

## ARBEITSMATERIAL 2.3

# Leitbild und Politik schreiben

Abschnitt 2.3 · Leitbild und Politik

Modellfall im Buch: Kitzbühel

**LEITFRAGE**

Wenn Sie die Politik Ihres Hauses neben die eines Mitbewerbers legen: Woran erkennt ein Kunde, welche von beiden zu Ihnen gehört? Und wer in Ihrem Haus könnte morgen sagen, welcher Satz darin für seine Arbeit gilt?

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: Das Prüfblatt, Auszug: Punkt, Satz, Träger**

| Punkt nach 5.2                          | Satz in der neuen Fassung                                                                         | Träger im Haus                  |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| passt zum Zweck (a)                     | Sporthotel mit Festsaal und Almhütte, Firmenveranstaltungen im Tal und am Berg                    | Direktion                       |
| rechtliche und andere Anforderungen (c) | Wir erfüllen, was für Saal, Hütte, Küche und Anfahrt gilt, und prüfen es jährlich.                | Direktion, Hüttenwirt           |
| Bedürfnisse der Parteien (f)            | Jedes Angebot nennt den Weg zur Hütte und eine Alternative für Gäste, die ihn nicht gehen können. | Verkauf                         |
| Ergebnisse bewerten und berichten (e)   | Jeder Firmenkunde erhält nach dem Fest Speisereste, Abfall und Anfahrt in Zahlen.                 | Veranstaltungsleitung, Küche    |
| Verweis auf das Leitbild                | Diese Politik setzt unser Leitbild um.                                                            | Direktion                       |
| datiert und unterzeichnet               | Datum, zwei Unterschriften                                                                        | Geschäftsführer, Gesellschafter |

**Praktische Anwendung: Leitbild und Politik in sieben Schritten schreiben**

- Mit dem Zweck beginnen.** Ein Satz: welche Veranstaltungen das Haus ausrichtet, wo und für wen. Er muss so genau sein, dass er auf kein anderes Haus passt.
- Die vier Prinzipien übersetzen.** Für jedes Prinzip einen Satz, der im eigenen Haus gilt und an dem man es messen kann. Widersprüche zu Tatsachen im Haus vorher klären.
- Das Prüfblatt anlegen.** Vierzehn Zeilen: a) bis f) aus 5.2 und die acht Anforderungen an Inhalt und Form. Jede Zeile bekommt einen Satz.
- Mit den Abteilungen schreiben.** Küche, Hütte, Verkauf, Technik, Personal prüfen jeden Satz: Gilt er für uns, was tun wir morgen danach, woran sieht man es? Ohne Träger wird der Satz gestrichen.
- Zukunft als Absicht mit Plan schreiben.** Hauptziele mit einer Messgröße, die das Haus heute erheben kann. Keine Aussage über künftige Umweltleistung ohne Plan, Ziele und Überprüfung.
- Unterschreiben und datieren.** Die oberste Leitung unterschreibt. In einem Familienhaus unterschreibt die Familie mit, wenn sie dafür einsteht.
- Verteilen und prüfen.** Aushang dort, wo gearbeitet wird, Beilage zu Angeboten, Einweisung neuer Kräfte. In der Managementbewertung prüfen, ob Leitbild und Politik noch stimmen.

**Umsetzung im eigenen Haus**

| Schritt                                   | Verantwortlich | Termin | Erledigt |
|-------------------------------------------|----------------|--------|----------|
| 1. Mit dem Zweck beginnen                 |                |        |          |
| 2. Die vier Prinzipien übersetzen         |                |        |          |
| 3. Das Prüfblatt anlegen                  |                |        |          |
| 4. Mit den Abteilungen schreiben          |                |        |          |
| 5. Zukunft als Absicht mit Plan schreiben |                |        |          |
| 6. Unterschreiben und datieren            |                |        |          |
| 7. Verteilen und prüfen                   |                |        |          |

**Prüf-Checkliste**

| Frage                                                                               | Ja | Nein | Nachweis / Bemerkung |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|------|----------------------|
| Nennt der erste Satz unseres Leitbilds einen Zweck, der nur auf unser Haus passt?   |    |      |                      |
| Steht jedes der vier Leitprinzipien mit einem eigenen Satz im Leitbild?             |    |      |                      |
| Verweist die Politik auf das Leitbild?                                              |    |      |                      |
| Deckt die Politik die Punkte a) bis f) und die Anforderungen an Inhalt und Form ab? |    |      |                      |
| Hat jeder Satz der Politik einen Träger im Haus?                                    |    |      |                      |
| Widerspricht kein Satz einer Tatsache in unserem Haus?                              |    |      |                      |
| Ist die Politik datiert und von der obersten Leitung unterschrieben?                |    |      |                      |
| Kennen sie auch Hüttenpersonal, Saisonkräfte und Agenturkräfte?                     |    |      |                      |

**Häufige Fehler**

- **Die Politik bei einer Agentur bestellen.** Sie wird gut geschrieben und passt auf jedes Haus.
- **Leitbild und Politik in einem Text vermischen.** Dann fehlt entweder der Zweck oder die Verpflichtung.
- **Ein Klimaziel ohne Plan hineinschreiben.** Es ist keine Verpflichtung und seit dem 27. September auch rechtlich heikel.
- **Inklusion behaupten, wo Stufen stehen.** Ein widerlegter Satz kostet mehr Vertrauen als ein fehlender.
- **Ohne Datum und Unterschrift veröffentlichen.** Niemand steht dann für den Text ein.
- **Die Politik nur nach außen hängen.** Wer nach ihr arbeiten soll, muss sie kennen.

