

Und zum fünften Mal: Warum?

Fehler passieren immer in einem ungünstigen Augenblick. Damit es weitergehen kann, ist eine schnelle Lösung gefragt. Schnell? Verständlich, denn Verzögerungen kosten Geld. Deshalb nehmen wir gerne die erste Lösung, die sich anbietet. Ob sie tatsächlich die Ursache des Problems beseitigt, ist meist fraglich.

Im Qualitätsmanagement ist die ständige Verbesserung von Produkten und Prozessen ein Grundprinzip. Oftmals braucht man nur ein kleines Schraubchen zu drehen und schon gibt es eine positive Wende. Die Frage ist nur, wie man dieses Schraubchen findet.



© Ulrich Antas, Minden / pixelio.de

Ohnos 5 Warums

Taiichi Ohno gehörte zu den Toyota-Pionieren der 50er Jahre und brachte seine Mitarbeiter dazu, fünfmal nach dem Warum zu fragen, wenn ein Fehler auftrat. Auf diese Weise wollte er zum Kern des Problems vorstoßen und es beseitigen.

Er erklärte das Vorgehen anhand eines Beispiels¹:

Die fünf Fragen nach der Ursache, weil ein Schweißroboter ausgefallen war.

1. „Warum fiel der Roboter aus?“ – Weil die Sicherung wegen einer Überlastung durchgebrannt war.
2. „Warum trat die Überlastung auf?“ – Weil die Lager nicht ausreichend geschmiert waren und deshalb blockierten.
3. „Warum waren die Lager nicht ausreichend geschmiert?“ – Weil die Ölpumpe nicht genug Öl in den Kreislauf gepumpt hat.
4. „Warum pumpt die Ölpumpe nicht genügend Öl in den Kreislauf?“ – Weil die Ansaugöffnung mit Metallspänen verstopft ist.
5. „Warum ist die Ansaugöffnung der Ölpumpe mit Metallspänen verstopft?“ – Weil kein Ölfilter vorgeschaltet ist.

Eine neue Sicherung einzusetzen als erste augenscheinliche Lösung hätte keinen lang anhaltenden Erfolg gebracht. Der Fehler wäre in Kürze wieder aufgetreten.

„Warum?“ – und nicht „Wer?“

Beim genaueren Lesen von Ohnos fünf Fragen kamen spätestens bei der dritten Frage ferne Erinnerungen an meine Zeit in einem produzierenden Betrieb zurück (vor ca. 20 Jahren): „Wer hat den Mist verbockt? Warum ist das Lager nicht geschmiert?! Kümmert sich da keiner drum?!“ Fast reflexartig wurde der Verantwortliche und nicht die Ursache des Fehlers gesucht. Sogleich habe ich mich gefragt, ob denn heute die Situation in den Unternehmen anders ist. Schließlich hat es in der Zeit viele Erkenntnisse in der Betriebs- und Personalführung gegeben.

Zuständig für 5 Warums

Viele Betriebe haben die Situation deutlich verbessert: Führungsqualitäten werden mittlerweile mehr am Umgang mit dem Personal gemessen. Verantwortung und festgelegte Zuständigkeiten führen dazu, dass sich ein Mitarbeiter für Fehler verantwortlich fühlt. Solche Regelungen sind durchaus begrüßenswert. Je nach Mitarbeiter klingt das Auftreten eines „unerwarteten Fehlers“ (Zitat eines ungenannten Microsoft-Programmierers) nach persönlicher Betroffenheit bis hin zum schlechten Gewissen. Anstelle von Schuld- und Sühne-Konstellationen wäre es dann gut, Team- und Abteilungsleiter zu haben, die Fragen stellen können. Der Zuständige für 5 Warums.

Bemerkenswert an Taiichi Ohno ist, dass er **alle** Mitarbeiter dazu gebracht hat, fünf Fragen zu stellen – und nicht nur leitende Kräfte.

Mehr zum Thema Qualitätsmanagement: <http://blog.eMeurer.com>

¹ http://www2.toyota.co.jp/en/vision/traditions/mar_apr_06.html