

ARBEITSMATERIAL 3.15

Eine Auditkultur aufbauen

Abschnitt 3.15 · Eine Auditkultur im Veranstaltungsgeschäft

Modellfall im Buch: Bregenz

LEITFRAGE

Wenn ein interner Auditor in Ihrem Haus einen Befund schreibt, der die Direktion betrifft: Wer liest ihn zuerst, und was geschieht danach mit dem, der ihn geschrieben hat? Und meldet Ihr Nachtportier, was er nach einem Fest sieht, auch wenn ihn niemand fragt?

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: Wer im Haus am See was prüft

Bereich	Wer prüft	Warum nicht die eigene Arbeit
Bankett und Küche, ohne Energie im Saal	Jakob Rüb, Haustechniker	er verantwortet Technik und Energie, nicht Bankett und Küche
Technik, Energie im Saal, Anlieferung, Auswertung der Rundgangformulare	Lea Fetz, Rezeptionistin	sie hat in Technik und Hof keine Aufgabe
Rezeption und Nachtdienst	Jakob Rüb	Fetz arbeitet an der Rezeption und prüft sie nicht
Managementbewertung und Auditprogramm	Verena Natter, von außen	im Haus ist niemand davon unabhängig
Kompetenz der beiden Auditoren	Verena Natter, Begleitung einmal im Jahr	die Auditoren bewerten sich nicht selbst

Praktische Anwendung: eine Auditkultur in sieben Schritten aufbauen

- 1. Den Auditplan nach der Regel der fremden Arbeit legen.** Jeder Bereich wird von jemandem geprüft, der ihn nicht verantwortet. Wo im Haus niemand unabhängig ist, kommt jemand von außen.
- 2. Spuren bis nach oben verfolgen.** Lassen Sie den Auditor einzelne Feste vom Formular bis in den Hof verfolgen. Wo die Spur bei einer Entscheidung der Leitung endet, wird auch diese geprüft.
- 3. Die erste Antwort der Leitung festlegen.** Vereinbaren Sie vor dem Audit, dass jeder Befund zuerst mit der Frage nach der Ursache beantwortet wird. Gilt das für die Leitung selbst, gilt es bald für alle.
- 4. Den Auditor nicht zum Berater machen.** Er stellt fest. Die Maßnahme legt das Haus fest, sonst prüft er im nächsten Jahr seinen eigenen Rat.
- 5. Jedem antworten, der meldet.** Wer etwas meldet oder erklärt, erfährt, was daraus geworden ist. Die Zusammenfassung des Audits geht an alle Beteiligten, ohne Namen.
- 6. Befunde bearbeiten, nicht zählen.** Keine Ziele und keine Prämien für wenige Befunde. Gezählt wird, was geschlossen ist und gewirkt hat.
- 7. Die Auditoren begleiten lassen.** Einmal im Jahr begleitet jemand mit Erfahrung jeden Auditor und schreibt auf, was er gut macht und was nicht.

Umsetzung im eigenen Haus

Schritt	Verantwortlich	Termin	Erledigt
1. Den Auditplan nach der Regel der fremden Arbeit legen			
2. Spuren bis nach oben verfolgen			
3. Die erste Antwort der Leitung festlegen			
4. Den Auditor nicht zum Berater machen			
5. Jedem antworten, der meldet			
6. Befunde bearbeiten, nicht zählen			
7. Die Auditoren begleiten lassen			

Prüf-Checkliste

Frage	Ja	Nein	Nachweis / Bemerkung
Prüft in unserem Haus niemand die eigene Arbeit, auch nicht im Kreuzaudit?			
Wurde im letzten Audit mindestens eine Entscheidung der Leitung geprüft?			
Antwortet die Leitung auf Befunde, die sie betreffen, mit der Frage nach der Ursache?			
Legt das Haus die Maßnahmen fest und nicht der Auditor?			
Kommen Meldungen auch ungefragt, etwa aus der Nacht?			
Erfahren alle, die beigetragen haben, was aus dem Audit geworden ist?			
Verzichten wir auf Ziele und Prämien für wenige Befunde?			
Wird die Kompetenz unserer internen Auditoren bewertet, mit Nachweis?			

Häufige Fehler

- **Die Leitung vom Audit ausnehmen.** Durch das Loch oben fallen die teuersten Abweichungen.
- **Befunde als Urteil über Menschen lesen.** Wer sich verteidigt, sucht keine Ursache.
- **Den Auditor um Rat fragen.** Im nächsten Jahr prüft er dann seine eigene Empfehlung.
- **Für wenige Befunde belohnen.** Man bekommt weniger gezeigt, nicht weniger Abweichungen.
- **Meldungen nur abfragen.** Wer nie eine Antwort bekommt, schreibt nur noch, was im Formular steht.
- **Die Unabhängigkeit dem Charakter überlassen.** Sie gehört in den Auditplan.

Modellrechnung

Modellannahme, kein belegter Branchenwert

Posten	Betrag	Anmerkung	Eigener Wert
Kurs für interne Auditoren: 2 Personen zu € 690	€ 1.380	einmalig, im Frühjahr	

Posten	Betrag	Anmerkung	Eigener Wert
Arbeitszeit für den Kurs: 2 Personen × 16 Stunden	32 Stunden	Haustechniker und Rezeptionistin	
Internes Audit im zweiten Jahr: 3 Tage und 2 Tage zu 8 Stunden	40 Stunden	eigene Auditoren	
Externe Auditorin: Begleitung 1 Tag, Managementbewertung und Programm ½ Tag, zu € 1.050 je Tag	€ 1.575	jährlich	
Zum Vergleich erstes Jahr: externe Auditorin 3 Tage zu € 1.050	€ 3.150	Vorgespräch, zwei Prüftage, Bericht (3.1)	
Einwegbecher am 14. August: 1.300 zu € 0,11	€ 143	Gegenstand der Nichtkonformität	

Die Rechnung zeigt, dass das eigene Audit kaum Geld spart: Der Betrag liegt im zweiten Jahr nur wenig unter dem des ersten, und dazu kommen zweiundsiebzig Stunden eigener Leute, die anderswo fehlen. Stunden und Euro sind getrennt aufgeführt und nicht zusammengezählt. Die kleinste Zahl der Tabelle gehört zum wichtigsten Befund des Jahres. Hundertdreißig Euro Becher waren nicht der Schaden; der Schaden wäre gewesen, dass niemand den Befund schreibt.

Was verlangt ist, und was nur Anleitung ist

Verlangt	Was es im Hotel belegt	Nur Leitfaden oder Methode
Internes Audit des ganzen Systems (9.2.1)	Spur vom Bankettformular bis zur Entscheidung der Direktion	Methode: zwölf Feste von Formular bis Hof verfolgen
Objektivität und Unparteilichkeit; Bericht an die Leitung (9.2.2)	Auditplan mit Kreuzaudit; Bericht an Eigentümerin und Direktion	A.21: nicht die eigene Arbeit prüfen
Kompetenz bestimmen, sicherstellen, Nachweis (7.2)	Kursbestätigungen; Notiz der Begleitung	ISO 19011:2026: Kompetenz geplant bewerten und erhalten
Bewusstsein für Beitrag und Folgen (7.3)	Zusammenfassung des Audits an alle Beteiligten	Methode: Antwort an jeden, der meldet
Führung durch die oberste Leitung (5.1)	Befund zur Direktion im Bericht, mit Korrekturmaßnahme	Tabelle A.5: Stufen der Transparenz
Fortlaufende Verbesserung (10.1)	Befunde des Vorjahres geschlossen; Entscheidungen der Managementbewertung	Methode: Befunde bearbeiten, nicht zählen

DACH-Anker: wo das Recht die Auditkultur berührt

Ebene	Deutschland	Österreich	Schweiz
Meldungen von Beschäftigten	Hinweisgeberschutzgesetz (Umsetzung der EU-Hinweisgeberrichtlinie): interne Meldewege ab einer bestimmten Unternehmensgröße; geschützt sind Hinweise auf Rechtsverstöße	HinweisgeberInnenschutzgesetz, ebenso	keine Umsetzung der EU-Richtlinie; allgemeines Arbeitsrecht
Fotos und Notizen aus der Nacht	DSGVO, wenn Personen erkennbar sind	DSGVO, wenn Personen erkennbar sind	Datenschutzgesetz

Ebene	Deutschland	Österreich	Schweiz
Unterweisung nach geänderten Abläufen	§ 12 ArbSchG	§ 14 ASchG	Art. 6 VUV
Selbsterklärung und Aussagen nach außen	gegenüber Verbrauchern Regeln zu Umweltaussagen ab 27. September 2026; Irreführungsverbot immer	ebenso, BGBl. I Nr. 58/2026	Art. 3 Abs. 1 lit. b und lit. x UWG
Akkreditierte Zertifizierung nach ISO 20121	Antrag bei der DAkkS; Entscheidung stand im September 2026 aus	keine akkreditierte Zertifizierung belegt	keine akkreditierte Zertifizierung belegt

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 3.15. Edizioni Effedore, 2026.