



# Wenn Führung zum Problem der Problemlösung wird

## Change Management mit dem Johari-Fenster der Problemlösung

Wenn Problem, Ursache und Lösung in einem Unternehmen bekannt sind, bedeutet dies noch lange nicht, dass diese Probleme auch langfristig abgestellt werden. Diese Stagnation nur mit der Unternehmenskultur zu erklären, führt zu keiner Lösung. Das Visualisierungsmodell des Johari-Fensters hilft, ein neues Bewusstsein für die Probleme zu schaffen und einen nachhaltigen Veränderungsprozess anzustoßen.

Jan Kotschenreuther, Bernd Langer und Ursula Meiler

**B**ohrt man lange genug nach, findet man in Gesprächen mit Unternehmen etwas Skandalöses heraus: Führungskräften sind bis zu 95 % der im Unternehmen auftretenden Probleme bekannt. Warum werden diese Probleme dann nicht aus der Welt geschafft? Theoretisch müsste die nachhaltige Beseitigung

der Probleme hohe Priorität haben, doch in der operativen Praxis ist dies meistens nicht der Fall.

Problemlösung ist eine unbequeme Führungsaufgabe. Oftmals verweilen Führungskräfte so kurz in ihrer Position, dass sie es kaum schaffen, nachhaltige Veränderungen zu implementieren. Selbst

wenn sie die Notwendigkeit einer Veränderung erkennen, schrecken sie nicht selten vor der damit verbundenen Komplexität zurück. Solange der tägliche Geschäftsbetrieb nicht massiv behindert wird, erscheint es opportuner, die Dinge laufen zu lassen. Bei langjährigen Mitarbeitern entsteht infolgedessen der sogenannte „Bend-and-wait“-Effekt. Sie kennen die Probleme, sehen Führungskräfte kommen und gehen und lernen bald, dass der beste Weg ist, stillzuhalten und abzuwarten.

### Werden Probleme gelöst oder nur bearbeitet?

Wenn Gegenmaßnahmen ergriffen werden, so stehen dabei meistens die Problemanalyse sowie die Suche nach (kurzfristigen) Lösungswegen im Mittelpunkt. Genau an dieser Stelle setzen die gängigen QM-Methoden wie Wertstromanalyse, Six Sigma, 5S, A3 und viele mehr an. Schlimmstenfalls wird im Unternehmen also fleißig definiert, analysiert, in Listen dokumentiert, in Diagramme übersetzt – schlussendlich aber nichts gelöst.

Ein wichtiger Schritt zur Problemlösung ist das Setzen von Standards. Sinnvolle Standards gehen über Prozessbeschreibungen hinaus und bilden die Brücke zwischen strategischen Zielen (z.B. hohe Qualität, rasche Reaktion auf Kundenanfragen etc.) und der Unternehmensrealität (z.B. mangelnde Kundenorientierung). In weiterer Folge haben Führungskräfte zwei Möglichkeiten: Sie können ihrer Führungsfunktion entsprechend agieren, indem sie jene Menschen, die sich abweichend verhalten, zum Standard zurückführen. Oder aber sie passen umgekehrt den Standard der gelebten Praxis an – an dieser Stelle beginnt das Veränderungsmanagement. Viele Führungskräfte wählen jedoch eine dritte Option: Sie tun nichts. Die Abweichung und das Problem bleiben bestehen.

Lean Management ist in der Theorie ein möglicher Weg, um Verschwendung zu reduzieren und Probleme einfach und effizient zu lösen. In der praktischen Umsetzungszeit scheitert das Lean Management an den handelnden Personen. Denn die Grundvoraussetzung für die Anwendung von Lean ist, dass eine Organisation ein kollektives Bild darüber teilt, was „richtig“ und was „falsch“ ist. Dieser Ansatz stellt also den Menschen in den Mittelpunkt, denn eine Bewertung

