

Arbeitsmaterial zu Abschnitt 3.11

Ursachen in einem Haus ohne Abteilungen

Eine wiederkehrende Abweichung auf ihre Ursache im Ablauf zurückführen, mit ähnlichen Fällen.

Leitfrage Steht in Ihrem Register eine Abweichung, die schon zum dritten Mal «erledigt» ist? Und wenn Sie fünfmal hintereinander fragen, warum sie wiederkommt: Bei wem endet die Kette?

Dieses Blatt gibt den Werkzeugteil des Abschnitts in bearbeitbarer Form wieder: die Fragen in ihrer Reihenfolge, den Hinweis, was verlangt ist, von wem es verlangt ist und was nur Anleitung oder Methode ist, und die Zahlen der Modellrechnung zum Ersetzen durch die eigenen. Die Begründung jedes Schritts steht im Buch. Das Blatt ersetzt weder die Norm noch eine Beratung im Einzelfall.

Das Werkzeug des Abschnitts

Tabelle 2 — Die Warum-Kette aus Ahlbeck

Frage	Antwort	Wo die Antwort liegt
Warum waren Zimmer 9 und 12 um 15 Uhr nicht fertig?	Die Wechselzimmer wurden erst ab 11.05 Uhr gemacht.	Zeit
Warum erst ab 11.05 Uhr?	Erst dann kam die Freigabe.	Ablauf
Warum erst dann?	Die Inhaberin gibt selbst frei, nach Frühstück und Rechnungen.	Ablaufblatt, Punkt 3
Warum gibt nur sie frei?	Regel nach einem Vorfall vor drei Jahren; nur sie sieht, wer abgereist ist.	Festlegung und Information
Warum sieht nur sie es?	Alle Abreisen laufen über den Empfang, und der Empfang ist sie.	Bauart des kleinen Hauses
Ursache	Die Freigabe hängt an einer Person, die zur selben Zeit an anderer Stelle gebunden ist.	änderbar durch das Haus

Praktische Anwendung: eine wiederkehrende Abweichung in sieben Schritten auf ihre Ursache zurückführen

- 1. Alle Blätter zur selben Abweichung nebeneinanderlegen.** Audit, Beschwerden, Notizen, auch die erledigten. Drei Blätter mit demselben Inhalt sind ein Ablauf, kein Zufall.
- 2. Den Ablauf an einem echten Tag beobachten.** Notieren Sie Uhrzeiten, nicht Eindrücke: wann wer anfängt, wartet, fertig ist. Ein Vormittag genügt, wenn es der richtige ist.
- 3. Fünfmal Warum fragen, schriftlich.** Hören Sie nicht bei einer Eigenschaft eines Menschen auf. Hören Sie bei einer Stelle auf, die das Haus festgelegt hat und ändern kann.
- 4. Den letzten Schritt aussprechen, auch wenn er bei Ihnen liegt.** Bitten Sie den Kreuzauditor oder eine Vertraute, die Fragen zu stellen. Die Antworten schreiben Sie.
- 5. Fragen, wer noch auf dieselbe Person wartet.** Lieferungen, Wäsche, Telefon, Rechnungen: Was hängt zur selben Zeit an Ihnen? Eine halbe Stunde Suche genügt meist.
- 6. Die Maßnahme gegen die Ursache richten und ihre Folgen prüfen.** Ändern Sie den Ablauf, nicht den Eifer. Fragen Sie, wem die Änderung eine neue Aufgabe gibt, und weisen Sie sie ihm schriftlich zu.

7. Die Wirksamkeit an einem Messpunkt prüfen. Legen Sie vorher fest, woran Sie sie erkennen, etwa die Uhrzeit des letzten fertigen Zimmers. Schreiben Sie das Ergebnis auf dasselbe Blatt.

Prüf-Checkliste

Frage	Ja	Nein	Nachweis / Bemerkung
Liegen alle Blätter zur selben Abweichung an einem Ort, auch die erledigten?			
Endet unsere Ursache bei einer Stelle im Ablauf und nicht bei einer Eigenschaft eines Menschen?			
Haben wir den Ablauf an einem echten Tag mit Uhrzeiten beobachtet?			
Haben wir geprüft, ob die Ursache bei der Inhaberin selbst liegt?			
Haben wir gesucht, was sonst zur selben Zeit auf dieselbe Person wartet?			
Beseitigt die Maßnahme die Ursache, oder bringt sie nur mehr vom Gleichen?			
Haben wir geprüft, wen die Maßnahme belastet, und es zugewiesen?			
Steht auf dem Blatt, woran und wann die Wirksamkeit geprüft wird, und mit welchem Ergebnis?			

Häufige Fehler

Bei den Letzten in der Kette aufhören. Die Zimmerfrauen werden ermahnt, und die Ursache bleibt im Ablaufblatt stehen.

Mehr Personal gegen Warten einsetzen. Die neue Kraft wartet mit, und das Haus bezahlt dafür jeden Samstag.

Umgesetzt für wirksam halten. Dann kommt dieselbe Abweichung als neues Blatt zurück.

Jedes Blatt einzeln bearbeiten. Wer drei Blätter nie nebeneinanderlegt, sieht drei Zufälle statt eines Ablaufs.

Die eigene Rolle aus der Kette nehmen. Was die Inhaberin selbst tut, prüft dann niemand.

