

Podcast-Folge „Nachgehakt V“

Was schief gehen kann, wenn wir im Projekt nach dem „Warum?“ fragen

Vorlagen und Downloads:



Der Booster für deine Projektmanagement-Kompetenzen: [Next Level Project Skills – Online-Kurs aka Einstieg ins Fitness-Studio für deine Projekte](https://pm-botschaft.com/projektmanagement-training/next-level-project-skills/)
<https://pm-botschaft.com/projektmanagement-training/next-level-project-skills/>

Skript:

V) Nachgehakt: Die Tücken der Frage „Warum?“ am Beispiel der 5-Why-Technik

Sehr wahrscheinlich hast du von der 5 Why Technik schon einmal gehört. Wenn nicht, ist das überhaupt nicht schlimm, denn sie ist in einem Satz erklärt.

Um von einem Problem zur Ursache zu kommen, stellst du einfach 5-mal hintereinander die Frage Warum. Das wars schon!

Wobei die Anzahl **nicht auf fünf beschränkt** ist. Das ist nur sinnbildlich zu verstehen.

Schaut mal auf Wikipedia, so findet man dort ein super easy Beispiel:

Problemstellung: Das Fahrzeug startet nicht.

1. Warum startet das Fahrzeug nicht? Die Starterbatterie ist leer.
2. Warum ist die Starterbatterie leer? Die Lichtmaschine funktioniert nicht.
3. Warum funktioniert die Lichtmaschine nicht? Der Keilriemen ist gerissen.
4. Warum ist der Keilriemen gerissen? Der Keilriemen wurde nie ausgewechselt.
5. Warum wurde der Keilriemen nie ausgewechselt? Das Fahrzeug wurde bisher nie gewartet.
6. Warum wurde das Fahrzeug nie gewartet? Ein Wartungsintervall wurde nicht vorgeschrieben.

Das war's, mehr finden wir zumindest auf Wikipedia nicht. Auf der englischen Seite finden wir zumindest noch ein paar Tipps und Tricks.

Bspw. dass man **nie bei „menschliche Versagen“ oder „Irrtum“ o.Ä. (personenbezogenen Antworten) aufhören** soll.

Statt eine:n Schuldige:n zu suchen, soll man versuchen, den **Menschen so zu unterstützen, so dass dieser Fehler technisch ausgeschlossen** wird. Lichtschranken in der Fertigungsstraße sind z. B. so eine Unterstützung, die verhindern, dass Menschen von beweglichen Teilen (wie Pressen oder rotierenden Messern) verletzt werden.

Statt Schuldzuweisungen:
unterstützen und vermeiden, dass der Fehler erneut vorkommt?

Hier könnten wir also aufhören. Und sagen: gut, alles verstanden, super simpel, kann ja nix schief gehen.

Kernfragen, die ich in diesem Podcast beantworte:

1. Warum es dann doch nicht so einfach ist.
2. Wo die Tücken der Frage „Warum“ liegen.
3. Wann die 5-Why-Technik sich gut in deinem Projekt einsetzen lässt.

Darum geht es in dieser Folge **Nachgehakt**.
Legen wir doch grad' los.

5-Why-Technik

Warum kommt man mit der 5-Why-Technik doch nicht immer zwangsläufig **vom Problem zur Ursache**?
Weil du stets nur einer einzigen kausalen Kette von Ursache und Wirkung folgst.

Warum reicht es nicht, nur einer kausalen Kette zu folgen?

Nun, du willst ja schließlich **die wahre Ursache finden**, damit das Problem möglichst nie mehr auftritt. Und nicht nur irgendeine Ursache herausfinden, die am tatsächlichen Problem dann aber nur marginal etwas verbessert.

