BLOG

LESEFASSUNG FOLGE 27: FEHLER DAUERHAFT ABSTELLEN: DIE 5-WHY-METHODE FÜR UNTERNEHMER

25. August 2026 · Olaf Rosenbaum · 8 Min. Lesezeit

Redigierte Lesefassung der Podcast-Folge 27 von Chefsache Krise, erschienen am 25. August 2026.

Dieselbe falsche Rechnung, derselbe geplatzte Termin, dieselbe Reklamation. Du hast den Fehler schon zehnmal abgestellt – und beim elften Mal ist er wieder da und treibt Dich langsam, aber sicher zur Weißglut. Warum ist das so? So viel vorweg: Es liegt meistens nicht an Deinen Leuten.

DER MONTAGMORGEN, DEN DU KENNST

Stell Dir den letzten Montagmorgen vor. Du kommst ins Büro, der Kunde ist am Telefon: Heute soll das Projekt übergeben werden, aber das entscheidende Teil fehlt – die Bestellung ist nie rausgegangen. Zwei Deiner Leute stehen nutzlos beim Kunden, der Termin platzt. Und Du machst, was jeder gute Unternehmer tut: rein ins Projekt. Eiltransport organisiert, Leute neu eingeteilt, Rechnung mit kleinem Rabatt für das Generve – erledigt. Bis eine Woche später derselbe Fehler wieder auftaucht. Anderes Projekt, anderer Kunde, anderes Teil. Dieselbe Sorte Fehler.

DREI MUSTER, DIE FEHLER UNSTERBLICH MACHEN

Erstens: Du behandelst das Symptom. Das Teil fehlt, also beschaffst Du das Teil. Für diesen Tag genau richtig – aber Du bist nie tiefer gegangen und hast gefragt, wo das Problem eigentlich herkommt.

Zweitens: Es wird nach dem Schuldigen gesucht. Die Frage „Wer war das?" habe ich in meinem Unternehmen abgeschafft. Im Zweifel war immer ich es – nach außen ist es meine Kanzlei. Und vor allem: Es ist völlig egal, wer es war. Wichtig ist, dass der Fehler nicht wieder auftritt. Wenn Du einen Schuldigen hast, ist der Fehler immer noch nicht weg.

Drittens: Der Fehler wird zur Charakterfrage erklärt. Der Projektleiter ist halt so, die Buchhaltung ist halt nicht so genau. Damit ist die Analyse beendet, bevor sie begonnen hat.

Dass diese Art der Fehlerbehandlung Geld kostet, liegt auf der Hand. Als Faustregel gilt: Je später ein Fehler entdeckt wird, desto teurer wird er – pro Stufe verzehnfachen sich die Fehlerkosten. Der Super-GAU ist der Fehler, der erst vor den Augen des Kunden auffällt.

FÜNFMAL WARUM: VON DER SICHERUNG ZUM SIEB

Die 5-Why-Methode stammt aus dem Toyota-Produktionssystem, erfunden von Taiichi Ohno. Du wiederholst die Frage „Warum?" fünfmal – und kommst so vom Symptom zur Ursache. Ohnos Originalbeispiel:

1. Die Maschine steht still. Warum? Die Sicherung ist durchgebrannt – Überlastung.
2. Warum war die Maschine überlastet? Die Lager waren nicht ausreichend geschmiert.
3. Warum waren sie nicht geschmiert? Die Schmierpumpe fördert zu wenig Öl.
4. Warum fördert sie zu wenig? Die Pumpenwelle ist kaputt.

5. Warum ist die Welle kaputt? Es fehlt ein Sieb – Metallspäne sind eingedrungen.

Die meisten Betriebe wechseln Sicherungen. Toyota setzt ein Sieb ein. Durch fünf Fragen kommst Du von der durchgebrannten Sicherung zum fehlenden Sieb – und mit dem Sieb ist der Fehler eliminiert.

Zurück zu Deinem Montagmorgen: Warum fehlte das Teil? Die Bestellung ging zwei Wochen zu spät raus. Hier enden die meisten Fehlergespräche. Wir fragen weiter: Warum ging sie zu spät raus? Der Projektleiter hat auf eine Freigabe gewartet. Warum? Jede Bestellung über fünftausend Euro muss von Dir freigegeben werden, und Du warst auf einer Messe. Warum konnte niemand sonst freigeben? Weil es keine Vertretungsregelung gibt und keine dokumentierte Freigabegrenze. Aus scheinbar schlampiger Arbeit ist ein Prozessfehler geworden. Beseitigst Du ihn, kommt der Fehler aus diesem Grund nie wieder.

DREI HANDWERKSREGELN

1. Frag nie, wer es war – frag warum. In dem Moment, wo ein Name fällt, ist die Analyse tot.
2. Frag am Ort des Geschehens, mit den Beteiligten, und jede Antwort muss überprüfbar sein. Fakten, keine Vermutungen.
3. Hör nicht bei den Menschen auf – frag hinter die Menschen, frag den Prozess. Lautet die Antwort „Der Mitarbeiter hat es vergessen", fragst Du weiter: Warum konnte er es vergessen? Was verhindert das nächste Vergessen – eine Checkliste, ein Signal?

Und woran erkennst Du, dass Du am Ende bist? Frag Dich bei der letzten Antwort: Wenn ich genau hier ansetze – kann derselbe Fehler trotzdem noch einmal passieren? Lautet die Antwort Ja, frag weiter. Manchmal reichen drei Warum, manchmal brauchst Du zehn.

