium erfüllt werden kann.

Der Maximalkatalog ist so angelegt, dass er nach den spezifischen Anforderungen verschiedener Branchen oder spezieller Ausgangssituationen individuell zugeschnitten und ergänzt werden kann. Damit kann den einzelnen Kernthemen und Themenfeldern ein unterschiedliches, für die jeweilige Dienstleistung angepasstes Gewicht gegeben werden.



Bild 3 — Gewichtung der Kernthemen durch dienstleistungsspezifische Auswahl der Kriterien

5 Referenzmodell zur Entwicklung nachhaltiger Dienstleistungen

5.1 Allgemeines

Das Referenzmodell zeigt die Schritte und Aufgaben sowie unterstützende Instrumente und Arbeitshilfen auf, mit denen gesellschaftliche Verantwortung in der Entwicklung einer Dienstleistung verankert werden kann.

Für Entwicklung einer nachhaltigen Dienstleistung werden vier aufeinanderfolgende Entwicklungsphasen beschrieben:

- 1) Ideenfindung und -bewertung
- 2) Analysephase
- 3) Konzeptionsphase
- 4) Implementierung und Markteinführung

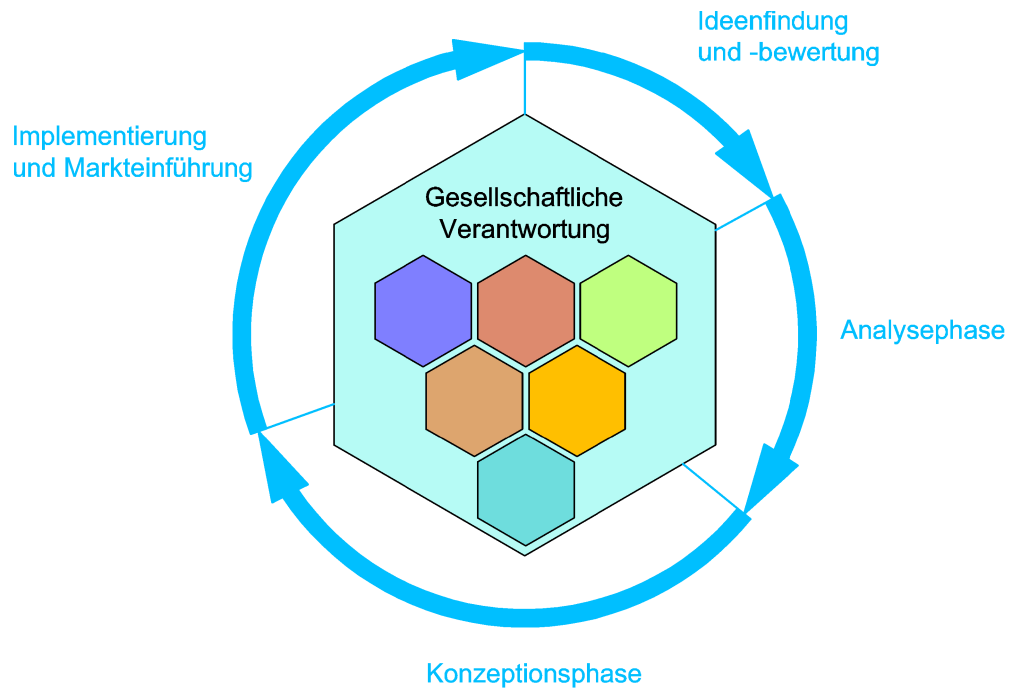


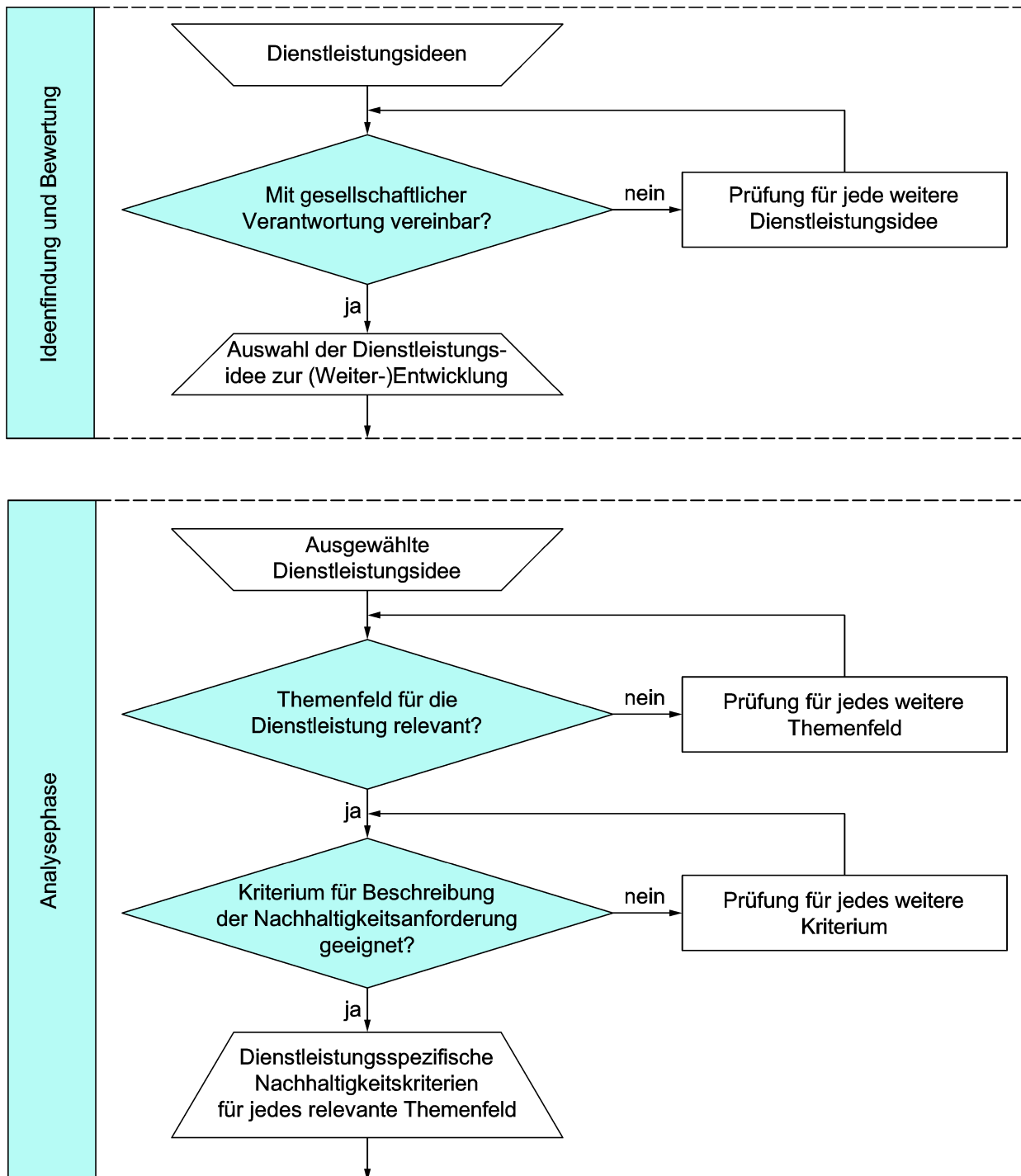
Bild 4 — Phasenmodell der nachhaltigen Dienstleistungsentwicklung

Die Übersicht in Bild 4 sowie Abschnitt 4 beschreibt die Entwicklungsziele, Fragestellungen und Ergebnisse für die vier Phasen der Dienstleistungsentwicklung generell sowie hinsichtlich der Verankerung gesellschaftlicher Verantwortung im Besonderen.

Tabelle 2 — Überblick zum Referenzmodell zur Entwicklung nachhaltiger Dienstleistungen

	Phase I: Ideenfindung und Bewertung	Phase II: Anforderungsanalyse	Phase III: Konzeption	Phase IV: Implementierung und Markteinführung
Inhalt der Entwicklungsphase	Sammlung von Ideen und deren Bewertung.	Aufstellung der detaillierten externen und internen Anforderungen an die neue Dienstleistung und deren Priorisierung sowie der kritischen Erfolgsfaktoren.	Beschreibung im Detail, was die Dienstleistung leistet, wie die gewünschten Ergebnisse einer Dienstleistung zustande kommen, womit dies erreicht wird und mit welchen Instrumenten sie vermarktet wird.	Einführung der Dienstleistung am Markt über Implementierung aller nötigen organisatorischen, technischen und personellen Maßnahmen, um die Dienstleistung erbringen zu können, Testdurchlauf und Roll-Out.
