

Front-Test: dokumentiertes und gelebtes System

Leitfaden und Beobachtungsbögen zur Diagnose von Fassadenanteilen im Qualitätsmanagementsystem

Stand: 13. Oktober 2026 · buecher.effedore.com

Wozu. Der Front-Test misst den Abstand zwischen dem dokumentierten Verfahren und der gelebten Praxis. Dieser Abstand ist das ehrlichste Maß für den Fassadenanteil eines Systems.

Wer. Die Leitung mit der Qualitätsbeauftragten, bei der Neugestaltung zusammen mit den Anwendern der Verfahren. Wird der Test in einem internen Audit eingesetzt, prüft ein anderer, ausreichend unabhängiger Auditor den eigenen Verantwortungsbereich.

Wann. Sofort in drei Bereichen, danach für die wichtigsten Prozesse. Gut geeignet als Probelauf vor dem Übergangsaudit und als fester Teil interner Audits.

Einordnung Die ISO 9001:2026 enthält keine Klausel gegen Fassadensysteme. Sie verengt aber deren Raum: Die Leitung soll Qualitätskultur und ethisches Verhalten fördern und vorleben (5.1). Das Bewusstsein umfasst nun Kultur und Ethik (7.3). Eine Anmerkung beschreibt Kultur auch über beobachtbares Verhalten.

Die Pflicht, Kriterien für Prozesse und für die Annahme der Ergebnisse festzulegen, steht seit 2015 in 8.1. Dokumentiert werden muss, was zur wirksamen Steuerung nötig ist, nicht möglichst viel.

Kopf

Feld	Eintrag
Haus	
Zeitraum des Front-Tests	
Durchgeführt von (Namen, Funktion)	
Auftrag durch (Leitung)	

A. Leitfaden in acht Schritten

1. **Prozesse wählen.** Für den Anfang drei Bereiche, später die zehn wichtigsten Prozesse.
2. **Verfahren vorher lesen.** Drei bis fünf Kernpunkte je Verfahren in Bogen 1 notieren.
3. **Ohne Vorwarnung fragen.** Eine Mitarbeitende im laufenden Betrieb offen fragen, wie sie vorgeht.
4. **Zuhören, nicht korrigieren.** Die Antwort wörtlich notieren. Im Gespräch nichts bewerten und nichts erklären.

5. **Direkt beobachten.** Einen halben Tag im Bereich verbringen und den realen Ablauf festhalten (Bogen 3).
6. **Vergleichen.** Jeden Unterschied einordnen: zu korrigierende Abweichung, aufzunehmende funktionale Anpassung oder unrealisierbares Verfahren.
7. **Vom Gelebten ausgehen.** Entscheiden, ob das Verfahren oder die Praxis verbessert wird. Ein Dokument nie verteidigen, nur weil es existiert.
8. **Mit den Anwendern schreiben.** Neue Fassungen gemeinsam mit denen schreiben, die sie täglich anwenden.

Gesprächsregel Der Front-Test prüft das System, nicht die Person. Eine Antwort, die vom Verfahren abweicht, ist ein Befund über das Verfahren. Ergebnisse gehen nicht in Personalunterlagen.

B. Bogen 1: Vorbereitung je Prozess

Erste Zeile: Beispiel (Kompositfall, anzupassen)

Prozess	Dokument und Version	Kernpunkte laut Verfahren (3 bis 5)	Befragte Funktion	Bereich	Datum
Reklamation, nicht sofort lösbar		Annahme, Erfassung, Weitergabe, Rückmeldung an den Gast	Empfangskraft	Front Office	

C. Bogen 2: Front-Gespräch

Die Fragen sind offen gestellt. Sie zielen auf das, was die Person tatsächlich tut, nicht auf das, was im Verfahren steht.

Leitfrage	Notiz zur Antwort
Wie gehen Sie vor, wenn ein Gast eine Reklamation äußert, die Sie nicht sofort lösen können?	
Woran erkennen Sie, dass Ihr Arbeitsergebnis in Ordnung ist?	
Was tun Sie, wenn die zuständige Person, das System oder ein Lieferant fehlt?	
Wo schauen Sie nach, wenn Sie unsicher sind?	

Leitfrage	Notiz zur Antwort
Was hat sich an diesem Ablauf zuletzt geändert, und wie haben Sie davon erfahren?	
Was würden Sie an diesem Ablauf ändern?	

Abgleich

Kernpunkt laut Verfahren	Beschriebene Praxis	Übereinstimmung (ja / teilweise / nein)	Bemerkung

D. Bogen 3: Direkte Beobachtung

Zu jedem Unterschied wird eingetragen, welcher Art er ist. Nur so lässt sich entscheiden, ob das Verfahren oder die Praxis geändert wird.

Erste Zeile: Beispiel (Kompositfall, anzupassen)

Schritt / Bereich	Dokumentiert	Real beobachtet	Art des Unterschieds	Vorgeschlagener nächster Schritt
Zimmerinspektion Hochsaison	100 % durch die Hausdame	30 bis 40 % direkt, Rest delegiert, schwankende Kriterien	Verfahren unter realen Bedingungen unrealisierbar	Stichprobeninspektion mit Checkliste und Fotonachweis festlegen

E. Bogen 4: Anzeichen einer Fassade

Prüffrage	Evidenz	Befund	Bewertung (trifft zu / teilweise / nicht)
Kennen die Mitarbeitenden «ihr» Verfahren?			
Existiert Schulung nur als Unterschriftenliste, oder wird ihre Wirksamkeit bewertet?			
«Gehört» das System einer einzigen Person?			
Beginnt vor dem Audit das Aufräumen?			
Beschreiben Verfahren einen idealen, nie gelebten Ablauf?			
Regeln die Verfahren die häufigsten Abweichungen vom Standardfall?			
Wurden Verfahren nach Änderungen im Prozess aktualisiert, oder nur zum Audit?			
Spricht die Leitung in Besprechungen über konkrete Prozesse und fragt nach Hürden?			

F. Abstandskarte und Indikator

Die Abstandskarte fasst die Bögen zusammen. Sie ist unangenehm, aber die einzige ehrliche Grundlage für die Neugestaltung.

Je Prozess eine Spalte ankreuzen: Dokument und Praxis decken sich weitgehend, weichen erheblich ab, oder das Verfahren beschreibt einen nie gelebten Ablauf.

Prozess	Deckt sich	Weicht ab	Nie gelebt	Nächster Schritt	Verantwortlich	Frist

Indikator: Anteil der stichprobenartig geprüften Prozesse, bei denen Beschreibung und Verfahren übereinstimmen

Periode	Geprüfte Prozesse	Davon übereinstimmend	Übereinstimmungsquote	Kommentar

G. Sichtbarkeit der Leitung

Beobachtbares Verhalten an der Spitze erzeugt beobachtbares Verhalten im Haus. Die Leitung hält fest, wo sie Qualität sichtbar gemacht hat.

Datum / Besprechung	Besprochener Prozess	Genannte Hürden	Vereinbarter Folgeschritt

Was dieses Material nicht ist

Dieses Material ersetzt nicht den Normtext der ISO 9001:2026 und keine Rechts- oder Zertifizierungsberatung. Es ist kein Instrument der Leistungsbeurteilung von Personen. Fragen, Bögen und Beispiele sind an das eigene Haus anzupassen. Stand: 13. Oktober 2026.

Bezug im Buch: Band 2a, Abschnitt 1.11 (ergänzend Abschnitt 2.8)