VORLAGE ZU ABSCHNITT 3.9 DES BANDES 5B

Die Ursachensuche

Ein Name ist keine Ursache: der Vorfall in drei Ebenen, die Rangordnung der Maßnahmen und die Frage nach der Wirksamkeit.

Kategorie: Arbeitsblatt. Bezug im Buch: Abschnitt 3.9 (Das Prinzip, Was die Norm sagt, Rahmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz); Norm: Klauseln 8.1, 9.1 und 10.2 sowie Maßnahmen A.5.14, A.5.26, A.5.27, A.8.11 und A.8.12 der ISO/IEC 27001:2022 mit Änderung 1:2024, in den eigenen Worten des Bandes. Rechtsstand des Bandes: 28. September 2026.

Haus		**Stand (Datum)**	
Vorfall (Datum, Kennung)		**Aufgenommen von**	

So nutzen Sie diese Vorlage

1. Beginnen Sie nicht mit der Frage, wer es war, sondern mit der Frage, warum es an diesem Arbeitsplatz für irgendjemanden möglich war. Setzen Sie sich an den Arbeitsplatz, sehen Sie dem Vorgang zu und fragen Sie, warum es so geht und nicht anders. Das ist die ganze Methode.
2. Tragen Sie statt einer Ursache drei Ebenen ein: den auslösenden Vorgang, die Bedingung, die ihn möglich machte, und die Entscheidung, die diese Bedingung geschaffen hat. Die dritte Zeile gehört in die Managementbewertung.
3. Wählen Sie die Maßnahme nach der Rangordnung: beseitigen, technisch absichern, organisatorisch regeln, erst zum Schluss schulen. Prüfen Sie jede Maßnahme an drei Bedingungen: Wirkt sie, wenn die Person im Urlaub ist, wenn neues Personal da ist, wenn es voll ist?
4. Belegen Sie die Wirksamkeit mit einem Nachweis, nicht mit einer Bestätigung. Die Maßnahmen entwirft die Leitung; der Auditor stellt die Frage und prüft die Antwort.

Spalte «Im Buch»: verlangt = von Norm oder Recht verlangt, wie der Band es nennt; Methode = Vorgehen dieses Bandes, keine Anforderung.

1 Der Vorfall in drei Ebenen

Ebene	Eintrag	Grund (aus dem Band)	Im Buch
Auslösender Vorgang (Was geschah? Nicht «Verursacher», nicht «menschlicher Fehler»)		«Menschlicher Fehler» beschreibt, wer gehandelt hat, nicht, warum die Handlung möglich und wahrscheinlich war. Häuser, die das Feld «Verursacher» in «auslösender Vorgang» umbenannt haben, berichten, dass sich die Qualität der Einträge innerhalb weniger Monate ändert. Beispiel im Band: eine Adresse aus der Vervollständigung.	**Methode** dieses Bandes.
Bedingung, die den Vorgang möglich machte (Weg, Einstellung, Vorlage, fehlende Regel)		Beispiel im Band: kein gesicherter Versandweg für Gruppenlisten.	**Methode** dieses Bandes.
Entscheidung, die diese Bedingung geschaffen hat (Wer, wann, oder: nie geregelt)		Beispiel im Band: die Entscheidung, den Versand nie geregelt zu haben. Diese Zeile gehört in die Managementbewertung.	**Methode** dieses Bandes.

2 Die Rangordnung der Maßnahmen

Stufe	Maßnahme dieses Vorfalls	Wenn die Stufe nicht erreichbar ist: warum, schriftlich	Im Buch
1 Beseitigen		Den Weg abschaffen, der den Fehler erlaubt.	**Methode** dieses Bandes.
2 Technisch absichern		Beispiele im Band: Portal statt Mail, Freigabe vor Versand, Warnung bei externen Empfängern, Trennung interner und externer Adressbücher.	**Methode** dieses Bandes.
3 Organisatorisch regeln		Beispiele im Band: Vieraugenprinzip bei Listen mit Betreuungshinweisen, gepflegte Empfängerliste. Ohne Zeitbudget werden solche Maßnahmen zu Ritualen.	**Methode** dieses Bandes.
4 Schulen		Erst zum Schluss: Ermahnung und Schulung sind die schwächsten Werkzeuge, weil sie auf Aufmerksamkeit setzen. Wer damit beginnt, hat die ersten drei nicht versucht.	**Methode** dieses Bandes.