Warum will ich denn, dass das Problem nie mehr auftritt? ... Oh, jetzt wird es spannend. Die Frage ist unerwartet. Doch, du hast vollkommen Recht, vielleicht nützt dir dein Problem ja sogar etwas. Nehmen wir an, in deinem Projekt gibt es Low-Performer:innen. Das ist erst mal ein Problem. Weil das Projekt nicht so schnell vorankommt, wie es könnte. Doch auf der anderen Seite lässt es deine eigene Leistung womöglich besser aussehen und du musst jetzt nicht auch noch mehr leisten, um mitzuhalten. (Denn stell dir vor, was wäre, wenn sich um dich herum alle förmlich aufopfern & alles geben würden.)

Du erkennst: Dieses Problem zu lösen, damit das Team besser performt, scheint auf den ersten Blick wichtig und sinnvoll. Doch gut möglich, dass sich nie etwas daran ändert, weil gar kein Interesse daran besteht, den **Nutzen**, der mit dem Problem kommt, aufzugeben.

„Vielleicht kommt mit dem Problem auch ein Nutzen, sodass von gewisser Seite gar kein Interesse besteht, das Problem zu lösen.“

Warum lohnt es sich also, genauer hinzusehen. Und: Könnte einem ein Problem etwas nützen?

Ein Problem zu lösen könnte ein ganz neues Problem kreieren. Und mein Beispiel (du erinnerst dich? Die Low-Performer:innen?) ist kein Seltenes. Ich habe ja, wie du vielleicht weißt, viele Jahre für eine Beratung gearbeitet.

Wenn alle um dich herum 10 bis 12+ Stunden am Tag schieben, dann kann das zu einem größeren Problem für dich erwachsen, da mitzuziehen, um eben auf keinen Fall als als Low-Performer:in zu gelten. Und nehmen wir an, du machst dann 14+ Arbeitsstunden und alle anderen ziehen nach. Wohin führt das?

Zurück zur Frage Warum mir Probleme auch durchaus was nützen können? Und ich gar nicht wollen könnte, dass das Problem nie mehr auftritt. Das mag auf den ersten Blick naiv erscheinen. Ist aber auf den zweiten Blick eine super berechtigte Frage. Du siehst: die vierte Warum-Frage hat uns beide schon ziemlich tief geführt.

Fragen wir ein fünftes mal **Warum**, die Technik heißt ja schließlich **5 Why**:

Warum ist es dennoch möglich, die Performance des Teams zu steigern, ohne mehr zu arbeiten? Weil Performance nicht äquivalent dem Zeiteinsatz ist. Die Erkenntnis aus einer nun näheren Betrachtung könnte sein, dass eine regelmäßige Retrospektive mit dem gesamten Team kontinuierlich die Chance eröffnet, die Gesamtleistung so zu steigern, dass alle davon profitieren.

Die Idee am Ende der 5 Why ist es also, wie du siehst, **direkt auf die Ursache und mögliche Lösungen** zu zeigen.

Was bedeutet das jetzt?

So, 5 x Warum haben wir gefragt. **Ist dir etwas aufgefallen?**

Aufgefallen sein sollten dir wenigstens zwei Dinge:

1. Die Frage Warum führt ziemlich schnell **in die Tiefe**. Das ist schon mal super.
2. Die Frage Warum kann einen aber auch ganz schön **vom Kurs ablenken**. Sozusagen von einem Problem zum nächsten. Sehen wir uns mein Beispiel an. Gestartet haben wir mit der Frage „**Warum** kommt man mit der 5-Why-Technik nicht zwangsläufig vom Problem zur Ursache?“ Gelandet sind wir bei der Performance deines Projektteams. Das nächste Warum hing jeweils massiv von der Antwort auf das vorhergehende Warum ab. Und genau das ist auch das tückische an der Technik. Mit jedem Warum entstehen im Prinzip mehrere **Verästelungen**. Je nachdem, wie du die Frage Warum ausformulierst, und wie genau die Antwort ausfällt, biegest du woanders ab. Und so kann ein ganz schöner **Ursache-Wirkung-Baum** entstehen. Inklusive Querverästelungen zu anderen Bäumen. Also mit weiteren potenziellen Problemen, die damit verknüpft sind. Je nach Kontext kann das ganz schön komplex und unübersichtlich werden. Und sogar Schein-Zusammenhänge suggerieren.

