ONLINE-MATERIAL ZU ABSCHNITT 3.5 · FRONT-TEST-WERKZEUG

Beobachtungsbogen Spitzenlast

Direkte Beobachtung bei Check-in, Housekeeping und F&B, abgeglichen mit Checklisten und Reklamationen

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

Wozu. Der Bogen prüft, ob das System auch dann trägt, wenn es gefordert ist. Er deckt Fassaden auf: Unterlagen, die konform sind, während der Prozess in der Spitze bricht. **Wer.** Ein interner Auditor, der den beobachteten Bereich nicht selbst verantwortet. **Wann.** In Phasen hoher Last, als Teil des Auditprogramms und als simuliertes Audit vor Stage 2.

> **Einordnung** Keine der Techniken ist eine Erfindung von 2026. Seit 2015 verlangt 9.2.1 die Prüfung der wirksamen Umsetzung, nicht nur der Dokumentation. Die Norm schreibt keine Technik vor; die Beobachtung unter Last ist eine begründete Methodenwahl.
>
> Bezug zu den Schwerpunkten der Revision 2026: Qualitätskultur und Bewusstsein (5.1, 7.3) zeigen sich nicht im Handbuch, sondern im Verhalten des operativen Personals.

A. Planung der Beobachtung

Beobachtet wird nicht irgendwann, sondern im risikoreichsten Moment. Die Auswahl stützt sich auf die Reklamationen der letzten zwölf Monate und auf Belegungsdaten.

Tabelle A1 · Beobachtungsplan

Prozess	Spitzenmoment	Grund der Auswahl	Ebene	Ankündigung	Zeitfenster	Auditor, unabhängig?
Housekeeping (Beispiel (Kompositfall, anzupassen))	doppelter Zimmerwechsel am vollen Kongresstag	Reklamationen Hochsaison	2	zwei Wochen vorher, Tag offen	Juli	Empfangsleitung, ja

Tabelle A2 · Drei Ebenen

Ebene	Technik und Zeitpunkt (Modell aus dem Buch, Haus in Baden bei Wien)	Festlegung des Hauses
1 Dokumentenaudit	alle 6 Monate zu ordentlicher Zeit; Stichprobe mit 40 % Übergewichtung der Hochbelegung; etwa 2 Stunden	

Ebene	Technik und Zeitpunkt (Modell aus dem Buch, Haus in Baden bei Wien)	Festlegung des Hauses
2 Operatives Audit	jährlich in der Hochsaison; zwei Wochen vorher angekündigt, Tag offen; Beobachtung, Zeitmessung, Interview; etwa 4 Stunden	
3 Belastungsaudit	alle 18 Monate, unangekündigt; an einem der kritischsten Tage; etwa 6 Stunden	

Tabelle A3 · Belegungsstufen (im Buch als Modell: bis 75 %, über 75 bis 90 %, über 90 %)

Belegungsstufe	Grenze (Haus)	Standard (Haus)
ordentlich		
hoch		
kritisch		

Vor der Beobachtung

Punkt	erledigt
Zweck dem Personal erklärt: geprüft wird das System, nicht die einzelne Person	
Abteilungsleitung über das Zeitfenster informiert, nicht über den Tag (Ebene 2)	
Standards, Checklisten und Standardzeiten des Prozesses liegen vor	
Reklamationen und Nichtkonformitäten des Bereichs der letzten zwölf Monate gesichtet	
Position gewählt, die Gäste und Ablauf nicht stört	

B. Kopf des Beobachtungsbogens

Feld	Eintrag	Feld	Eintrag
Datum, Uhrzeit von bis		Prozess, Ort	
Belegung in %, Ankünfte, Abreisen		Belegungsstufe	
Besetzung Soll, Ist		Abwesend (Leitung, Fachkräfte)	
Anteil Saison- oder neues Personal		Besonderheiten (Gruppe, Kongress, Störung)	
Auditor		Unabhängigkeit geprüft	

C. Beobachtungspunkte

Fakten notieren, nicht Eindrücke: Zeit, Anzahl, Reihenfolge, wer was tut. Die Spalte «Soll» vor der Beobachtung aus den Standards des Hauses füllen.

Tabelle C1 · Beobachtung

Nr	Beobachtungspunkt	Soll (Standard des Hauses)	Beobachtet (Fakten)	Ab-stand?
	Check-in			
C1	Wartezeit vom Eintreffen bis zur Schlüsselübergabe, gemessen			
C2	Zimmer werden erst nach abgeschlossener Inspektion zugewiesen			
C3	Umgang mit Sonderwünschen und nicht vorgesehenen Situationen			
C4	Auskünfte an Gäste sind aktuell (Zeiten, Leistungen)			
C5	Rückfallverfahren bei Systemausfall ist den Schichtkräften bekannt			
	Housekeeping			
H1	Anteil der Zimmer, die die Hausdame selbst inspiziert, nach Zimmertyp			
H2	Delegation von Inspektionen: an wen, mit welchem Ergebnis			
H3	Korrektur nicht bestandener Zimmer durch eine andere Person, sofern festgelegt			
H4	Gemessene Zeit je Zimmer im Vergleich zur Standardzeit			
H5	Kleine, sofort behobene Mängel werden erfasst, nicht nur mündlich geregelt			
H6	Aufsicht über Saison- und neues Personal			
	F&B			
F1	Servicesequenz und Wartezeiten während des Service, nicht danach			
F2	Allergenverfahren wird angewandt, auch abends und ohne Senior-Personal			
F3	Reaktion auf Unvorhergesehenes (Ausfall, Nachbestellung, Beschwerde)			
F4	Besetzung im Vergleich zur Planung			

Tabelle C2 · Zeitmessung

Vorgang	Standardzeit	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	Mittel
Standardzimmer (Beispiel (Kompositfall, anzupassen))	32 Min.						