JEDE URSACHE HAT EINEN WOHNORT: STRATEGIE, OPERATING MODEL ODER CONTROLLING

Nach dem fünften Warum liegt die Ursache immer in einem von drei Bereichen – das ist die Landkarte, auf der jeder Fehler wohnt. An Deinem Montagmorgen stecken gleich drei Ketten:

Kette eins endet im Operating Model: Rollen, Vertretung, Freigabegrenzen. Das ist die häufigste Adresse. Wenn Deine Kette bei Sätzen ankommt wie „Das ist nirgendwo geregelt" oder „Das wusste nur einer", bist Du hier.

Kette zwei endet im Controlling: Warum fiel das fehlende Teil erst beim Kunden auf und nicht zwei Wochen vorher im Büro? Weil nichts offene Bestellungen gegen Projekttermine abgleicht. Es wird nur nach hinten gemessen – Umsatz, BWA –, aber nicht nach vorn. Controlling heißt nicht nur Finanzcontrolling: Es gibt Projektcontrolling, Bestellcontrolling. Fehlt das Frühwarnsignal, passiert der Fehler vielleicht trotzdem – aber im Betrieb statt vor dem Kunden.

Kette drei tut weh, sie endet in der Strategie: Warum hat dieses eine Projekt den ganzen Betrieb an die Grenze gebracht? Vielleicht war es eine Nummer zu groß und wurde trotzdem angenommen, weil der Umsatz gelockt hat. Dann ist kein Prozess kaputt – dann fehlt eine Entscheidung. Und die Strategie bestimmst Du, das kann Dir niemand abnehmen.

Ein Vorfall, drei Ketten, drei Adressen – alle drei sind wahr. Deshalb ist die Frage „Prozess oder Mensch?" zu klein. Die richtige Frage lautet: In welcher der drei Säulen wohnt die Ursache? Der Fehler zeigt Dir nicht, wer versagt hat. Er zeigt Dir, wo in Deinem Unternehmen Struktur fehlt.

DAS SYSTEM: LOGBUCH, WARUM-TERMIN, WIEDERVORLAGE

Eine 5-Why-Analyse nach einem Knall ist gut. Aber Motivation löst kein Führungsproblem – ein System löst ein Führungsproblem. Drei Bausteine reichen:

1. **Das Fehler-Logbuch.** Eine simple Liste: Datum, was ist passiert, welche Sofortmaßnahme. Eine Zeile pro Fehler, jeder darf eintragen, nichts wird bewertet. Wiederholungsfehler erkennst Du nicht am Einzelfall, sondern am Muster – und ein Muster siehst Du nur auf Papier, nicht im Kopf.
2. **Der feste Warum-Termin.** Einmal im Monat, dreißig Minuten, mit den Menschen nah am Problem. Ein bis zwei Einträge aus dem Logbuch, die Kette bis zur Wurzel gezogen. Am Ende stehen zwei Sätze: die Säule und die eine Maßnahme, mit Name und Datum. Eine Maßnahme, nicht fünf.
3. **Die Wiedervorlage.** Jede Wurzel-Maßnahme kommt nach dreißig Tagen automatisch wieder auf den Tisch, mit einer einzigen Frage: Ist der Fehler seitdem noch einmal aufgetreten? Wenn nein – Haken dran, und zwar feierlich. Wenn ja – noch mal ran.

DIE REGEL ÜBER ALLEM: FEHLERKULTUR

Bei uns kostet ein gemeldeter Fehler nichts – ein vertuschter Fehler alles. Das Logbuch ist nur so gut wie die Bereitschaft Deiner Leute, ehrlich einzutragen. Du bekommst entweder Ehrlichkeit oder vermeintliche Ruhe – beides zusammen gibt es nicht.

Wir unterscheiden drei Arten von Fehlern: den Wissensfehler („wusste ich nicht" – wird durch Schulung behoben), den Aufmerksamkeitsfehler („ups" – wir sind Menschen, keine Roboter) und den Systemfehler. Der Systemfehler ist der schlimmste – denn das System gebe ich vor, also ist es mein Fehler, wenn es versagt.

Wenn jemand mit einem Fehler zu mir kommt, ist mein erster Satz immer derselbe: „Gut, dass Du damit kommst. Lass uns herausfinden, warum das möglich war." Zehn Worte. Wenn Du sie ernst meinst, bekommst Du nach ein paar Monaten sogar Meldungen über Beinahe-Fehler – und irgendwann regelt Dein Team die Fehler selbst.

DEINE UMSETZUNG DIESE WOCHE

Nimm Dir einen Fehler, der Dich zuletzt richtig geärgert hat. Schreib ihn auf und frag fünfmal warum – keine Namen, keine Wertung. Sprich das Ergebnis mit den Beteiligten durch und ordne die Wurzel einer Säule zu: Strategie, Operating Model oder Controlling. Und leg das Logbuch an – eine Tabelle reicht, für alle zugänglich. Das gilt übrigens auch, wenn Du Einzelkämpfer bist: Führ die Liste für Dich selbst, und Du wirst Muster entdecken, die Dir nie aufgefallen sind.

Ein Fehler, der Dich zum zweiten Mal erwischt, ist keine Panne mehr. Er ist eine Einladung, die Du beim ersten Mal ausgeschlagen hast.

> Lieber hören statt lesen? Das ist die Lesefassung von **Folge 27** – das Original gibt es hier: Chefsache Krise anhören, 20 Minuten für den Weg zum nächsten Termin.