

ARBEITSMATERIAL 3.13

Maßnahmen nachverfolgen und ihre Wirksamkeit an Daten nach der Maßnahme prüfen

Abschnitt 3.13 · Nachverfolgung und Wirksamkeit

Modellfall im Buch: Zug

LEITFRAGE

Wie viele Massnahmen aus Ihrem letzten internen Audit stehen bei Ihnen auf «erledigt», und bei welchem Anlass hat jemand nachgesehen, ob sie wirken? Und woran hätten Sie erkannt, dass eine von ihnen nicht wirkt?

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: Vier Zustände einer Massnahme bei der Nachprüfung

Zustand	Woran erkennbar	Was folgt
nicht umgesetzt	die festgelegte Handlung hat nicht stattgefunden	Termin und Verantwortung klären; Leitung informieren
umgesetzt, aber nicht wie festgelegt	die Regel lebt im Alltag in anderer Form	Vorgang offen; Ursache neu suchen; Ablauf festlegen, nicht nur die Handlung
umgesetzt, Wirkung nicht feststellbar	es fehlen Daten nach der Massnahme oder Anlässe	Datenquelle schaffen; neuer Termin nach einer Zahl von Anlässen
wirksam	das Zeichen der Wirksamkeit ist an genug Anlässen erfüllt	Vorgang schliessen; Regel im Formular oder Dienstplan verankern

Praktische Anwendung: Massnahmen in sieben Schritten nachverfolgen und ihre Wirksamkeit prüfen

- Das Zeichen der Wirksamkeit bei der Festlegung aufschreiben.** Zu jeder Massnahme gehören eine Beobachtung, eine Quelle und eine Schwelle. Fehlt das Zeichen, wird die Massnahme nicht angenommen.
- Umgesetzt und wirksam getrennt führen.** Die Massnahmenliste bekommt zwei Spalten. Die verantwortliche Person setzt die erste, die Nachprüfung die zweite.
- Den Termin an Anlässe binden.** Legen Sie fest, nach wie vielen Anlässen welcher Art nachgeprüft wird. Der Kalender bestimmt nur den spätesten Termin.
- Einen Anlass vor Ort beobachten.** Wählen Sie einen Abend, an dem die Regel am leichtesten bricht: spät, am Wochenende, mit Aushilfen. Notieren Sie Uhrzeit, Ort und was Sie gesehen haben.
- Drei Quellen nebeneinanderlegen.** Daten nach der Massnahme, Beobachtung und ein Gespräch mit der Schicht. Prüfen Sie, ob die gelebte Regel noch die beschlossene ist.
- Verbundene Massnahmen gemeinsam beurteilen.** Hängt das Urteil über eine Massnahme an den Daten einer anderen, wird das vermerkt. Keine der beiden schliesst, bevor die Daten da sind.
- Offen lassen, was nicht wirkt.** Der Vorgang bleibt offen, die Ursache wird neu gesucht, und die Leitung erfährt den Zustand jeder Massnahme, nicht nur die Zahl der grünen Felder.

Umsetzung im eigenen Haus

Schritt	Verantwortlich	Termin	Erledigt
1. Das Zeichen der Wirksamkeit bei der Festlegung aufschreiben			
2. Umgesetzt und wirksam getrennt führen			
3. Den Termin an Anlässe binden			
4. Einen Anlass vor Ort beobachten			
5. Drei Quellen nebeneinanderlegen			
6. Verbundene Massnahmen gemeinsam beurteilen			
7. Offen lassen, was nicht wirkt			

Prüf-Checkliste

Frage	Ja	Nein	Nachweis / Bemerkung
Steht zu jeder Massnahme, woran ihre Wirksamkeit erkannt wird?			
Unterscheidet unsere Liste zwischen umgesetzt und wirksam?			
Prüft jemand anderes die Wirksamkeit als die Person, die die Massnahme umgesetzt hat?			
Ist der Termin der Nachprüfung an eine Zahl echter Anlässe gebunden?			
Wurde mindestens ein Anlass vor Ort beobachtet, auch spät oder am Wochenende?			
Stammen die Daten der Nachprüfung aus der Zeit nach der Massnahme?			
Werden Massnahmen, die voneinander abhängen, gemeinsam beurteilt?			
Erfährt die Leitung, welche Massnahmen nicht oder noch nicht wirken?			

Häufige Fehler

- **«Erledigt» am Tag der Handlung setzen.** Die Liste zeigt dann die Arbeit der verantwortlichen Person, nicht die Wirkung.
- **Kein Zeichen der Wirksamkeit festlegen.** Bei der Nachprüfung weiss niemand, wonach er suchen soll, und das Vorgefundene wird passend gemacht.
- **Die gelebte Regel nicht mit der beschlossenen vergleichen.** Aus «je Anlass» wird «am Montag», und niemand merkt es.
- **Im Büro nachprüfen.** Eine sauber geführte Liste kann genau das enthalten, was nicht gemeint war.
- **Nach dem Kalender prüfen.** Drei Sommermonate ohne Bankett sagen über eine Bankettregel nichts.
- **Auf eine unwirksame Massnahme eine neue setzen.** Die Ursache bleibt, und die Liste wird länger.

