ARBEITSMATERIAL 2.15

Die Managementbewertung vorbereiten und führen

Abschnitt 2.15 · Fortlaufende Verbesserung
Modellfall im Buch: Bregenz

LEITFRAGE
Wenn Sie nach einem Jahr mit Ihrem System an einem Tisch sitzen: Liegen dort Zahlen, die Ihnen sagen, was Sie ändern sollen, oder Zahlen, die Ihnen sagen, dass alles gut ist? Und wer entscheidet in Ihrem Haus, was aus vierzig Festen für das einundvierzigste folgt?

Dieses Blatt gibt das Arbeitsmaterial des Abschnitts in bearbeitbarer Form wieder. Die Texte stammen aus dem Buch; die leeren Spalten sind für die Angaben des eigenen Hauses bestimmt.

Das Werkzeug: Drei Ebenen des Lernens im Haus am See

Ebene	Wann	Wer entscheidet
Korrektur und Korrekturmaßnahme	sofort nach dem Fehler, Ursache binnen Wochen	Abteilungsleitung, bei Bedarf Direktion
Lehre aus jeder Veranstaltung	in der Woche danach, Notiz im Bankettformular	Bankettleitung mit Küche und Technik
Änderung des Systems	in der Managementbewertung, zweimal im Jahr	Eigentümerin und Direktion

Praktische Anwendung: die Managementbewertung in sieben Schritten vorbereiten und führen

1. **Die Abstände nach dem Kalender der Feste legen.** Ein Termin vor der Hauptsaison, einer danach. Dazwischen eine kurze Durchsicht in der Bankettbesprechung nach jedem großen Fest.
2. **Die Eingaben vollständig sammeln.** Zahlen, Lehrennotizen, Nichtkonformitäten, Änderungsvermerke, Auditbericht, Kontext und rechtliche Entwicklungen, Rückmeldungen von Kunden und Gästen. Jede Zahl nennt, wie viele Veranstaltungen sie umfasst und welche fehlen.
3. **Die Lücken zuerst zeigen.** Was nicht gemessen, nicht notiert, nicht geprüft wurde, steht auf der ersten Seite. Ein Durchschnitt ohne die schwierigen Abende wird als solcher bezeichnet.
4. **Gegen die Leitprinzipien bewerten, einzeln und dann gemeinsam.** Jeder füllt den Ansatz des Hauses allein aus, mit einem Satz Begründung je Kreuz. Wo die Kreuze auseinanderliegen, beginnt die Diskussion.
5. **Eine Entscheidungsvorlage schreiben, keinen Bericht.** Höchstens drei Seiten, jede Seite endet mit einer Frage, die die Leitung beantworten muss. Die Ideenliste kommt in den Anhang.
6. **Entscheiden und festhalten.** Was ändert sich an Politik, Zielen, Abläufen und Ressourcen, wer setzt es um, bis wann? Was erreicht ist, wird im Formular oder im Dienstplan verankert.
7. **Über den Weg des Nachweises entscheiden.** Selbsterklärung, Kundenaudit oder Zertifizierung, mit Begründung aus den Daten. Jede Aussage nach außen wird an Anwendungsbereich und Befunden gemessen.

Umsetzung im eigenen Haus

Schritt	Verantwortlich	Termin	Erledigt
1. Die Abstände nach dem Kalender der Feste legen			
2. Die Eingaben vollständig sammeln			

Schritt	Verantwortlich	Termin	Erledigt
3. Die Lücken zuerst zeigen			
4. Gegen die Leitprinzipien bewerten, einzeln und dann gemeinsam			
5. Eine Entscheidungsvorlage schreiben, keinen Bericht			
6. Entscheiden und festhalten			
7. Über den Weg des Nachweises entscheiden			

Prüf-Checkliste

Frage	Ja	Nein	Nachweis / Bemerkung
Haben wir die Managementbewertung in Abständen geplant, die zu unserem Veranstaltungskalender passen?			
Sagt jede Zahl in der Vorlage, wie viele Veranstaltungen sie umfasst und welche fehlen?			
Liegen die Lehren aus jeder Veranstaltung und aus jeder Änderung vor?			
Haben mehrere Personen die Leistung gegen die Leitprinzipien unabhängig voneinander eingeschätzt?			
Endet die Managementbewertung mit Entscheidungen, Namen und Terminen?			
Haben wir geprüft, ob Politik, Ziele, Zweck und Werte zu ändern sind?			
Ist das Erreichte in Formularen, Dienstplänen oder Verträgen verankert?			
Hat die Eigentümerschaft über den Weg des Nachweises auf Grundlage der Daten entschieden?			

Häufige Fehler

- **Einen Jahresbericht vorlegen statt einer Entscheidungsvorlage.** Die Leitung dankt und entscheidet nichts.
- **Den Durchschnitt ohne die schwierigen Abende rechnen.** Die Zahl zeigt dann die Leistung an den leichten.
- **Die Reifegradmatrix glätten.** Ein geschöntes Kreuz verdeckt die nützlichste Frage.
- **Verbesserung mit neuen Projekten verwechseln.** Zuerst wird repariert, was das Audit gefunden hat.
- **Einmal im Jahr bewerten, wenn vierzig Feste dazwischenliegen.** Lücken werden dann erst als Befund sichtbar.
- **Zertifizieren lassen, um eine Kundenfrage loszuwerden.** Die Befunde des eigenen Audits kommen von außen zurück.