Ishikawa-Diagramm und 5-Why-Technik

Nun könntest du sagen: „Ja dann stell doch einfach nur die Frage **Warum** und lass die Interpretation deinem Gegenüber!“ Und da hast du vollkommen Recht, so funktioniert die Methode in Reinform sogar auch. Du stellst einfach nur, vergleichsweise stumpf, die Frage „Warum?“.

Das kann natürlich ganz schön nervig sein, wenn du es übertreibst und dein:e Gegenüber echt in den Wahnsinn treiben. Doch dann erklärst du entweder kurz die Technik. Und/oder hilfst deinem oder deiner Gegenüber, die Frage zu deuten. Das ist also ein weiterer Nachteil: Dass du anderen Leuten buchstäblich auf die Nerven gehen könntest, wenn du allzu penetrant (und 5 x in Folge ist penetrant) einfach nur „Warum?“ erwidert.

Wenn du jedoch die vorangegangene [Folge #31 zum Ishikawa- oder auch Fischgräten-Diagramm](#) gehört hast, dann weißt du jetzt, wie du dort tiefer in die Ursachen-Diskussion einstigen kannst.

So hängen auch diese Folge und die Vorherige zusammen. **Ishikawa und 5-Y-Technik** werden deshalb sehr häufig in einem Atemzug erwähnt und gemeinsam genutzt.

Was du jedoch **unbedingt beachten** möchtest ist, ist die Tücke der Frage nach dem „Warum?“

A: „Warum?“

B: „Ich weiß es nicht.“

C: ???

Zum einen kann sie sehr schnell zum Erliegen kommen, wenn die Antwort lautet: „Ich weiß es nicht.“ Klar kannst du dann fragen „Warum weißt du es nicht?“, doch damit begibst du dich auf dünnes Eis. Wenn du Glück hast, lautet die Antwort, dass wir eine andere Person fragen müssen, weil diese Person eindeutig mehr Erfahrung hat. Wenn du Pech hast, dann entgegnet dir die Person genervt: „Na wenn du doch alles weißt, dann frag mich nicht.“

Die zeitlichen Dimensionen von „Warum?“

Im Wesentlichen ist es aber die Frage selbst, die es in sich hat.

Die Frage nach dem „Warum?“ scheint eine **mono-direktionale Frage** zu sein.

Warum ist etwas so. Na weil Punkt Punkt Punkt.

Doch sieh mal genauer hin. **Im Coaching mit meinen Klienten versuche ich die Frage sogar tunlichst zu vermeiden.** Denn sie ist einfach nicht präzise genug.

„Im Coaching ist die Frage nach dem Warum einfach nicht präzise genug.“

Denn:

a) Das „Warum“ ohne weiteren Kontext kann sich auf die Vergangenheit und die Zukunft richten. Auf die **Vergangenheit**, wenn du sie im Kopf ersetzt mit: Warum jetzt? Warum nicht schon früher oder später? Warum stehen wir wo wir stehen? Warum sind wir in der Lage und haben das Problem, das wir haben? Du siehst, so interpretiert ist die Frage rückwärts, gen Vergangenheit, gewandt.

b) Sie kann jedoch ohne weiteren Kontext auch als in die **Zukunft** gerichtet interpretiert werden und meint dann den **Zweck**. Warum wollen wir das Problem lösen? Was genau wollen wir mit der Problemlösung erreichen? Warum ist das wichtiger, als an anderen Dingen zu arbeiten, damit wir welches Ergebnis realisieren? Warum sollten wir überhaupt daran arbeiten, was nützt das denn mittel-/langfristig?

Und das ist das **tückische**. Mit der Frage „Warum?“ kannst du da beliebig abbiegen und Schleifen drehen und kommst mit 10x „Warum?“-Fragen der Ursache doch nicht näher, sondern verstrickst dich total.

Kernbotschaft:

Einzig „Warum?“ (ganz isoliert) zu fragen: Das ist kein Erfolgsgarant.