Vorgang	Standardzeit	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	Mittel

Ein Unterschreiten der Standardzeit unter Druck ist zuerst ein Signal an die Prozessgestaltung. Ob die Qualität leidet, belegen die Inspektionsbefunde, nicht die Uhr allein.

D. Interviews im laufenden Betrieb

Offene Fragen laden zum Beschreiben ein. Gefragt wird nicht nur die Leitung, sondern eine zufällig angetroffene Person, auch aus dem Saisonpersonal.

Tabelle D1 · Interviewleitfaden

Nr	Offene Frage	Person (Funktion, Stamm oder Saison)	Antwort (Kern)	Passt zu Verfahren und Beobachtung?
I1	Wie behandeln Sie eine Gästereklamation in der Nachtschicht?			
I2	Sie stellen eine Abweichung fest: Was geschieht dann genau, wer wird wann informiert?			
I3	Das System fällt aus und eine große Gruppe kommt an: Wie gehen Sie vor?			
I4	Warum ist dieser Schritt im Verfahren so festgelegt? Was hat er mit der Qualitätspolitik zu tun?			
I5	Was tun Sie, wenn die Zeit für den Standard nicht reicht?			
I6				

Eine einzelne unsichere Antwort ist noch keine Abweichung. Erst weitere Gespräche und Aufzeichnungen zeigen, ob ein Einzelfall oder ein Muster vorliegt.

E. Abgleich mit Checklisten und Reklamationen

Die Aufzeichnungen des beobachteten Tages und die Reklamationen vergleichbarer Spitzentage neben die Beobachtung legen. Gesucht ist der Abstand zwischen geschriebenem und gelebtem System.

Tabelle E1 · Abgleich

Thema	Checklisten, Aufzeichnungen	Beobachtung	Reklamationen	Abstand	Deutung (systemisch, Einzelfall)
Zimmerinspektion (Beispiel (Kompositfall, anzupassen))	alle Checklisten positiv	ein Viertel der Zimmer selbst inspiziert; Zuweisung vor Inspektion	gehäuft am Nachmittag	ja	systemisch: Standard für Spitze nicht ausgelegt

Tabelle E2 · Fassadendiagnose

Fassadensignal	vorhanden?	Evidenz
Checklisten in der Spitze so vollständig und positiv wie in ruhigen Wochen		
Nichtkonformitäten in Spitzenzeiten kaum erfasst, Quote auffällig niedrig		
Einträge in kurzer Zeit nachgetragen, kurz vor einem Audit		
Leitung antwortet flüssig, operatives Personal unsicher oder abweichend		
Gleiche Standards für alle Belegungsstufen, in der Spitze nicht haltbar		
Rückfallverfahren nur einer Fachperson bekannt		

F. Befunde und Rahmung

Befunde werden als Signale des Systems vorgelegt, nicht als Versagen einzelner Personen. Dieselbe Beobachtung kann eine Abteilung beschämen oder ein System verbessern.

Tabelle F1 · Befundblatt

Befund	Anforderung (Klausel, Hausstandard)	Evidenz	Einstufung (konform, Beobachtung, Abweichung)	Hinweis an die Prozessgestaltung

Befund	Anforderung (Klausel, Hausstandard)	Evidenz	Einstufung (konform, Beobachtung, Abweichung)	Hinweis an die Prozessgestaltung

Zuordnungen aus dem Buch: Inspektion und Lenkung der Erbringung zu 8.5.1. Fehlendes zweites Augenpaar zu 8.6, sofern eine Nachkontrolle festgelegt ist. Nicht erfasste kleine Mängel zu 8.7.2, Bewusstsein des Personals zu 7.3, Saisonpersonal zu 7.2.

Tabelle F2 · Kennzahl (das Buch nennt als Orientierung mehr als ein Viertel der Audittage)

Kennzahl	Definition	Wert im Quartal	Zielwert des Hauses
Repräsentativität des Programms	Audittage unter hoher Belegung geteilt durch alle Audittage		

Was dieses Material nicht ist

Der Bogen ersetzt weder den Normtext noch die Leitlinien zur Auditierung. Er ist keine Rechts- oder Zertifizierungsberatung und kein Instrument zur Leistungsbewertung einzelner Mitarbeitender. Beobachtungspunkte und Standards sind an das eigene Haus anzupassen, die Verantwortung bleibt bei seiner Leitung. Stand: 13. Oktober 2026.

Bezug im Buch: Band 2b, Abschnitt 3.5 (ergänzend 4.5 und 4.6).