Ergebnis der Entwicklungsphase	Auswahl einer Idee für eine neue oder die Weiterentwicklung einer bestehenden Dienstleistung.	Grobes Ablaufdiagramm der Dienstleistung und Auflistung der ermittelten Anforderungen.	Gesamtmodell der Dienstleistung mit allen Spezifikationen ist erstellt (ggf. Detailmodelle Produkt/Leistungsmodell, Prozessmodell, Ressourcenmodell und Marketingkonzept).	Dienstleistung ist am Markt eingeführt.
Input für die nächste Entwicklungsphase	Auf Basis der Idee wird die Dienstleistung in Phase II entwickelt.	Die ermittelten Anforderungen geben den Rahmen für die Konzeption in Phase III.	Das Gesamtmodell beschreibt alle Spezifikationen, die implementiert werden müssen, um Test und Markteinführung in Phase IV sicherzustellen.	
Ziel hinsichtlich gesellschaftlicher Verantwortung für die Entwicklungsphase	Bewertung der Dienstleistungsidee im Hinblick auf Vereinbarkeit mit gesellschaftlicher Verantwortung.	Auswahl relevanter Themenfelder und geeigneter Kriterien hinsichtlich gesellschaftlicher Verantwortung.	Festlegung geeigneter Indikatoren, Ziele und Maßnahmen zu den ausgewählten Kriterien für gesellschaftliche Verantwortung.	Erfüllung der Kriterien für gesellschaftliche Verantwortung durch Umsetzung der Maßnahmen und Überprüfung anhand der Indikatoren.
Fragestellung(en) hinsichtlich gesellschaftlicher Verantwortung für die Entwicklungsphase	Lässt sich die Dienstleistungsidee mit gesellschaftlicher Verantwortung vereinbaren?	Welche internen und externen Faktoren sind relevant, um die Anforderungen zu erfüllen? Welche davon sind kritische Erfolgsfaktoren?	Mit welchen Indikatoren, Zielen und Maßnahmen kann die Einhaltung der Kriterien ermöglicht werden?	Werden die Kriterien eingehalten?
Ergebnis der Entwicklungsphase hinsichtlich gesellschaftlicher Verantwortung	Die Dienstleistungsidee ist mit den Kernthemen gesellschaftlicher Verantwortung vereinbar.	Themenfelder und Kriterien sind ausgewählt.	Indikatoren, Ziele und Maßnahmen zu den ausgewählten Kriterien sind im Detail beschrieben.	Die Kriterien werden eingehalten.