Die Rangordnung verlangt nicht das Unmögliche: Man versucht die oberen Stufen zuerst und hält schriftlich fest, warum man sie im Einzelfall nicht erreichen konnte. Diese Begründung ist später die Grundlage jeder ernsthaften Risikoentscheidung. Maßnahme mit Termin und Verantwortlichem: _____ bis _____

3 Prüffragen, in dieser Reihenfolge

Nr.	Frage (Eintrag unter der Frage)	Grund (aus dem Band)	Im Buch
1	Warum war der Vorgang an diesem Arbeitsplatz für irgendjemanden möglich? Wer hat dem Vorgang am Arbeitsplatz zugesehen, und wie oft wurde «warum geht es so und nicht anders» gefragt? _____	Chiara Ferner hat keine einzige Einstellung selbst geprüft; sie hat zugesehen, wie eine Liste verschickt wird, und sechsmal gefragt. Ein interner Auditor erzielt so Wirkung ohne technische Tiefe.	**Methode** dieses Bandes.
2	Was müsste wahr sein, damit dieser Vorgang nicht mehr möglich ist? _____	Die Antworten dieser Frage sind Maßnahmen; die Antworten der Frage «wer war es» sind Personalakten.	**Methode** dieses Bandes.
3	Wirkt die Maßnahme auch dann, wenn die Person im Urlaub ist, wenn neues Personal da ist und wenn es voll ist? _____	Eine Maßnahme, die diese drei Bedingungen überlebt, ist eine Maßnahme; alles andere ist eine Bitte.	**Methode** dieses Bandes.
4	Hat die Korrekturmaßnahme einen Termin und einen Verantwortlichen? Oder steht dort «Sensibilisierung wird verstärkt»? _____	Das ist keine Maßnahme, sondern eine Absichtserklärung; ihre Wirksamkeit lässt sich nicht prüfen, und sie wird im nächsten Jahr wieder geschrieben.	**Methode** dieses Bandes.
5	Wurde die Frage nach der Wiederholbarkeit gestellt? Ist die Wahrscheinlichkeit der Wiederholung gesunken? _____	Ein Vorfall gilt nicht als behandelt, weil er beschrieben ist, sondern wenn die Wahrscheinlichkeit seiner Wiederholung gesunken ist.	**verlangt:** Reaktion auf eine Nichtkonformität, Ursachen beseitigen, damit sie nicht erneut auftritt (10.2).

