



# Zeitlos Handeln

WORKBOOK · Methoden & Werkzeuge

---

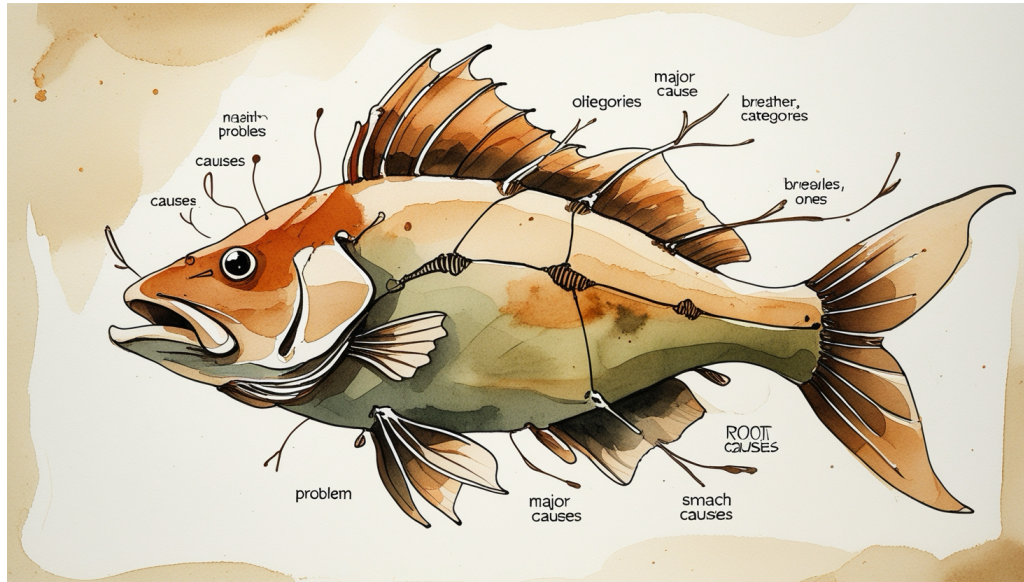
## Fischgrät-Diagramm (Ishikawa)

Version 1.0 · 2026

© Matthias Leo Wegner  
[www.levara.info](http://www.levara.info)

# Fischgrät-Diagramm (Ishikawa)

## Überblick



Warum passiert ein Problem immer wieder? Das Fischgrät-Diagramm macht die Ursachenstruktur sichtbar, indem es ein Problem grafisch in seine möglichen Ursachenkategorien zerlegt. Die namensgebende Fischform visualisiert das Problem am Kopf und seine Ursachen als Gräten – vom Offensichtlichen bis zur tieferliegenden Wurzel.

Aspekt	Details
<b>Ziel</b>	Ursachen für Probleme erkennen und strukturieren
<b>Weg</b>	Grafische Zuordnung von Problem (Fischkopf) und Ursachen (Gräten) nach Kategorien
<b>Alternative Methoden</b>	Affinitätsdiagramm, 5-Why, Stoff-Feld-Analyse, Einflussmatrix
<b>Dauer</b>	45–90 Minuten
<b>Teilnehmer</b>	4–10 Personen (interdisziplinär)