Das folgende Schema beschreibt die Schritte zur Entwicklung einer nachhaltig(er)en Dienstleistung. Details sind in den Abschnitten 5.1 bis 5.6 dargestellt.



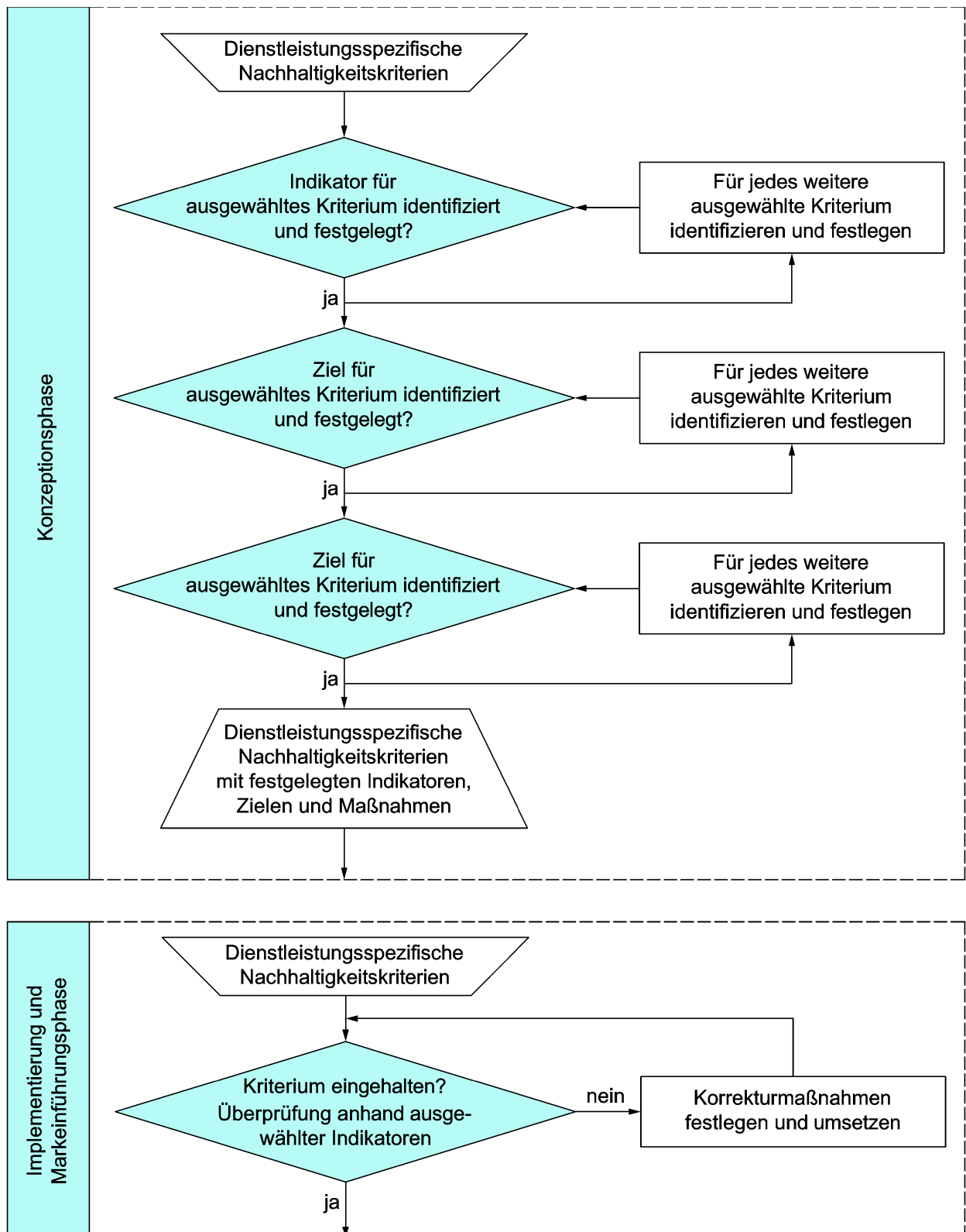


Bild 5 — Überblick zum Ablauf einer nachhaltigen Dienstleistung

5.2 Phase I: Ideenfindung und Bewertung

5.2.1 Generell empfohlene Arbeitsschritte

Tabelle 3 — Ausschnitt aus dem Überblick zum Referenzmodell zur Entwicklung nachhaltiger Dienstleistungen