Modellrechnung

Modellannahme, kein belegter Branchenwert

Posten	Betrag	Anmerkung	Eigener Wert
Nachprüfung vor Ort: ein Anlass, 21.30 bis 24 Uhr	2,5 Stunden	interner Auditor	
Daten und Formulare: 33 Bankettformulare, Einkauf, Wiegeliste, Karten	4 Stunden	interner Auditor	
Interner Auditor: 6,5 Stunden zu CHF 95	CHF 618	interne Kosten, einmal je Nachprüfung	
Bodenwaage für die Spülküche	CHF 1.380	im Juni angeschafft	
Wiegen je Anlass: 33 Anlässe zu 5 Minuten	2 Stunden 45 Minuten	Spülküche, für die Zeit von Juni bis September	
Speisereste grosser Anlässe ohne Zahl: $33 \times 25 \text{ kg} \times \text{CHF } 9$ Wareneinsatz	CHF 7.425	Grössenordnung dessen, was die Waage sichtbar machen sollte	

Die letzte Zeile ist keine Ersparnis. Sie zeigt, wie gross der Wareneinsatz ist, über den das Haus seit Juni nichts wusste, unter der Annahme von fünfundzwanzig Kilo je grossem Anlass; wie viel davon vermeidbar wäre, sagt sie nicht. Umsatz ist nicht Gewinn, und ein Kilo weniger auf der Waage ist nicht ein Kilo weniger eingekauft. Die Stunden der Spülküche sind nicht in Franken umgerechnet.

Was verlangt ist, und was nur Anleitung ist

Verlangt	Was es im Hotel belegt	Nur Leitfaden oder Methode
Massnahmen umsetzen (10.2 c)	Massnahmenliste mit Handlung, Person, Termin	Methode: Spalte «umgesetzt» getrennt von «wirksam»
Wirksamkeit prüfen (10.2 d)	Nachprüfungsnotiz mit Anlass, Datum, Daten und Beobachtung	Methode: Zeichen der Wirksamkeit bei der Festlegung; Termin nach Anlässen
System ändern, wenn nötig (10.2 e)	geändertes Bankettformular; Ablauf für das Wiegen	Methode: Regel im Formular verankern, bevor der Vorgang schliesst
Leistung und Wirksamkeit bewerten; Nachweise (9.1)	Gewicht je Anlass; Einkaufsdaten; Karten zu jedem Einsatz	Methode: drei Quellen, Daten, Beobachtung, Gespräch
Ergebnisse an die zuständige Leitung (9.2.2)	Nachprüfungsbericht an die Direktorin vor der Managementbewertung	ISO 19011:2026: faktengestützter Ansatz; Programm überwachen und bewerten

DACH-Anker: was die fünf Massnahmen rechtlich berühren

Ebene	Deutschland	Österreich	Schweiz
Waage für eigene Kennzahlen	eichpflichtig nur im geschäftlichen oder amtlichen Verkehr (§ 1 Abs. 2 MessEV; Band 8a, 2.11)	eichpflichtig im amtlichen oder rechtsgeschäftlichen Verkehr und bei Entgelt nach Gewicht (§ 8 MEG)	Messbeständigkeit nach Messgesetz, Vollzug durch die Kantone (Art. 9 und 16 MessG)
Einweisung überlassener Aushilfen	Unterweisung vor der Tätigkeit; bei Überlassung durch den Entleiher (§ 12 ArbSchG)	nachweislich, vor Aufnahme der Tätigkeit (§ 14 ASchG)	Information und Anleitung auch für Arbeitnehmer anderer Betriebe (Art. 6 Abs. 1 VUV)

Ebene	Deutschland	Österreich	Schweiz
Karten und Dienstpläne mit Namen	DSGVO	DSGVO	Datenschutzgesetz
Getrennte Sammlung	Dokumentation der Getrennthaltung (§ 3 GewAbfV)	Landesrecht, Abfuhrordnung der Gemeinde	Vorgaben von Kanton und Gemeinde
Aussagen über gesenkte Speisereste	gegenüber Verbrauchern Regeln zu Umweltaussagen ab 27. September 2026 (UWG)	ebenso gegenüber Verbrauchern (BGBl. I Nr. 58/2026)	Klimaaussagen nur mit objektiven und überprüfbaren Grundlagen (Art. 3 Abs. 1 lit. x UWG)

Stand der Tabelle: 23. Oktober 2026, wie im Buch. Die laufende Fassung mit Änderungen nach diesem Stichtag steht in Band8b_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 8b «Ein Fest prüfen, solange es stattfindet», Abschnitt 3.13. Edizioni Effedore, 2026.