ONLINE-MATERIAL ZU ABSCHNITT 3.13 UND 4.8

Leitfaden Kulturaudit

Kultur als Nachweis zeigen statt behaupten: narratives Interview, Qualitätssprache, proaktive Selbstdiagnose, Ergebnisbericht

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

A. Wozu, wer, wann

Wozu. Die Revision 2026 macht die Qualitätskultur zur Führungsaufgabe (5.1) und ergänzt in 7.3 das Bewusstsein für Qualitätskultur und ethisches Verhalten. Beides gehört nach Anhang 1 des Bandes zu den bestätigten Neuerungen. Eine abhakbare «Kulturklausel» gibt es nicht. Kultur ist über Evidenzen prüfbar, nicht über ein Häkchen.

Wer. Ein interner Auditor, der den geprüften Bereich nicht selbst verantwortet. Prüft die Qualitätsbeauftragte einen eigenen Bereich, übernimmt ein anderer kompetenter und ausreichend unabhängiger Auditor.

Wann. Als jährlicher Teil des internen Auditprogramms. Außerdem vor einem Stage-2-, Überwachungs- oder Rezertifizierungsaudit und wenn die Zertifizierungsstelle Nachweise nachfordert.

> **Grundlage** Die positiven Evidenzen der Kultur gehören in den Bericht. Grundlage ist der Grundsatz der fairen Darstellung in ISO 19011:2026 (4.3). Ein Bericht, der nur Lücken nennt, zeichnet ein Zerrbild.

B. Vorarbeit: der Abhängigkeitstest

Der ehrlichste Einstieg. Suchen Sie Verhaltensweisen, die sich vor dem Audit zeigen und danach abklingen. Sie benennen die Bereiche, in denen das Haus Konformität, aber keine Kultur hat.

Verhalten oder Aufzeichnung	Zeitraum vor dem Audit	Zeitraum nach dem Audit	Gefälle (groß / klein / keins)	Quelle
Beispiel (Kompositfall, anzupassen): Qualität der Aufzeichnungen	vollständig, sorgfältig	lückenhaft	groß	Stichprobe der Protokolle

C. Werkzeug 1: das narrative Interview

Statt das Personal die Verfahren beschreiben zu lassen, lassen Sie eine jüngste schwierige Situation erzählen. Gesucht ist eine Situation, die das Standardverfahren nicht abdeckte. Das stärkste Signal: Nutzt die Person die Werte des Systems als Bezug, auch im Unvorhergesehenen?

Gesprächsregeln

1. Auswahl der Gesprächspartner über alle Ebenen. Dazu gehören Saison- und Fremdpersonal, nicht nur Leitungen.
2. Unangekündigt oder kurzfristig, am Arbeitsplatz, kurz. Die Dauer legt das Haus fest.
3. Erzählen lassen, nicht abfragen. Erst am Ende nachfragen.
4. Zitate wörtlich notieren, im Bericht ohne Namen.
5. Kein Urteil über die Person. Bewertet wird das System, das sich in der Erzählung zeigt.

Einstiegs- und Nachfragen

- «Erzählen Sie mir von einer Situation der letzten Wochen, in der das übliche Vorgehen nicht gepasst hat.»
- «Woran haben Sie sich orientiert, als es keine Regel gab?»
- «Was wäre für den Gast passiert, wenn Sie anders gehandelt hätten?»
- «Wem haben Sie davon erzählt, und was ist danach geschehen?»
- «Was würden Sie an unserem Verfahren ändern, damit es beim nächsten Mal leichter geht?»

Protokollblatt narratives Interview

Nr.	Funktion, Abteilung	Situation (Kurzfassung)	Bezug auf Zweck und Werte statt nur auf Regeln?	Zitat (wörtlich, anonym)	Bewertung (stark / teilweise / fehlt)

D. Werkzeug 2: Beobachtung der Qualitätssprache

Beobachten Sie, wie das Personal in gewöhnlichen Gesprächen über seine Prozesse spricht. Spontan genutzte Qualitätssprache ist ein Kultursignal, etwa «dieser Prozess hat eine Verwundbarkeit» oder «diese Abweichung hat eine strukturelle Ursache». Angeleitete oder auswendig gelernte Formeln zählen nicht.

Beobachtungsblatt Qualitätssprache

Datum	Anlass (Übergabe, Briefing, Sitzung, Pause)	Beobachtete Formulierung	Spontan / angeleitet	Deutung

E. Werkzeug 3: proaktive Selbstdiagnose

Gezählt wird, was niemand verlangt hat. Diese Indikatoren stehen in keiner Klausel und sind doch die genauesten Maße der Kultur. Ein einzelner Fall kann Zufall sein; mehrere unabhängige Fälle sind ein Muster.

Indikator	Zeitraum	Zahl	Belege (Referenz)	Bemerkung
Abweichungen, die das operative Personal vor dem Auditor fand				
Unaufgeforderte Verbesserungsvorschläge aus den Abteilungen	letztes Quartal			
Ungeplante Qualitätsgespräche in gewöhnlichen Sitzungen				
Vorschläge mit dokumentierter Antwort in angemessener Frist				

Register der Selbstdiagnose

Datum	Funktion	Was wurde erkannt oder vorgeschlagen?	Ohne Aufforderung? (ja / nein)	Folge im System
Beispiel (Kompositfall, anzupassen)	Empfangsleitung	Drei Reklamationen mit gemeinsamem Muster: Sonderwünsche per E-Mail fehlten im PMS; Ursache ein Filter	ja, nach Abschluss des Audits	Korrektur des Filters, Eintrag im Register

Datum	Funktion	Was wurde erkannt oder vorgeschlagen?	Ohne Aufforderung? (ja / nein)	Folge im System

F. Prüfblatt: Bedingungen und Evidenzen der Kultur

Der Band nennt drei Bedingungen: Kohärenz des Systems, der Führung und der Anerkennung. Fehlt eine, entwerten sich die anderen. Prüfen Sie jede mit Evidenz, nicht mit Eindruck.