Modellrechnung

Modellannahme, kein belegter Branchenwert

Posten	Betrag	Anmerkung	Eigener Wert
Vorbereitung: Zahlen eines Jahres, Lehren aus 40 Veranstaltungen	24 Stunden	Leiterin Bankett und Veranstaltungen, Haustechniker	
Selbsteinschätzung gegen die Leitprinzipien: 5 Personen × 2 Stunden	10 Stunden	einzeln, dann gemeinsam	
Sitzung der Managementbewertung: 5 Personen × 4 Stunden	20 Stunden	Protokoll mit Entscheidungen	
Zweite Spülkraft: 22 Feste × 3 Stunden × € 26	€ 1.716	im Kontextpapier waren € 1.950 angenommen	
Einwegbecher: 3.100 statt 14.000 zu € 0,11	€ 341	€ 1.199 weniger als vor dem System	
Angebot einer Zertifizierungsstelle, erstes Jahr	€ 7.800	Entscheidung um ein Jahr verschoben	

Vierundfünfzig Stunden kostet eine Managementbewertung, die ihren Namen verdient. Die Rechnung behauptet nicht, dass sich das System über Becher und Spülkraft bezahlt; die Ersparnis bei den Bechern deckt die zweite Spülkraft nicht ganz, es bleiben rund fünfhundert Euro im Jahr. Sie zeigt, dass die Entscheidungen des Jahres bezahlbar waren und dass die größte Ausgabe auf dem Tisch, das Zertifikat, eine Entscheidung ist, die man auch begründet vertagen kann.

Was verlangt ist, und was nur Anleitung ist

Verlangt (Norm)	Was es im Hotel belegt	Nur Anhang oder Methode
Managementbewertung in geplanten Abständen (9.3.1)	zwei feste Termine im Jahr, im Kalender der Eigentümerin	A.22: muss nicht bis nach der Veranstaltung warten
Eingaben a) bis k), darunter j) und k) (9.3.2)	Vorlage mit Zahlen, Lehren, Audit, Kontext, Leitprinzipien	Methode: Entscheidungsvorlage statt Jahresbericht
Ergebnisse als Entscheidungen; Politik, Ziele, Zweck prüfen (9.3.3)	Protokoll mit Entscheidung, Name, Termin	keine
Bewertung gegenüber Zweck, Werten und Leitprinzipien (9.3.4)	Selbsteinschätzung von fünf Personen, mit Begründung	Reifegradmatrix (Tabelle A.5)
Eignung, Angemessenheit, Wirksamkeit fortlaufend verbessern (10.1)	Änderungen in Bankettformular, Dienstplan, Verträgen	Methode: Erreichtes im Ablauf festhalten
Konformität freiwillig nachweisen (Abschnitt 1 d)	datierte Selbsterklärung mit Anwendungsbereich	A.24: Wege der Konformitätsaussage

DACH-Anker: wenn das Haus nach außen sagt, dass es sich verbessert

Ebene	Deutschland	Österreich	Schweiz
Rechtsgrundlage	UWG, geändert durch BGBl. 2026 I Nr. 43; ab 27. September 2026	UWG-Novelle, BGBl. I Nr. 58/2026; Umweltaussagen ab 27. September 2026	UWG, Art. 3 Abs. 1 lit. b und lit. x
Eigenes Zeichen zur Selbsterklärung	gegenüber Verbrauchern Nachhaltigkeitssiegel nur mit Zertifizierungssystem oder staatlicher Festsetzung (Anhang Nr. 2a)	gleiche Regel gegenüber Verbrauchern aus derselben Richtlinie	Richtlinie nicht übernommen; Irreführungsverbot

Ebene	Deutschland	Österreich	Schweiz
Aussage über künftige Leistung	gegenüber Verbrauchern: Umsetzungsplan, messbare und zeitgebundene Ziele, unabhängige externe Überprüfung (§ 5 Abs. 3 Nr. 4)	ebenso gegenüber Verbrauchern	Klimaaussagen nur mit objektiven und überprüfbaren Grundlagen (lit. x)
Zertifikat nach ISO 20121	angeboten; laut Branchenmeldung Programm bei der DAkkS eingereicht; Akkreditierung bis Redaktionsschluss nicht belegt, bei der einzelnen Stelle erfragen	angeboten; Akkreditierung im Einzelfall erfragen	angeboten; Akkreditierung im Einzelfall erfragen

Stand der Tabelle: 22. Oktober 2026, wie im Buch. Die laufende Fassung mit Änderungen nach diesem Stichtag steht in Band8a_Rechtsanker_DACH_laufend.xlsx. Die Tabelle ersetzt keine Prüfung der geltenden Fassung und keine Rechtsberatung im Einzelfall.

Quelle: Francesco Dore, Das Steuer und die Lupe, Band 8a «Das Fest und seine Spuren», Abschnitt 2.15. Edizioni Effedore, 2026.