Phase I: Ideenfindung und Bewertung	
Inhalt der Entwicklungsphase	Sammlung von Dienstleistungsideen und deren Bewertung.
Ergebnis der Entwicklungsphase	Auswahl einer Dienstleistungsidee.
Input für die nächste Entwicklungsphase	Auf Basis der ausgewählten Idee wird die Dienstleistung entwickelt.

In der ersten Phase der Dienstleistungsentwicklung steht die Auswahl einer geeigneten Idee, die zu einer Dienstleistung entwickelt werden soll, im Mittelpunkt.

Dazu werden folgende Arbeitsschritte empfohlen:

- 1) Ideenfindung;
- 2) Sammlung und Aufbereitung der Ideen;
- 3) Ideenbewertung;
- 4) Auswahl einer Idee für die Entwicklung zur Dienstleistung.

5.2.2 Empfohlene Arbeitsschritte zur Verankerung gesellschaftlicher Verantwortung

Tabelle 4 — Ausschnitt aus dem Überblick zum Referenzmodell zur Entwicklung nachhaltiger Dienstleistungen

Phase I: Ideenfindung und Bewertung	
Entwicklungsziel hinsichtlich gesellschaftlicher Verantwortung für diese Entwicklungsphase	Klarheit über die grundsätzliche Vereinbarkeit der Dienstleistungsidee mit Erwartungen der Anspruchsgruppen für Nachhaltigkeit
Fragestellung(en) hinsichtlich gesellschaftlicher Verantwortung für diese Entwicklungsphase	Lässt sich die Dienstleistungsidee generell mit gesellschaftlicher Verantwortung vereinbaren?

Um gesellschaftliche Verantwortung von Beginn an zu berücksichtigen steht im Mittelpunkt der ersten Phase in der Dienstleistungsentwicklung die Bewertung der Ideen hinsichtlich ihrer Vereinbarkeit mit gesellschaftlicher Verantwortung.

5.2.2.1 Bewertung der Dienstleistungsidee im Hinblick auf gesellschaftliche Verantwortung

Die Dienstleistungsidee wird danach bewertet, ob sie mit allgemein als gültig empfundenen Grundsätzen gesellschaftlicher Verantwortung vereinbar ist.

Für die Bewertung können folgende Orientierungsfragen Anhaltspunkte bieten:

- Ist die Dienstleistungsidee widerspruchsfrei zu allgemeingültigen ethischen und moralischen Vorstellungen der Gesellschaft, auf der dieses Referenzmodell basiert, in der die Dienstleistung entwickelt wird und in der die Dienstleistung erbracht wird?

- Ist die Dienstleistungsidee vereinbar mit der Nachhaltigkeitspolitik bzw. dem Nachhaltigkeitsleitbild des Dienstleistungsunternehmens?
- Ist die Dienstleistungsidee vereinbar mit den Unternehmenszielen und den nach außen kommunizierten Unternehmenswerten?

5.3 Phase II: Anforderungsanalyse

5.3.1 Generell empfohlene Arbeitsschritte

Tabelle 5 — Ausschnitt aus dem Überblick zum Referenzmodell zur Entwicklung nachhaltiger Dienstleistungen

Phase II: Anforderungsanalyse	
Inhalt der Entwicklungsphase	Aufstellung der detaillierten externen und internen Anforderungen an die neue Dienstleistung und deren Priorisierung sowie der kritischen Erfolgsfaktoren.
Ergebnis der Entwicklungsphase	Grobes Ablaufdiagramm der Dienstleistung und Auflistung der ermittelten Anforderungen.
Input für die nächste Entwicklungsphase	Die ermittelten Anforderungen geben den Rahmen für die Konzeption.

In der zweiten Phase der Dienstleistungsentwicklung stehen die internen und externen Anforderungen im Mittelpunkt.

Dazu werden folgende Arbeitsschritte empfohlen:

- 1) Inhalt und Ablauf der Dienstleistung in groben Zügen beschreiben;
- 2) Anforderungen aufstellen aus Sicht
 - des Markts,
 - des Unternehmens,
 - der gesetzlichen Rahmenbedingungen;
- 3) Anforderungen priorisieren und kritische Erfolgsfaktoren ermitteln.