Nr.	Frage (Eintrag unter der Frage)	Grund (aus dem Band)	Im Buch
6	Welcher Nachweis bestätigt die Wirksamkeit? (im Versandbeispiel eine Vorher-nachher-Zahl: Gruppenlisten per Mail je Quartal; sonst wiederholbare Beobachtung, bestandener Test, Stichprobe) (Nachweis · Datum) _____	Eine Korrekturmaßnahme gilt erst als wirksam, wenn ein geeigneter Nachweis sie bestätigt; ohne irgendeinen Nachweis bleibt die Wirksamkeitsprüfung eine Behauptung. Eine Zahl schreibt der Abschnitt nicht für jede Maßnahme vor. Dieser Schritt fehlte im Fall, und er hätte den zweiten verhindert.	**verlangt:** Wirksamkeit der ergriffenen Korrekturmaßnahmen überprüfen (10.2); festlegen, was überwacht und gemessen wird und mit welchen Methoden (9.1).
7	Wie oft kommt der Vorgang im Monat vor? (Zahl der Gelegenheiten) _____	Niemand hatte gezählt, wie viele Zimmerlisten das Haus verlassen: etwa zweihundertvierzig im Monat. Bei so vielen Gelegenheiten ist die Frage nicht, ob ein Fehler passiert, sondern wann.	**Methode** dieses Bandes.
8	Wird nach Ursachen oder nach Personen gezählt? _____	Nach Personen zeigten zwei Vorfälle zwei verschiedene Namen, also scheinbar zwei Einzelfälle; nach Ursachen sortiert hätte sich spätestens jetzt eine Häufung gezeigt.	**Methode** dieses Bandes.
9	Haben die Menschen, die den Vorgang täglich ausführen, Vorschläge zur Maßnahme gemacht? _____	Die Trennung der Exportvorlagen schlug eine Reservierungsmitarbeiterin vor, weil sie die Felder kannte, die niemand braucht. Ohne sie entstehen Maßnahmen, die im Alltag umgangen werden.	**Methode** dieses Bandes.
10	Wer entscheidet über die Maßnahmen? Hat der Auditor sie selbst entworfen? _____	Ursachen betreffen fast immer Ressourcen; entscheiden muss die Leitung. Ein Auditor, der Maßnahmen selbst entwirft, verliert die Unabhängigkeit.	**Methode** dieses Bandes.
11	Gab es einen besseren Weg, und war er benutzbar? Liegt Absicht oder grobe Gleichgültigkeit vor? _____	Wer trotz Portal, Freigabe und klarer Anweisung weiter per Mail versendet, handelt anders als jemand, dem das Haus nur einen Weg gelassen hat. Vorsatz und wiederholte Nachlässigkeit gehören in ein anderes Verfahren.	**Methode** dieses Bandes.
12	Werden Vorfälle als Systeminformationen behandelt, nicht in Personalmaßnahmen übersetzt? _____	Wer den Menschen zur Ursache erklärt, bekommt beim nächsten Mal keine Meldung, sondern eine Erklärung. Personalmaßnahmen rufen Mitbestimmungsgremien und bei wiederholten Fällen die Gerichte auf den Plan.	**verlangt:** Arbeitsrechtliche Folgen und Mitbestimmung nach nationalem Recht und bestehenden Vereinbarungen (Verifikationsnotiz).
13	Gehen Gesundheitsangaben in dieselbe Datei wie Zimmerzuordnungen, die an Dritte geht? Gibt es getrennte Listen (Zimmer, Küche, Betreuung)? _____	Eine Agentur braucht Zimmerzuordnungen, die Küche Allergien; niemand braucht beides in derselben Datei. Die Trennung ist die praktische Umsetzung der Minimierung.	**verlangt:** Verarbeitung besonderer Kategorien nur bei Erforderlichkeit und geeigneter Grundlage (Datenschutz-Grundverordnung); Maßnahmen A.8.11 (Maskierung), A.8.12 (Schutz vor Datenabfluss).
14	Sind die Regeln für die Informationsübertragung an Veranstalter vereinbart (Vertrag, nicht nur ein Satz)? Wer entscheidet, welche Angaben das Hotel bekommt? _____	Was nicht vereinbart ist, wird jedes Mal neu entschieden, von der Person, die gerade Dienst hat. Sauber ist: Das Hotel benennt, was es braucht.	**verlangt:** Informationsübertragung: Regeln, Verfahren oder Vereinbarungen für jede Art der Übertragung, auch gegenüber externen Parteien (A.5.14).
15	Liegt die schriftliche Löschbestätigung des irrtümlichen Empfängers mit Datum und Namen in der Vorfallakte? Wurde die Meldefrist eingehalten? _____	Ein Empfänger, der Daten irrtümlich erhält, ist nicht befugt, sie zu verarbeiten; seine Bestätigung ändert die Risikobewertung, lässt aber die Meldepflicht nicht automatisch entfallen. Mündliche Zusagen am Telefon sind nach drei Monaten nichts mehr wert.	**verlangt:** Meldung binnen zweiundsiebzig Stunden ab Kenntnis (Deutschland, Österreich: Datenschutz-Grundverordnung); Schweiz: so rasch als möglich bei wahrscheinlich hohem Risiko (revidiertes Datenschutzgesetz).
16	Wird die Erklärung zur Anwendbarkeit zum Schutz vor Datenabfluss mit «nicht anwendbar» geführt, weil das Haus keine entsprechende Technik betreibe? _____	Die Maßnahme verlangt nicht den Kauf eines Werkzeugs, sondern Vorkehrungen gegen den unbeabsichtigten Abfluss; die Trennung der Adressbücher ist eine davon.	**verlangt:** Schutz vor Datenabfluss (A.8.12); Reaktion auf Vorfälle (A.5.26) und Lernen aus Vorfällen (A.5.27).