Und deshalb empfehle ich nicht, sie so offen zu stellen und das tatsächliche warum (die Antworten) nicht wenigstens gemeinsam zu ergänzen. Denn so bleibt die Frage scharf und klar und gerichtet auf Problem und etwaige Ursachen. Ja, du und dein Team, ihr könnt dabei gerne notieren, wo ihr noch abbiegen könntet, um später tiefer reinzugehen. Doch fokussiert euch bei jedem Tiefer-Eintauchen auf genau einen Pfad und wo euch der hinbringt.

Dann kann die Technik, so angewandt im Team gemeinsam verfolgt, sogar richtig Spaß machen. Und wird durch die **Diversität im Team** sogar zu einer **Brainstorming-Technik**. Womit sie auch für **nicht-lineare Problem Diagnosen** geeignet ist. Nicht linear heißt dann, dass Ursache und Wirkung zunächst nicht bekannt sind, weil das Problem noch zu vage oder vieldeutig ist, oder sich schnell wandelt.

„Durch die 5-Why-Technik Hypothesen und Lösungen entwickeln.“

Dann können durch das Warum anschließend Hypothesen entwickelt werden und ihr könnt Experimente starten, um herauszufinden, was die **tragfähigste Lösung für das mehrdeutige Problem** sein könnte.

Warum du die 5-Why-Technik unbedingt in der Praxis anwenden solltest

Wie bei vielen Tools und Techniken und Methoden, so liegt der Schlüssel auch hier im **Selber-Anwenden**. Ihr erfahrt erst in der Praxis, was passiert. Welche Dynamik sich einstellt und welche Muster erkennbar werden. Scheinbar einfache Techniken bekommen so einen tollen, vielschichtigen Charakter. Und die Beherrschung wird zur echten Kunst.

Und du kennst mich, auf sowas stehe ich ja total. Wenn mich Methoden aus dem Projektmanagement in Dynamiken, Muster, echte Erfahrungen und Erlebnisse und die Kunst des Beherrschens führen.

Dann nimmst du auch für **andere Lebensbereiche** etwas mit. Und das heißt: fürs Leben lernen. Das heißt: dich als Persönlichkeit weiterzuentwickeln. Das heißt: Seniorität zu entwickeln. Deine Souveränität und dein Auftreten zu perfektionieren und mit mehr Gelassenheit auch schwierigere Projekte und Projektsituationen zu meistern.

Next Level Project Skills

Wenn das nach deinem Geschmack ist, und du eigentlich nicht immer bis zur nächsten Podcast-Folge warten möchtest, bis du einen Schritt weiter kommst ...

Dann ist sicher das **Fitness-Studio für deine Projekte** für dich interessant und nützlich. Dort kannst du, wenn du magst, sogar sofort loslegen. Der Next-Level-Project-Skills-Kurs ist für dich on-demand verfügbar. Dazu folgst du einfach [diesem Link](#).

Mit dem Kurs überlässt du deine Entwicklung im Projekt und auch als Persönlichkeit auf jeden Fall nicht dem Zufall. Oder deinen Vorgesetzten. Und warum auch warten?

Passenderweise schließe ich diese Folge damit – also mit einer Warum-Frage.

Warum also deine Skills mit dem Kurs nicht **jetzt schon aufs nächste Level** heben?

Und damit auf zur Brillanz!

Chris



Wenn du mehr erfahren willst oder dich direkt mit mir in Verbindung setzen möchtest:

Website: www.pm-botschaft.com
LinkedIn: [Chris Schiebel](https://www.linkedin.com/in/schiebelchris/)
E-Mail: chris@pm-botschaft.com

Und mich würde es riesig freuen, wenn du ein paar Sterne in deiner Lieblings Podcast App da lässt oder eine Review/Rezension schreibst:

auf Google: <https://pm-botschaft.com/google-review>
auf LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/schiebelchris/>

Weiterverwendung der Inhalte des Skripts gestattet
Lizenz: [Attribution-ShareAlike 4.0 International \(CC BY-SA 4.0\)](#)