5.3.2 Empfohlene Arbeitsschritte zur Verankerung gesellschaftlicher Verantwortung

Tabelle 6 — Ausschnitt aus dem Überblick zum Referenzmodell zur Entwicklung nachhaltiger Dienstleistungen

Phase II: Anforderungsanalyse	
Entwicklungsziel hinsichtlich gesellschaftlicher Verantwortung für diese Entwicklungsphase	Beschreibung im Detail, was die Dienstleistung leistet, wie die gewünschten Ergebnisse einer Dienstleistung zustande kommen, womit dies erreicht wird und mit welchen Instrumenten sie vermarktet wird.
Fragestellung(en) hinsichtlich gesellschaftlicher Verantwortung für diese Entwicklungsphase	Welche internen und externen Faktoren sind relevant, um die Anforderungen zu erfüllen? Welche davon sind kritische Erfolgsfaktoren?

Um gesellschaftliche Verantwortung im Prozess der Dienstleistungserbringung zu verankern, steht im Mittelpunkt der zweiten Phase der Dienstleistungsentwicklung das Aufstellen von Anforderungen aus Sicht gesellschaftlicher Verantwortung.

Um die Anforderungen im Hinblick auf gesellschaftliche Verantwortung zu identifizieren, wird die Verwendung des Maximalkatalogs für Nachhaltigkeitskriterien in der Dienstleistungsentwicklung empfohlen (siehe Anhang A).

Dazu wird im ersten Schritt geprüft, welche der im Maximalkatalog benannten Themenfelder gesellschaftlicher Verantwortung für die Dienstleistung relevant sind (siehe 6.3.2.2). Im zweiten Schritt (siehe 6.3.2.3) werden für alle als relevant erachteten Themenfelder geeignete Kriterien aus dem Maximalkatalog ausgewählt, mit denen die Nachhaltigkeitsanforderungen an die Dienstleistung beschrieben werden sollen. Diese Liste kann optional um eigene Kriterien ergänzt werden.

Mit der Auswahl der Kriterien in der Analysephase und der Ausgestaltung der Kriterien mit Indikatoren, Zielen und Maßnahmen in der darauf folgenden Konzeptionsphase wird ein wichtiges Controlling-Instrument geschaffen. Es ist zum einen die Grundlage für die Dokumentation der Nachhaltigkeitsleistung in der Marktphase der Dienstleistung und zum anderen die Grundlage für eine kontinuierliche Verbesserung der Leistungen hinsichtlich gesellschaftlicher Verantwortung.

5.3.2.1 Instrumente und Arbeitshilfen

— Maximalkatalog für Nachhaltigkeitskriterien in der Dienstleistungsentwicklung (siehe Anhang A)

5.3.2.2 Auswahl relevanter Themenfelder

Die Themenfelder im Maximalkatalog sind zum besseren Verständnis jeweils mit einer kurzen Beschreibung versehen.

Bei der Prüfung auf Relevanz des jeweiligen Themenfeldes für die zu betrachtende Dienstleistung können folgende Orientierungsfragen Anhaltspunkte bieten:

- Wird die Dienstleistung bzw. der Prozess der Erbringung der Dienstleistung von im Themenfeld beschriebenen Aspekten berührt?
- Könnten Anspruchsgruppen, z. B. Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner oder Teile der Öffentlichkeit, Aspekte des Themenfeldes mit der Dienstleistung in Verbindung bringen oder von Aspekten des Themenfeldes berührt sein?

Das Ergebnis des Arbeitsschrittes ist eine Liste der relevanten Themenfelder.

5.3.2.3 Auswahl geeigneter Kriterien

Anhand der Kriterien werden die Eigenschaften der Dienstleistung bzw. des Prozesses zur Erbringung der Dienstleistung beschrieben, die im positiven Sinn den Unterschied zwischen einem nachhaltigen und einem weniger nachhaltigen Ansatz aufzeigen.

Dazu wird empfohlen, anhand des Maximalkatalogs die vorgeschlagenen Kriterien für jedes im vorherigen Schritt ausgewählte relevante Themenfeld auf ihre Eignung hin zu prüfen.

Folgende Orientierungsfragen bieten Anhaltspunkte, ob sich ein Kriterium für die Dienstleistung eignet:

- Werden mit dem Kriterium aktuell oder zukünftig die Interessen von Anspruchsgruppen, z. B. Mitarbeiter, Kunden oder Geschäftspartner berührt?
- Besteht für das Kriterium Handlungsspielraum, d. h. kann auf das Kriterium bei der Gestaltung der Dienstleistung aktuell oder zukünftig Einfluss genommen werden?