## Das Johari-Fenster – ein neuer Weg zur Problemlösung

Das Johari-Fenster wurde 1955 von den amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham entwickelt. Es unterscheidet zwischen der Sicht einer Person auf sich selbst, dem „Ich“, und der Sicht, die andere Personen auf sie haben, dem „Du“. Des Weiteren gibt es die Dimensionen „bekannt“ und „unbekannt“. Daraus ergibt sich eine Matrix, die in vier Felder unterteilt ist:

- I – die „öffentliche Person“: sowohl dem Ich als auch dem Du sind diese Teile bekannt,
- II – der „blinde Fleck“: dem Ich unbekannt, dem Du bekannt,
- III – das „Geheimnis – die Fassade“: dem Ich bekannt, dem Du unbekannt,
- IV – Das „Unbekannte/Unbewusste“: sowohl dem Ich als auch dem Du unbekannt.

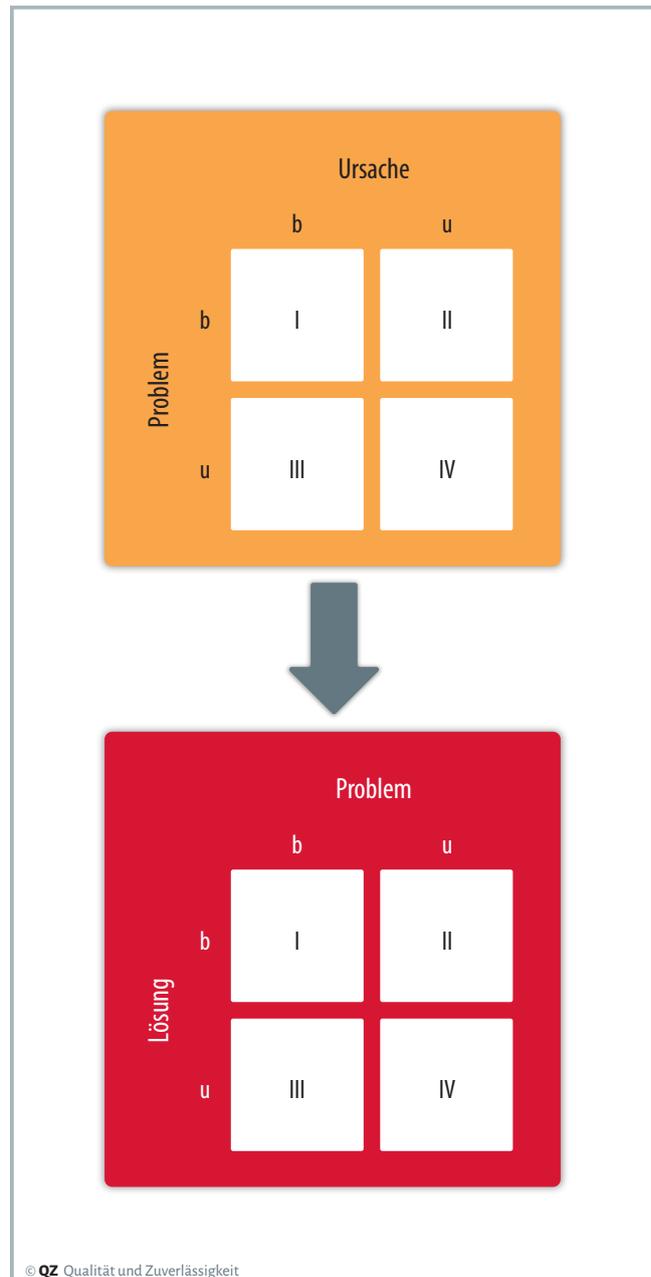


Bild 1. Anwendung des Johari-I-Fensters zur Problemlösung (Quelle: Autoren)