Prüffrage	Evidenz	Befund	Bewertung
System: Erlebt das Personal die Verfahren als Last oder als die Art, gut zu arbeiten?			
Führung: Hält die Leitung die Qualität auch, wenn sie teuer wird (Belegungsschwäche, Kostendruck)?			
Anerkennung: Wird gute Qualität sichtbar bemerkt, oder nur schlechte korrigiert?			
Fördert die oberste Leitung die Qualitätskultur durch Handlungen, nicht nur durch Erklärungen (5.1)?			
Reicht das Bewusstsein bis zur operativen Ebene, auch zu Saison- und Fremdpersonal (7.3)?			
Verbindet unangekündigt befragtes Personal seine Arbeit mit der Qualitätspolitik?			
Gibt es einen funktionierenden Kanal für Vorschläge des Personals, mit dokumentierter Antwort?			
Ist die ethische Dimension erkennbar: Stimmen Gesagtes und Getanes überein?			
Würde das System ohne den Druck der Audits weiterlaufen?			

G. Der Ergebnisbericht

Der Bericht zeigt, woran man die Kultur erkennt. Er beschreibt nicht, dass sie vorhanden sei. Gliedern Sie ihn in fünf Teile.

Teil	Inhalt	Ihr Eintrag (Stichworte)
1 Gegenstand und Methode	Bereiche, Zeitraum, Zahl der Interviews und Beobachtungen, Auditor und seine Unabhängigkeit	
2 Primäre Evidenzen	mindestens drei unabhängige Belege aus verschiedenen Abteilungen, mit Referenz	
3 Reichweite des Bewusstseins	Befunde bis zur operativen Ebene, getrennt nach Stamm- und Saisonpersonal	
4 Bereiche ohne Kultur	Ergebnis des Abhängigkeitstests: wo Konformität nur unter Aufsicht besteht	
5 Bewertung und Vorschläge	Entscheidungen für die Leitung, mit Verantwortlichem und Frist	

Behaupten oder zeigen

Behauptung (vermeiden)	Nachweisform (zeigen)
«Das System zeigt eine angemessene Qualitätskultur.»	Narratives Interview mit Zitat; Beleg verteilten Bewusstseins; zwei dokumentierte Fälle proaktiver Selbstdiagnose
«Die Leitung ist engagiert.»	Zwei von der Leitung getragene Verbesserungsinitiativen des Jahres, mit Zielen und Zwischenständen
«Das Personal kennt die Qualitätspolitik.»	Personal erklärt in eigenen Worten, warum sein Tun zum Gästeerlebnis beiträgt
«Klima zur Kontextanalyse hinzugefügt.»	Die konkret bestimmten klimabezogenen Themen und wie sie im System berücksichtigt sind (4.1)

H. Kultur gegenüber der Zertifizierungsstelle nachweisen (Sicht des Hauses)

Über die Zertifizierung entscheidet eine Funktion der Stelle, die vom Auditteam getrennt ist. Das regelt ISO/IEC 17021-1:2015 (9.5), nicht die ISO 9001. Diese Funktion liest den Bericht; was dort nicht spezifisch steht, existiert für die Entscheidung nicht.

> **Rollen** Der Auditor der Stelle prüft und berät nicht. Das Haus legt ihm seine Belege aktiv vor, ohne zu beschönigen. Was er in seinen Bericht aufnimmt, entscheidet er selbst.

Prüffrage vor der Übergabe	Evidenz	Befund	Bewertung
Liegt die Beschreibung des Entscheidungsprozesses der Stelle vor (Kriterien, mögliche Ausgänge)?			

Prüffrage vor der Übergabe	Evidenz	Befund	Bewertung
Enthält der Auditbericht spezifische Nachweise zu Kultur (5.1) und Bewusstsein (7.3), keine generische Phrase?			
Enthält er die konkret bestimmten klimabezogenen Kontextthemen (4.1)?			
Enthält er von der Leitung getragene Verbesserungsinitiativen (5.1.1, Klausel 10)?			
Ist die Zeit zwischen Audit und Entscheidung genutzt, um die Vollständigkeit zu prüfen?			
Ist das Haus auf alle Ausgänge vorbereitet, auch auf einen Aufschub der Entscheidung?			

Der Band beschreibt vier Ausgänge: Zertifizierung, Zertifizierung mit offenen geringfügigen Abweichungen, Aufschub, Nicht-Zertifizierung. Ein Aufschub ist fachliches Feedback, kein Scheitern.

Plan bei Nachforderung

Nachgeforderter Nachweis	Frist (nach Vorgabe der Stelle)	Verantwortlich	Werkzeug (C, D, E)	Stand

> **Zur Frist** Im Fall des Buches setzt die Stelle neunzig Tage. Das ist ein Fallwert, keine allgemeine Frist. Ob und in welcher Form Nachweise nachgereicht werden können, legt die Stelle nach ihren Regeln fest; das ist mit ihr zu klären.

Was dieses Material nicht ist

Dieser Leitfaden ersetzt weder die ISO 9001 noch die ISO 19011 oder die Regeln der Zertifizierungsstelle. Er ist keine Rechts- oder Zertifizierungsberatung und sagt keinen Ausgang einer Zertifizierungsentscheidung voraus. Fragen, Gesprächsdauer und Indikatoren passt jedes Haus an; die Verantwortung bleibt bei seiner Leitung. Stand: 13. Oktober 2026.

Bezug im Buch: Band 2b, Abschnitte 3.13 und 4.8