- Können mit dem Kriterium Anforderungen berücksichtigt werden, die sich aus Ansätzen und Instrumenten zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung in Unternehmen²⁾ ergeben, die für die Dienstleistung oder das Unternehmen aktuell oder zukünftig eingesetzt werden sollen?
- Lässt sich das Kriterium nutzen, um die im Prozess der Erbringung der Dienstleistung übernommene gesellschaftliche Verantwortung nach innen und nach außen zu kommunizieren³⁾
- Ergibt sich aus dem Kriterium Potenzial für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess hinsichtlich gesellschaftlicher Verantwortung?
- Wirkt sich das Kriterium aktuell oder zukünftig auf die Chancen und Risiken der Dienstleistung oder die des Unternehmens aus?
- Werden mit dem Kriterium aktuelle oder geplante gesellschaftliche und politische Ziele im Umfeld der Dienstleistung und des Unternehmens berührt?

Dabei sind die im Maximalkatalog aufgeführten Kriterien nicht abschließend, sondern haben Empfehlungscharakter. Die Auswahl kann um eigene geeignete Kriterien erweitert werden. Diese können sich z. B. aus Anforderungen aus branchenübergreifenden oder branchenspezifischen Instrumenten zur Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung im Unternehmen ergeben, sofern diese für das Dienstleistungsunternehmen zur Anwendung kommen und sich auf den Prozess der Dienstleistungserbringung beziehen.

Das Ergebnis der Arbeitsschritte ist eine Liste von geeigneten Kriterien für jedes relevante Themenfeld.

Tabelle 6 — Beispiel für eine Darstellung zur Auswahl geeigneter Kriterien

Abschnitt im Maximalkatalog (Anhang A)	Themenfeld und Beschreibung	Relevant?	Kriterien	geeignet?
2.1	Arbeitszeiten, wöchentliche Ruhezeiten und bezahlter Urlaub Die Regelung der Arbeitszeiten hat den Zweck, die Beschäftigten vor zu hohen Tages- und/oder Wochenarbeitsstunden zu schützen und ihnen einen Anspruch auf ununterbrochenen Ruhezeiten zu gewährleisten.	☐ Ja ☐ Nein	Zulässige wöchentliche und/oder tägliche Arbeitszeit.	☐
			Ununterbrochene Ruhezeiten.	☐
			Bezahlter Jahresurlaub.	☐
			Umgang mit Überstunden / Mehrarbeit.	☐
			Vereinbarung von Beruf und Familie.	☐
			<i>eigenes Kriterium</i>	☐
			<i>eigenes Kriterium</i>	☐

²⁾ z. B. branchenübergreifende Ansätze wie die ILO-Kernarbeitsnormen, der GRI-Leitfaden, der UN Global Compact, die ISO 26000, Umweltmanagementstandards ISO 14001 und EMAS sowie zahlreiche branchenspezifische Instrumente, Zertifizierungen und Labels.

³⁾ z. B. GRI-Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung

Tabelle 7 — Beispiel für eine Darstellung zur Auswahl geeigneter Kriterien

Abschnitt im Maximal-katalog (Anhang A)	Themenfeld und Beschreibung	Relevant?	Kriterien	geeignet?
4.1	Umweltbelastungen (Luft, Gewässer, Abfall, Gefahrstoffe) Die Regelung der Arbeitszeiten hat den Zweck, die Beschäftigten vor zu hohen Tages- und/oder Wochenarbeitsstunden zu schützen und ihnen einen Anspruch auf ununterbrochenen Ruhezeiten zu gewährleisten.	☐ Ja ☐ Nein	Geringe Umweltauswirkungen.	☐
			Geringe Emissionen in die Luft.	☐
			Geringe Lärmbelastung.	☐
			Geringe Gewässerbelastung.	☐
			Keine Kontaminationen in Böden.	☐
			Geringes Abfallaufkommen.	☐
			Geregelte Abfalltrennung, -verwertung und -entsorgung.	☐
			<i>eigenes Kriterium</i>	☐
			<i>eigenes Kriterium</i>	☐

5.4 Phase III: Konzeption

5.4.1 Generell empfohlene Arbeitsschritte

Tabelle 8 — Ausschnitt aus dem Überblick zum Referenzmodell zur Entwicklung nachhaltiger Dienstleistungen

Phase III: Konzeption	
Inhalt der Entwicklungsphase	Einführung der Dienstleistung am Markt über Implementierung aller nötigen organisatorischen, technischen und personellen Maßnahmen, um die Dienstleistung erbringen zu können, Testdurchlauf und Roll-Out.
Ergebnis der Entwicklungsphase	Gesamtmodell der Dienstleistung mit allen Spezifikationen ist erstellt (ggf. Detailmodelle Produkt/Leistungsmodell, Prozessmodell, Ressourcenmodell und Marketingkonzept).
Input für die nächste Entwicklungsphase	Das Gesamtmodell beschreibt alle Spezifikationen, die implementiert werden müssen, um Test und Markteinführung zu ermöglichen.

In der dritten Phase der Dienstleistungsentwicklung steht die detaillierte Beschreibung der zukünftigen Dienstleistung einschließlich aller Einzelspezifikationen im Mittelpunkt.

Dazu werden folgende Arbeitsschritte empfohlen:

- 1) Detailbeschreibung des Dienstleistungsergebnisses;
- 2) Erstellen des Gesamtmodells der Dienstleistung mit allen Spezifikationen;
- 3) Aufstellung aller benötigten technischen und personellen Ressourcen, Infrastruktur und Betriebsmittel.