Die Zahl der Vorfälle der letzten zwei Jahre, bei denen als Ursache «menschlicher Fehler» steht: _____ . Für jeden: Was müsste wahr sein, damit er nicht mehr möglich ist? Rechtsstand des Bandes: 28. September 2026.

Häufige Fehler (aus dem Band)

Nr.	Fehler	Was der Band daraus macht
1	Ursachenzuschreibung	«Menschlicher Fehler» als Ursache taugt nur, wenn man annimmt, dass Menschen fehlerfrei arbeiten, sobald man sie genug ermahnt.
2	Das Feld «Verursacher»	Wer ein Feld so nennt, bekommt Namen hinein; «auslösender Vorgang» ist die billigste Verbesserung des Bandes.
3	Die Wahl der Maßnahme	Ermahnung und Schulung setzen auf Aufmerksamkeit, die in einer Spätschicht mit drei Telefonen nicht verfügbar ist.
4	Der Weg	Eine Tabelle mit Gesundheitsangaben per E-Mail ist ein Verfahren aus der Zeit vor den Portalen; Ausweichwege haben die Eigenschaft zu bleiben.
5	Die Vervollständigung	Ein Mailprogramm, das aus drei Buchstaben eine Adresse macht, ist keine Hilfe, sondern eine Wette, die hundertmal am Tag eingegangen wird.
6	Der Export	Eine einzige Vorlage für alle Zwecke bedeutet, dass jede Liste alles enthält; Datenminimierung ist hier eine Einstellung im System.
7	Die fehlende Empfängerliste	Die Adressen der Vertragspartner stehen in Verträgen; trotzdem lebt der Versand von der Mailhistorie einzelner Personen.
8	Die Korrekturmaßnahme ohne Termin und Verantwortlichen	«Sensibilisierung wird verstärkt» ist eine Absichtserklärung.
9	Der Vorfall, beschrieben und geschlossen	Ohne Frage nach der Wiederholbarkeit: Der erste Fall war vollständig dokumentiert und geschlossen, der zweite folgte nach vier Monaten.
10	Das Vieraugenprinzip ohne Zeitbudget	In Landshut wurde es nach sechs Wochen zur Formalie: Die zweite Person klickte, ohne zu lesen. Rituale erzeugen die Illusion von Kontrolle.

Was diese Vorlage nicht ist

Diese Vorlage ist kein Rechtsrat und ersetzt weder die ISO/IEC 27001 noch das Recht oder die Regelwerke, die für Ihr Haus gelten. Ein ausgefülltes Blatt ist kein Nachweis: Es zeigt, dass jemand hingesehen hat, nicht dass der Zustand besteht, den es beschreibt. Sie ist kein Vorfallformular und ersetzt weder die Bewertung noch die Meldung eines Vorfalls; sie ersetzt auch nicht die Entscheidung der Leitung. Ein ausgefülltes Blatt belegt nicht, dass die Ursache beseitigt ist: Das belegt erst der Nachweis der Wirksamkeit. Rechtsstand des Bandes: 28. September 2026.