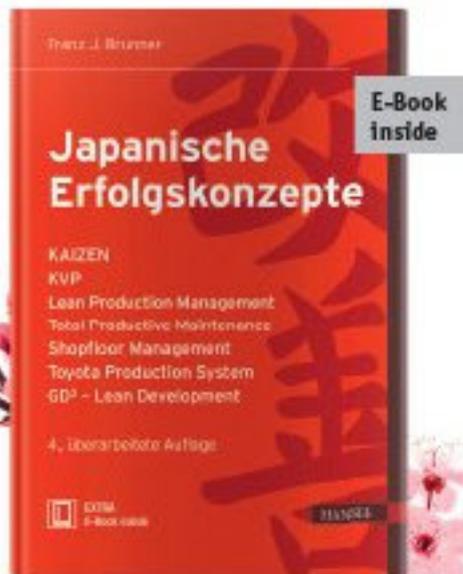
ist nur im individuellen Kontext möglich. Die Organisation könnte also kollektiv feststellen: Das gleiche Problem immer wieder anzugehen ohne eine nachhaltige Lösung ist die reinste Form von Verschwendung und damit genau das Gegenteil von Lean Management.

### Komplexität verringern mit dem Johari-Fenster

Standards werden in Organisationen von Menschen definiert, und Menschen sind es auch, die sie umsetzen – oder sie ignorieren. An genau dieser Stelle setzt ein psychologisches Modell an: das Johari-Fenster der Problemlösung (siehe Kasten). Das Johari-Fenster lässt sich anwenden, um Probleme sowie ihre Lösung – und, besonders interessant, auch die Nicht-Lösung! – in Organisationen zu kategorisieren. Damit dies gelingt, sind zwei Schritte notwendig (Bild 1):

»»

# Verstehen Sie Japanisch?



Brunner (Hrsg.)  
**Japanische Erfolgskonzepte**  
 KAIZEN, KVP, Lean Production Management, Total Productive Maintenance, Shopfloor Management, Toyota Production System, GD² - Lean Development  
 4., überarbeitete Auflage  
 208 Seiten. ISBN 978-3-446-45428-6. € 34,-

Die japanische Industrie hat unterschiedliche Visionen und Strategien entwickelt, die zu nachhaltigem Unternehmenserfolg führen.

Sie erhalten einen Überblick über die Methoden und bekommen Hinweise, wie diese asiatischen Konzepte von westlichen Unternehmen sinnvoll adaptiert werden können.

Die behandelten Kernthemen des Buches sind:

- KAIZEN – der japanische Erfolgsschlüssel
- KVP – der kontinuierliche Verbesserungsprozess
- LPM – Lean Production Management
- TPM – Total Productive Maintenance
- SM – Shopfloor Management
- TPS – Toyota Production System
- GD² – Lean Development

© shufbarstock.com | Allprophoto

- Im ersten Schritt werden Probleme und Lösungen untersucht und in das Johari-Fenster eingefügt. Dabei zeigt sich, dass in den meisten Unternehmen nicht nur über 80% der Probleme bekannt sind, sondern auch die Lösungen. Der Verlust an Ressourcen, der mit dieser Erkenntnis einhergeht, ist skandalös.
- Im zweiten Schritt wird die Matrix verwendet, um Probleme und ihre Ursachen zu clustern. Dabei stellt sich heraus, dass beim überwiegenden Teil der Probleme auch deren Ursachen bekannt sind.

Stellen Sie sich vor, Sie besprechen in Ihrer Shopfloor-Runde ein Problem. Nehmen Sie das Johari-Fenster zur Hand, und fragen Sie Ihre Kollegen, in welches Feld das aktuelle Problem einzuordnen ist. Sie werden schnell erkennen: Das Problem, die Lösung und wahrscheinlich auch die Ursache(n) sind bekannt, es gehört also nach Johari in den Quadranten I. Zeigen Sie dies auch!