## Grundprinzip

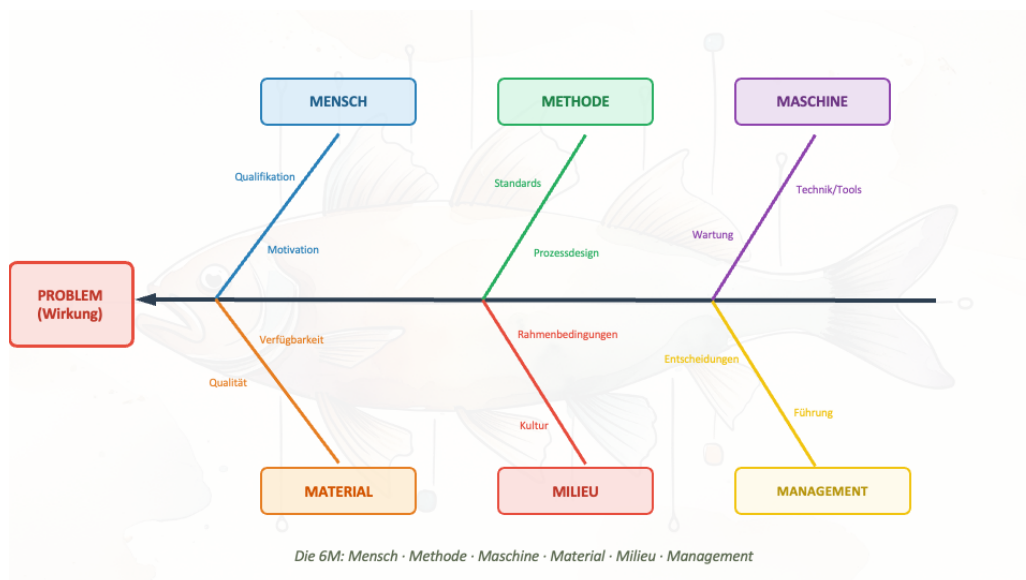
Für ein klar formuliertes Problem werden Schritt für Schritt mit zunehmendem Detaillierungsgrad die Ursachen identifiziert. Die klassischen Ursachenklassen sind die 5M (oder 6M):

Kategorie	Beispiele
<b>Mensch</b>	Qualifikation, Motivation, Fehler
<b>Maschine</b>	Ausrüstung, Werkzeuge, Technik
<b>Methode</b>	Prozesse, Verfahren, Arbeitsanweisungen
<b>Material</b>	Rohstoffe, Zulieferungen, Qualität
<b>Management</b>	Führung, Organisation, Planung
<b>Mitwelt</b>	Umgebung, externe Faktoren

### Vorteile und Grenzen

Vorteile	Grenzen
Systematische Schwachstellenermittlung	Gefahr der Vereinfachung bei komplexen Problemen
Löst komplexe Zusammenhänge auf	Expertenwissen für tiefe Analyse notwendig
Zielgerichtete Maßnahmen ableitbar	Visualisierung kann trügerische Klarheit erzeugen
Fördert Kommunikation im Team	

### Vorgehensweise



Schritt	Aktivität
1	<b>Problemformulierung (Wirkung):</b> Problem knapp an den “Fischkopf” schreiben. Wird in einer Gruppe gearbeitet, dient es dazu gemeinsamen Problemkontext zu schaffen
2	<b>Ursachenklassen festlegen:</b> z.B. 5M (Mensch, Methode, Maschine, Material, Management) als Hauptgräten. Wird in einer Gruppe gearbeitet, muss Kontext über die Inhalte der Ursachenklassen bestehen
3	<b>Ursachen sammeln:</b> Spontan, ohne Wertung, auf Karten. Nennungen von Ursachen erfolgen zunächst spontan, ohne Wertung und in zufälliger Reihenfolge. Sie werden z.B. auf Karten festgehalten (entweder in der Gruppe auf Zuruf oder zunächst einzeln im Stillen)
4	<b>Einordnen:</b> Ursachen den Kategorien zuweisen. Überprüfung der Kausalität Ursache – Wirkung mit Unterursachen.
5	<b>Unterursachen:</b> Für jede Ursache nach tieferen Ursachen fragen
6	<b>Auswerten:</b> Wesentlichste Ursachen identifizieren (z.B. mit ABC-Analyse)

## Tipps

Das Diagramm in einer interdisziplinären Gruppe erarbeiten und bei Bedarf externe Experten einbeziehen. Komplexe Ursachen können in einem eigenen Diagramm vertieft werden. Nach der Analyse bietet sich der PDCA-Zyklus an, um Maßnahmen systematisch umzusetzen.

## Materialien

- Flipchart / Metaplanwand, Moderationskarten, Stifte

## Quellen

- Heeg, F.-J.: *Projektmanagement*, 2. Auflage, Hanser, 1993
- Ishikawa, Kaoru: *What is Total Quality Control?*

*Menschen sind zum Geliebtwerden geschaffen, nicht zum Funktionieren.  
Und wenn wir Organisationen als Gewächshäuser gestalten  
– Räume, die schützen, nähren, ermöglichen –  
dann kann etwas wachsen, das größer ist als wir selbst.*

Mehr erfahren:  
**[www.levara.info](http://www.levara.info)**