Die Last der Inhaberin weiter erhöhen. Früher aufstehen verschiebt die Ursache nur, und der Engpass wird enger.

Modellrechnung

Modellannahme, kein belegter Branchenwert

Posten	Betrag	Anmerkung	Eigener Wert
Aushilfe samstags ab Juli: 14 × 5 Std. × € 15	€ 1.050	Maßnahme ohne Wirkung auf die Ursache	
Wartezeit der Zimmerfrauen: 2 × 1,5 Std. × 30 Samstage × € 15	€ 1.350	je Saison bezahlt, ohne Arbeit an Wechselzimmern	
Kaffee und Kuchen für wartende Gäste: 40 × € 8	€ 320	je Saison	

Posten	Betrag	Anmerkung	Eigener Wert
Sechs zusätzliche Garnituren Bettwäsche	€ 270	einmalig, wegen später Abholung	
Ursachensuche: 2 Personen × 2 Std. × € 40	€ 160	Inhaberin und Kreuzauditor, Stundenwert der Annahme	
Schlüsselkasten, Einweisung der Zimmerfrauen: € 85 + 2 × 1 Std. × € 15	€ 115	einmalig	
Wirksamkeitsprüfung: 3 Samstage × 0,5 Std. × € 40	€ 60	Inhaberin	

Die ersten vier Zeilen kosten zusammen € 2.990, davon wiederkehren je Saison die Wartezeit und der Kuchen, zusammen € 1.670. Die Suche nach der Ursache und die neue Regel kosten € 335 einmal. Die Rechnung enthält nicht, was die Wartezeit bei der Anreise an Bewertungen und Wiederkehr kostet, und sie enthält nicht die Stunden, die Dörte in vierzehn Jahren am Samstagvormittag zwischen Kaffeemaschine und Empfang verbracht hat.

Was verlangt ist und was nur Anleitung ist

Tabelle 4 — Was verlangt ist, und was nur Anleitung ist

Verlangt	Was es im kleinen Haus belegt	Nur Leitfaden oder Methode
Reagieren, korrigieren, mit Folgen umgehen (10.2)	Gepäck einstellen, Kaffee und Kuchen, Zimmer nachreichen	keine
Ursachen bestimmen (10.2)	Warum-Kette auf der Rückseite der Abreiseliste	Methode: fünfmal Warum (im Handbuch als Anleitung)
Ähnliche Fälle prüfen (10.2)	Wäscheabholung und Telefon am Vormittag	Methode: Wer wartet noch auf dieselbe Person?
Befugnisse zuweisen und mitteilen (5.3)	Freigabe durch Schlüsselkasten, im Ablaufblatt	Handbuch: Folgen in anderen Bereichen prüfen
Wirksamkeit prüfen (10.2)	Uhrzeit des letzten fertigen Wechselzimmers an drei Samstagen	Methode: Prüftermin vorher festlegen
Dokumentierte Information (10.2)	ein Blatt für alle drei Feststellungen, mit Ergebnis	keine

Der Rahmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Tabelle 5 — DACH-Anker: Ursachen, Arbeit und Gästedaten

Ebene	Deutschland	Österreich	Schweiz
Gefährdungsbeurteilung	Ergebnis, Maßnahmen und Überprüfung dokumentieren (§ 6 ArbSchG)	AUVAsicher: Begehung alle 2 Jahre bei 1 bis 10, jährlich bei 11 bis 50 Arbeitnehmern	allgemeine Pflichten nach Art. 3–10 VUV
Betreuung im Kleinbetrieb	DGUV Vorschrift 2 der BGN: bis 20 Beschäftigte Anlage 1, oder Anlage 4 bei aktiver Mitarbeit des Unternehmers	AUVAsicher kostenlos bis 50 Arbeitnehmer je Arbeitsstätte	EKAS 6508: Beizug, wo besondere Gefährdungen bestehen und Fachwissen fehlt; unter 10 Nachweis mit einfachen Mitteln
Beschwerden als Anlass	Hotelstars Nr. 230: systematischer Umgang, Mindestkriterium ab 3 Sternen	WKO-Katalog Nr. 230: wahlweise, 1 Punkt	Guesthouse-Katalog: Serviceleitfaden (Nr. 39)

Ebene	Deutschland	Österreich	Schweiz
Liste für die Zimmerfrauen	Gästedaten nur im erforderlichen Umfang (DSGVO)	wie Deutschland	DSG
Melddaten bei Anreise	besonderer Meldeschein für ausländische Gäste (§ 29 BMG); 1 Jahr aufbewahren, binnen 3 Monaten vernichten (§ 30)	Gästeverzeichnis, spätestens 24 Stunden nach Eintreffen	Ausländer der kantonalen Behörde melden (Art. 16 AIG)

Stand der Tabelle: 24. Oktober 2026. Die laufende Fassung aller DACH-Anker des Bandes, mit der geltenden Angabe und der Quelle jeder Änderung, führt die Plattform in der Datei «Band9b_Rechtsanker_DACH_laufend». Quelle: Francesco Dore, Das Steuer und die Lupe, Band 9b — Kleine Betriebe: Prüfen, wo jeder alles macht, Abschnitt 3.11. Edizioni Effedore 2026. © 2026 Francesco Dore. Zur Verwendung im eigenen Betrieb frei bearbeitbar. buecher.effedore.com