Anhand dieser Visualisierung schaffen Sie eine „neue“ Klarheit und bekommen eine Chance, um Veränderungen anzustoßen. Mit den folgenden drei Handlungsfeldern lassen sich die aus dem Johari-I-Fenster ersichtlichen Probleme deutlich reduzieren:

## 1. Bewusstsein für Johari I schaffen

Ein möglicher Grund für die stagnierende Problemlösung liegt in der Motivation der Beteiligten. Die Erklärungsmodelle reichen von „Ich kann es nicht besser“ über „Wir haben es schon versucht“ und „Ich habe es nicht gesehen“ bis hin zu „Es ist mir egal“. Die unterschiedlichen Menschentypen und die Einstellungen, die damit Hand in Hand gehen, haben einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf eine Organisation und führen zum beschriebenen Zustand. Solange Sie also Johari I nicht explizit zum Thema machen, wird auch nichts passieren; die Ineffizienz und Ressourcenverschwendung bleiben der Normalzustand.

## 2. Führung ist der wichtigste Stellhebel

Um die enorme Ressourcenverschwendung einzustellen, wird ein Weg benötigt, damit die Probleme in Johari I nicht mehr auftreten. Dieser Weg wurde unter Anwendung einer kybernetischen Systemanalyse nach Frederic Vester auf Basis der Erfahrungen aus zahlreichen Projekten erarbeitet. Führung nimmt dabei eine Schlüsselrolle ein. Folgende drei wesentliche Stellhebel wurden identifiziert:

- **Klare Delegation:** Die Aufgabe wird von der Führungskraft klar übergeben: „Sie haben nun die Aufgabe, dieses Problem nachhaltig abzustellen“ anstatt „Lösen Sie das Problem!“
- **Motivation:** Der Handlungsbedarf sowie die Vorteile der nachhaltigen Problemlösung müssen klar und mit der Belegschaft kompatibel sein, frei nach dem Motto: „Der Köder muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler.“
- **Transparenz:** Die nachhaltige Problemlösung und deren Ergebnisse werden offen kommuniziert und visualisiert: „Seit x Tagen ist das Problem nicht mehr aufgetreten!“ – ähnlich der oft gewählten Darstellung im Bereich der Arbeitssicherheit: „Seit x Tagen kein meldepflichtiger Unfall!“

## 3. Souverän mit Widerständen umgehen

Die Unternehmenskultur ist eine gute Ausrede, um nachhaltige Problemlösungen zu vermeiden; doch bleibt sie am Ende des Tages

ein abstraktes Konstrukt. In der Realität sind es Menschen, die Widerstände gegen die Problemlösung entwickeln.

Das Widerstandsradar ist eine Methode, um die Fülle an Aber-Ausreden an die Oberfläche zu bringen. In mehr als 150 Projekten wurden durch strukturierte Interviews die persönlichen Widerstandslandkarten sichtbar gemacht. Die Top 10 der Widerstände wurden identifiziert, die Widerstands-DNA wurde offengelegt. Dabei wurde sichtbar, dass Führungsprobleme dominieren.

### Brandschutz statt Feuerwehr

Die relevante Belegschaft hat oft kein echtes Interesse an einer erfolgreichen Problemlösung, da sie nicht daran glaubt, dass ihr Einsatz auch belohnt wird. Viele haben bereits erfolglos versucht, eine Veränderung zu initiieren, und haben sich dadurch nur unbeliebt gemacht. In vielen Fällen fehlt auch der Glaube an eine erfolgreiche Veränderung, die Lösung von Problemen wird als reines Troubleshooting wahrgenommen. Es zeigt sich, dass der „Feuerwehrmann“ – der Troubleshooter – attraktiver wirkt als der „Brandschutzbeauftragte“, der Nachhaltigkeit durch das Setzen und Einhalten von Standards erreicht.

Der Top-Widerstand lautet: „Es ist nicht der erste Versuch der Veränderung! Warum sollte es also dieses Mal funktionieren?“ Genau diese selbsterfüllende Prophezeiung lähmt den nachhaltigen Problemlösungsprozess. Damit diese Widerstände durchbrochen werden können, wird eine zusätzliche Kompetenz benötigt – die Nachhaltigkeit. Unter Nachhaltigkeit wird in diesem Zusammenhang verstanden, dass die neuen Muster auch unter Druck stabil gelebt werden.