5.4.2 Empfohlene Arbeitsschritte zur Verankerung gesellschaftlicher Verantwortung

Tabelle 9 — Ausschnitt aus dem Überblick zum Referenzmodell zur Entwicklung nachhaltiger Dienstleistungen

Phase III: Konzeption	
Entwicklungsziel hinsichtlich gesellschaftlicher Verantwortung für diese Entwicklungsphase	Festlegung geeigneter Indikatoren, Ziele und Maßnahmen zu den ausgewählten Kriterien für gesellschaftliche Verantwortung.
Fragestellung(en) hinsichtlich gesellschaftlicher Verantwortung für diese Entwicklungsphase	Mit welchen Indikatoren, Zielen und Maßnahmen kann die Einhaltung der Kriterien ermöglicht werden?

Um gesellschaftliche Verantwortung in der Dienstleistung zu verankern, steht im Mittelpunkt der dritten Phase der Dienstleistungsentwicklung die in der Analysephase ausgewählten Kriterien auszugestalten.

Durch Ausgestaltung der Kriterien mit Indikatoren, Zielen und Maßnahmen in der Konzeptionsphase wird das Controlling-Instrument weiter ausgebaut. Voraussetzung für ein praktikables Controlling ist, dass zu den Indikatoren eigene Ziele festgelegt werden und geeignete Maßnahmen gewählt werden, mit denen die Ziele erreicht werden können.

Dazu werden folgende Arbeitsschritte empfohlen:

- Geeignete Indikatoren zu den ausgewählten Nachhaltigkeitskriterien identifizieren und aufstellen (siehe 5.4.2.1);
- Geeignete Ziele zu den ausgewählten Nachhaltigkeitskriterien identifizieren und aufstellen (siehe 5.4.2.2);
- Geeignete Maßnahmen zu den ausgewählten Nachhaltigkeitskriterien identifizieren und aufstellen (siehe 5.4.2.3).

Orientierungshilfe bieten die im Maximalkatalog verfügbaren Beispiele und Hinweise auf geeignete Maßnahmen, Indikatoren sowie Verweise auf anerkannte Ansätze, Leitlinien und Standards.

5.4.2.1 Indikatoren zu den Nachhaltigkeitskriterien identifizieren und festlegen

Für jedes in der Analysephase ausgewählte Kriterium werden geeignete Indikatoren identifiziert und festgelegt, anhand derer die Erfüllung des Kriteriums überprüft werden kann. Je Kriterium können ein Indikator oder mehrere Indikatoren herangezogen werden. Dem Indikator sollte jeweils ein eindeutiger zeitlicher Bezug und Betrachtungsrahmen zugeordnet werden um quantitativ oder qualitativ Aussagen zum Kriterium zu ermöglichen. Die ausgewählten Indikatoren in ihrer Gesamtheit sollten hinsichtlich Betrachtungsrahmen und zeitlichem Bezug konsistent sein.

Der Maximalkatalog bietet eine umfassende Auswahl möglicher Indikatoren. Diese ist jedoch nicht abschließend und kann nicht alle dienstleistungs- und unternehmensspezifisch geeignete Ansätze bilden. Sie können daher durch eigene, für das ausgewählte Kriterium geeignete Indikatoren, ersetzt oder ergänzt werden.

Folgende Orientierungsfragen bieten Anhaltspunkte für die Auswahl geeigneter Indikatoren:

- Ermöglicht der Indikator es über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehende oder zu gesetzlichen Anforderungen besondere ergänzende Aspekte zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung abzubilden?
- Halten die mit dem Indikator ermöglichten quantitativen oder qualitativen Aussagen zum Kriterium einer Überprüfung stand?
- Ist der Indikator so gewählt, dass damit das Potenzial für eine kontinuierliche Verbesserung bei der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung beschrieben werden kann?

Das Ergebnis des Arbeitsschrittes ist eine Liste mit einem oder mehreren Indikatoren für jedes ausgewählte Kriterium.

Tabelle 10 — Beispiel für das Ergebnis dieses Arbeitsschrittes

Ausgewähltes Kriterium	Festgelegter Indikator
Bezahlter Jahresurlaub.	Für die eigene Organisation gültiger Mindestanspruch auf bezahlten Urlaub.
Geringes Abfallaufkommen.	Entstandene Abfälle nach Abfallfraktionen und Art der Entsorgungsmethode: Anteil Mehrweg-Verpackungen an Verpackungen.

5.4.2.2 Eigene Ziele zu den Nachhaltigkeitskriterien identifizieren und festlegen

Für jeden ausgewählten Indikator wird ein geeignetes Ziel identifiziert und festgelegt, das beschreibt, bis zu welchem Grad ein Kriterium erfüllt werden soll bzw. welches Maß ein Indikator minimal oder maximal erreichen soll.