**Modellrechnung**

Modellannahme, kein belegter Branchenwert

| Posten                           | Betrag   | Anmerkung                      | Eigener Wert |
|----------------------------------|----------|--------------------------------|--------------|
| Aufträge der Versicherungsgruppe | € 96.000 | jährlich, drei Veranstaltungen |              |

| Posten                                                   | Betrag     | Anmerkung                             | Eigener Wert |
|----------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------|--------------|
| Entwurf der Agentur                                      | € 1.800    | bereits bezahlt, zurückgezogen        |              |
| Fünf Sitzungen mit Abteilungen: je 2 Stunden, 3 Personen | 30 Stunden | einmalig                              |              |
| Schreiben von Leitbild, Politik und Prüfblatt            | 12 Stunden | einmalig, Eventleiterin               |              |
| Durchsicht und Unterschrift                              | 4 Stunden  | einmalig, Direktor und Gesellschafter |              |
| Einweisung: 80 Mitarbeitende zu 15 Minuten               | 20 Stunden | je Saison                             |              |

Sechshundsechzig Stunden eigener Arbeit ersetzen einen Text, der 1.800 Euro gekostet hatte. Teurer ist die Arbeit, und nur sie ergibt eine Politik, die eine Kundin nicht mit gelbem Stift neben die eines anderen Hauses legen kann.

### Was verlangt ist, und was nur Anleitung ist

| Verlangt (Norm)                                                          | Was es im Hotel belegt                                                       | Nur Anhang oder Methode                                  |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Leitprinzipien in ein Leitbild einbinden (4.5)                           | Leitbild mit Zweck und vier Sätzen zu den Prinzipien                         | Bezug ISO 26000 und UN-Behindertenrechtskonvention (A.6) |
| Zweck, Werte, Nutzen und Risiken festlegen und dokumentieren (4.5)       | Erklärung zu Zweck und Werten, eine Seite                                    | Widersprüche ausschließen (A.6)                          |
| Politik nach 5.2 a) bis f)                                               | Politik, eine Seite; Prüfblatt mit vierzehn Zeilen                           | Verpflichtung, mit gutem Beispiel voranzugehen (A.8)     |
| Hauptziele; Vision, wo zutreffend (5.2)                                  | drei Hauptziele, Vision über fünf Jahre                                      | Ehrgeiz nach Größe und Einfluss (A.8)                    |
| Dokumentiert, datiert, unterzeichnet, intern mitgeteilt, verfügbar (5.2) | Unterschriften, Aushang in Personalraum und Hüttenküche, Beilage zum Angebot | Methode: Träger je Satz                                  |
| Rahmen für Ziele und operative Pläne (4.5)                               | Verweis im Bankettformular und in den Zielen                                 | Methode: Satz-für-Satz-Prüfung                           |

### DACH-Anker: was eine Politik nach außen trägt

| Ebene                                  | Deutschland                                                                                                                                                            | Österreich                                                     | Schweiz                                                                                  |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aussagen über künftige Umweltleistung  | gegenüber Verbrauchern nur mit Umsetzungsplan, messbaren und zeitgebundenen Zielen und unabhängiger externer Überprüfung (§ 5 Abs. 3 Nr. 4 UWG), ab 27. September 2026 | ebenso, UWG-Novelle BGBl. I Nr. 58/2026, ab 27. September 2026 | Klimaaussagen nur mit objektiven und überprüfbaren Grundlagen (Art. 3 Abs. 1 lit. x UWG) |
| Allgemeine Umweltaussagen              | gegenüber Verbrauchern nur mit anerkannter hervorragender Umweltleistung (Anhang zu § 3 Abs. 3 Nr. 4a UWG)                                                             | ebenso                                                         | Irreführungsverbot (Art. 3 Abs. 1 lit. b UWG)                                            |
| Gesetzliche Pflichten als Besonderheit | gegenüber Verbrauchern unzulässig nach der Umsetzung der Richtlinie (EU) 2024/825                                                                                      | ebenso                                                         | Irreführungsverbot                                                                       |

| Ebene                             | Deutschland                                       | Österreich                                                                               | Schweiz                                                                                |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Benachteiligung wegen Behinderung | bei Massengeschäften unzulässig (§ 19 Abs. 1 AGG) | verboten, auch beim Zugang zu öffentlich angebotenen Dienstleistungen (§§ 2 und 4 BGStG) | Diskriminierungsverbot für private Dienstleister (BehiG); keine Pflicht zu Anpassungen |
| Leitbild und Politik selbst       | nicht gesetzlich verlangt                         | nicht gesetzlich verlangt                                                                | nicht gesetzlich verlangt                                                              |

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 2.3. Edizioni Effedore, 2026.