### Johari I dauerhaft abstellen

„Ich weiß nicht, wie ich Johari I nachhaltig abstellen kann!“ Diese neue Meta-Aufgabe ist wiederum ein klassisches Johari-III-Problem (Problem bekannt, Lösung unbekannt). Damit die Lösung erkannt und umgesetzt wird, ist es hilfreich, dass Führungskräfte dem Johari-I-Killerprozess folgen – und damit eine positive Störung (Intervention) auslösen.

Das Problem wird erkannt und als Johari-I-Problem thematisiert (im Idealfall visualisiert). Fragen Sie sich selbst und Ihre Belegschaft: „Kennen wir die Lösung?“ Wenn die Antwort „Ja“ lautet, dann haben Sie einen perfekten Startpunkt.

Im nächsten Schritt entwickeln Sie die Kompetenz der „Nachhaltigkeit“ (Training und Coaching der relevanten Belegschaft). Beobachten Sie Ihr Team auf der Meta-Ebene, wie es versucht, ein Problem nachhaltig abzustellen. Reflektieren Sie gemeinsam mit Ihrem Team, zeigen Sie, wie konkret anders vorgegangen werden kann, und leben Sie es vor. Beobachten Sie Ihre Problemlöser, und nehmen Sie auftretende Widerstände wahr.

Sie werden sehen, wie die nachhaltige Lösung des Problems unerwartete Ressourcen freisetzt. Es ist, als ob Sie einen Nagel aus Ihrem Schuh entfernt hätten und wieder schmerzfrei gehen könnten. Frustrationen über lang andauernde Mängel verschwinden, die MitarbeiterInnen sind in ihrer neu entdeckten Problemlösungsfähigkeit gestärkt. Wenn sich die Belegschaft nicht mehr mit Johari-I-Problemen beschäftigen muss, hat sie wieder Ressourcen für Johari-II-IV-Aufgaben – diese machen erfahrungsgemäß auch mehr Spaß! ■

## INFORMATION & SERVICE

### LITERATUR

- 1 Saxena, P.: Johari Window: An Effective Model for Improving Interpersonal Communication and Managerial Effectiveness. Journal of Management, Vol. 5. No. 2. 12/2015. S. 134-1461
- 2 Kraus, G.: Handbuch Change Management. Cornelsen, Berlin 2006.
- 3 Kruse, P.: Next Practice. Gabal, Offenbach 2004.
- 4 Lippmann, E.: Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte. Springer, Berlin 2018.

### AUTOREN

**Prof. Dr.-Ing. Jan Kotschenreuther** lehrt und forscht in den Fachgebieten Fertigungstechnik, QM, Werkzeugmaschinen und Bionik an der Hochschule Karlsruhe.

**Prof. Dr.-Ing. M. Phil Bernd Langer** lehrt und forscht in den Fachgebieten Problemlösung 4.0, QM, Lean & Logistik an der Hochschule Karlsruhe.

**Dipl.-Ing Ursula Meiler** ist Lehrbeauftragte für QM an der Hochschule Karlsruhe.

### KONTAKT

**Bernd Langer**  
T 0721 925 1914  
bernd.langer@hs-karlsruhe.de

## Erfolgreiches Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzmanagement nach DIN ISO 45001 und SCC



Das  
Praxisbuch für  
die erfolgreiche  
Umsetzung  
der Norm

**Lösungen zur praktischen Umsetzung**  
Textbeispiele, Musterformulare, Checklisten  
von Gjergj Dojani und Dr. Grit Reimann

1. Auflage 2019. 320 Seiten. A4. Broschiert.  
98,00 EUR | ISBN 978-3-410-26400-2

Auch als E-Book und E-Kombi erhältlich.

Kostenlose Leseprobe unter [www.beuth.de/go/asgm](http://www.beuth.de/go/asgm)

**Hier können Sie bestellen**

Telefon +49 30 2601-1331

Telefax +49 30 2601-1260

kundenservice@beuth.de

**Beuth**  
publishing DIN

Beuth Verlag GmbH | Am DIN-Platz | Burggrafenstraße 6 | 10787 Berlin