Die Ziele können sich z. B. an anerkannten Standards oder guten Vorbildern in der Praxis orientieren oder individuell festgelegt werden. Die festgelegten Ziele sollten in ihrer Gesamtheit konsistent sein.

Im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sind diese Ziele in der Marktphase der Dienstleistung regelmäßig zu betrachten und ggf. anzupassen.

Folgende Orientierungsfragen bieten Anhaltspunkte für das Festlegen geeigneter Ziele:

- Geht das festgelegte Ziel für den Indikator über gesetzlichen Anforderungen hinaus?
- Bietet das Ziel Potenzial für eine kontinuierliche Verbesserung der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung?
- Erfüllt das Ziel die Vorstellungen von Anspruchsgruppen wie z. B. Mitarbeitern, Kunden, Geschäftspartnern oder relevanten Teilen der Öffentlichkeit?
- Steht das Ziel im Einklang mit der Nachhaltigkeitspolitik bzw. dem Nachhaltigkeitsleitbild oder den Nachhaltigkeitsprinzipien des Unternehmens?
- Ist das Ziel für die interne und externe Kommunikation geeignet?
- Steht das Ziel in einem angemessenen Verhältnis zwischen ambitioniert genug und nicht mehr erreichbar?

Das Ergebnis des Arbeitsschrittes ist eine Liste mit einem Ziel je festgelegten Indikatoren.

BEISPIEL Aufstellen eigener Ziele bzw. eigener Standards für das Kriterium „Bezahlter Jahresurlaub“ im Themenfeld „Arbeitszeiten, wöchentliche Ruhezeiten und bezahlter Urlaub“:

Tabelle 11 — Beispiel für das Ergebnis dieses Arbeitsschrittes

Ausgewähltes Kriterium	Festgelegter Indikator	Eigenes Ziel
Bezahlter Jahresurlaub.	Für die eigene Organisation gültiger Mindestanspruch auf bezahlten Urlaub.	30 Tage pro Jahr in allen Vollzeitverträgen; anteilig in Teilzeitverträgen.

BEISPIEL Aufstellen eigener Ziele für das Kriterium „Geringes Abfallaufkommen“ im Themenfeld „Umweltbelastungen (Luft, Gewässer, Abfall, Gefahrstoffe)“:

Tabelle 12 — Beispiel für das Ergebnis dieses Arbeitsschrittes

Ausgewähltes Kriterium	Festgelegter Indikator	Eigenes Ziel
Geringes Abfallaufkommen.	Entstandene Abfälle nach Abfallfraktionen und Art der Entsorgungsmethode: Anteil Mehrweg-Verpackungen an Verpackungen.	15% der beschafften Versandartikel sind in Mehrweg-Versandsystemen verpackt.
		75% der beschafften alkoholfreien Getränke sind in Mehrweg-Getränkeflaschen verpackt.

5.4.2.3 Eigene Maßnahmen zu den Nachhaltigkeitskriterien identifizieren und festlegen

Für jedes in der Analysephase ausgewählte Kriterium werden geeignete Maßnahmen identifiziert, mit deren Umsetzung das definierte Ziel erreicht werden kann. Neben Einzelmaßnahmen können auch Maßnahmenpakete eingesetzt werden.

Der Maximalkatalog bietet Beispiele für mögliche Maßnahmen. Die Beispiele sind jedoch nicht abschließend und können nicht alle dienstleistungs- und unternehmensspezifisch geeignete Ansätze abbilden. Sie können daher durch eigene für das ausgewählte Kriterium geeignete Maßnahmen ergänzt werden.

Folgende Orientierungsfragen bieten Anhaltspunkte für das Festlegen geeigneter Maßnahmen:

- Kann das Ergebnis sowie die Umsetzung der Maßnahme oder des Maßnahmenpakets dokumentiert, kontrolliert und bewertet werden?
- Bietet die Maßnahme oder das Maßnahmenpaket Potenzial für eine kontinuierliche Verbesserung der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung?
- Steht die Maßnahme oder das Maßnahmenpaket im Einklang mit der Nachhaltigkeitspolitik des Dienstleistungsunternehmens?
- Ist das Ergebnis der Maßnahme oder des Maßnahmenpakets für die interne und externe Kommunikation geeignet?
- Ist die Maßnahme oder das Maßnahmenpaket hinsichtlich Aufwand und Nutzen die optimale Wahl, um das Kriterium zu erfüllen?
- Stehen für die Umsetzung der Maßnahme oder des Maßnahmenpakets kurz- und langfristig die nötigen Mittel aus finanzieller, technischer und personeller Sicht zur Verfügung?

Das Ergebnis des Arbeitsschrittes ist eine Liste mit einer oder mehreren Maßnahmen je ausgewähltes Kriterium.

BEISPIEL Aufstellen eigener Maßnahmen für das Kriterium „Bezahlter Jahresurlaub“ im Themenfeld „Arbeitszeiten, wöchentliche Ruhezeiten und bezahlter Urlaub“: