

ARBEITSMATERIAL 4.5

Die zweite Stufe vorbereiten

Abschnitt 4.5 · Stufe 2: die Wirksamkeit

Modellfall im Buch: Düsseldorf

LEITFRAGE

Wenn die Auditorin morgen ein einziges Ziel Ihres Systems herausgreift und es von der Unterschrift der Leitung bis an den Ort verfolgt, an dem es erreicht werden soll: Wo würde die Spur halten, und wo würde sie reißen? Und könnte jeder in Ihrem Haus, auch die Aushilfe vom Vortag, ihr den Weg zeigen, ohne dass jemand für ihn antwortet?

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: Wie die Auditorin eine Spur verfolgt

Station	Frage der Auditorin	Art des Nachweises
Leitung	Was soll das System erreichen, und woran misst die Leitung es?	Gespräch, Politik
Ziel	Ist es messbar, und wer ist verantwortlich?	Zielblatt
Arbeitspapier	Steht die Maßnahme dort, wo gearbeitet wird?	Bankettformular, Produktionsplan
Ort	Geschieht es, und wissen die Menschen, warum?	Beobachtung, Gespräch
Messung	Wie entsteht die Zahl, Zähler und Nenner?	Wiegeliste, Abendprotokoll, Nachrechnen
Bewertung	Was hat die Leitung aus der Zahl gemacht?	Protokoll, Gespräch

Praktische Anwendung: die zweite Stufe in sieben Schritten vorbereiten

- Selbst eine Spur gehen.** Wählen Sie ein Ziel und verfolgen Sie es vor dem Audit von der Politik bis an den Ort und zurück in die Managementbewertung. Wo Sie stocken, wird auch die Auditorin stocken.
- Jede Kennzahl zerlegen.** Schreiben Sie für jede Zahl auf, woher Zähler und Nenner kommen und wer sie einträgt. Eine Zahl, deren Nenner niemand festgelegt hat, rechnet irgendetwas.
- Die Papiere am Ort lassen.** Bankettformular, Produktionsplan, Wiegeliste und Abendprotokoll liegen dort, wo mit ihnen gearbeitet wird. Kopien für die Auditorin sind nicht nötig.
- Alle Schichten unterrichten.** Auch Aushilfen und Kräfte von Agenturen wissen, dass jemand kommt und sie ansprechen kann. Eine Karte am Arbeitsplatz hilft mehr als eine Ansprache.
- Die Erklärung kurz halten.** Planen Sie zwanzig Minuten mit der Leitung zu Politik, Zielen und Managementbewertung. Den Rest zeigt das Haus.
- Niemandem die Antwort abnehmen.** Wer gefragt wird, antwortet selbst. Weiß er es nicht, ist auch das ein Nachweis.
- Den Termin an das Geschäft binden.** Schlagen Sie Tage vor, an denen Bankette laufen. Eine zweite Stufe ohne Veranstaltung sieht nur die Hälfte (4.6).

Umsetzung im eigenen Haus

Schritt	Verantwortlich	Termin	Erledigt
1. Selbst eine Spur gehen			
2. Jede Kennzahl zerlegen			
3. Die Papiere am Ort lassen			
4. Alle Schichten unterrichten			
5. Die Erklärung kurz halten			
6. Niemandem die Antwort abnehmen			
7. Den Termin an das Geschäft binden			

Prüf-Checkliste

Frage	Ja	Nein	Nachweis / Bemerkung
Haben wir ein Ziel selbst von der Politik bis an den Ort und zurück verfolgt?			
Ist für jede Kennzahl festgelegt, woher Zähler und Nenner kommen?			
Stehen die Maßnahmen zu unseren Zielen in den Papieren, nach denen gearbeitet wird?			
Wissen auch Aushilfen und Kräfte von Agenturen, wofür sie messen oder trennen?			
Hat das interne Audit nachgerechnet, wie eine Zahl entsteht, nicht nur ob sie eingetragen ist?			
Beruhend die Entscheidungen der Managementbewertung auf Zahlen, deren Entstehung geprüft ist?			
Liegt der Termin der zweiten Stufe an Tagen mit Banketten?			
Prüfen wir jede Aussage über ein Ziel nach außen, bevor sie veröffentlicht wird?			

Häufige Fehler

- **Stufe 2 für eine größere Stufe 1 halten.** Gefragt wird nicht, was geschrieben steht, sondern was geschieht.
- **Das System erklären, statt es zu zeigen.** Jede Erklärung ist eine Aussage des Hauses über sich selbst.
- **Für Mitarbeitende antworten.** Die Auditorin verliert den Nachweis, und das Haus gewinnt einen Verdacht.
- **Nur den Zähler absichern.** Eine Kennzahl je Gedeck ist nur so richtig wie die Zahl der Gedecke.
- **Vollständigkeit für Richtigkeit halten.** Eine Liste ohne Lücke kann in jeder Zeile falsch rechnen.
- **Mit einem erreichten Ziel werben, bevor es geprüft ist.** Die Zahl nach außen ist dieselbe Zahl, die das Audit nachrechnet.

Modellrechnung

Modellannahme, kein belegter Branchenwert

Posten	Betrag	Anmerkung	Eigener Wert
Stufe 2: zwei Audittage zu € 1.400	€ 2.800	Satz der Stelle im Fall	
Begleitung durch Bankettleitung und Küche	10 Stunden	an beiden Audittagen	
Nachrechnen der 140 Bankette mit servierten Gedecken: 140 × 6 Minuten	14 Stunden	einmalig, Bankettleitung	
Spalte «serviert» in Wiegeliste und Monatsblatt	2 Stunden	einmalig	
Speisereste, die die Kennzahl verbarg: 14 g × 42.000 Gedecke	588 kg	140 Bankette mit rund 300 Gedecken	
Wareneinsatz dieser Menge zu € 6 je kg	€ 3.528	im Jahr; Annahme	

Die Rechnung hält Stunden, Kilogramm und Euro auseinander. Der Wareneinsatz von gut 3.500 Euro ist kein Verlust in dieser Höhe, denn ein Teil der Reste wäre auch mit besserer Planung entstanden. Er zeigt nur, dass hinter vierzehn Gramm je Gedeck bei zweiundvierzigtausend Gedecken mehr als eine halbe Tonne Essen steht. Die zwei Audittage kosten weniger, als eine falsche Zahl ein Jahr lang kostet.

Was verlangt ist, und was nur Anleitung ist

Verlangt	Was es im Hotel belegt	Nur Leitfaden oder Methode
Stufe 2 mit eigenen Zielen, nach mitgeteilten Schlussfolgerungen der Stufe 1 (ISO/IEC 17021-1, 9.3.1.2.3, 9.3.1.3)	Bericht der Stufe 1 vom Juli; Termin in einer Messewoche	Methode: Stufe 2 an Tagen mit Bankett
Politik dokumentiert, mitgeteilt, datiert, unterzeichnet (ISO 20121, 5.2)	Politik vom Januar; Aushang in der Spülküche	Methode: Politik dort, wo gearbeitet wird
Ziele messbar, überwacht, mit Verantwortung und Bewertung (6.2)	Zielblatt; Monatsblatt	A.20: Basiswerte; Überwachung nicht belastend
Methoden der Messung bestimmen; Leistung und Wirksamkeit bewerten (9.1)	Wiegeliste; Abendprotokoll des Oberkellners	Methode: Zähler und Nenner jeder Kennzahl festlegen
Bewusstsein für Politik, Beitrag und Folgen (7.3)	Gespräch mit der Aushilfe; Karte an der Waage	Tabelle A.1: Personal von Dienstleistern als Belegschaft
Managementbewertung mit Entscheidungen (9.3.3)	Protokoll vom Januar	ISO 19011:2026: faktengestützter Ansatz als Grundsatz

DACH-Anker: Recht an der Spur

Ebene	Deutschland	Österreich	Schweiz
Akkreditierung für ISO 20121	Programm für DIN ISO 20121 bei der DAkkS laut Branchenmeldung vom Juli 2026 beantragt; Entscheidung im September 2026 ausstehend	Akkreditierung Austria; Geltungsbereich der Stelle im Einzelfall erfragen	SAS; Geltungsbereich im Einzelfall erfragen

Ebene	Deutschland	Österreich	Schweiz
Einweisung überlassener Kräfte	Unterweisung vor Aufnahme der Tätigkeit; bei Überlassung durch den Entleiher (§ 12 ArbSchG; Band 8a, 2.12)	Unterweisung nachweislich, in verständlicher Sprache (§ 14 ASchG; Band 8a, 2.12)	Information und Anleitung auch für Arbeitnehmer anderer Betriebe (VUV; Band 8a, 2.12)
Notizen über Gespräche	DSGVO, soweit Personen erkennbar	DSGVO, soweit Personen erkennbar	Datenschutzgesetz des Bundes
Speisereste als Abfall	Bioabfälle getrennt sammeln; Nachweis u. a. durch Wiegebelege (§ 3 GewAbfV)	Verordnung über biogene Abfälle; Vorgaben von Gemeinde und Abfallverband	kantonales und kommunales Abfallrecht
Aussagen über das Ziel nach außen	gegenüber Verbrauchern künftige Umweltleistung nur mit Umsetzungsplan und unabhängiger externer Überprüfung (§ 5 Abs. 3 Nr. 4 UWG)	gleiche Regel aus derselben Richtlinie (UWG-Novelle BGBl. I Nr. 58/2026)	UWG Art. 3 Abs. 1 lit. b; lit. x für Klimaaussagen

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 4.5. Edizioni Effedore, 2026.