

Risikoarmes Problemlösen

Ist zur Lösung einer Aufgabe/Streitfrage nicht sofort ein Vorgehen ersichtlich, spricht man von einem Problem.¹ Im beruflichen Alltag sind Probleme mit einem Vorgehen zu lösen, das gut argumentiert bar ist.² Bei der Suche nach einem guten Vorgehen zeigt die Fachliteratur³: Es gibt einen Problemlösungszyklus, dessen Umsetzung durch Standards erleichtert wird und sich am Minimum an Opportunitätskosten orientiert.⁴ Das Benutzen von Standards verbessert die Qualität der Ergebnisse und die Orientierung am Minimum der Opportunitätskosten berücksichtigt bestehende Risiken angemessen.⁵

Der Problemlösungszyklus ist eine aufeinander aufbauende Folge von Handlungsschritten. Zunächst wird die Ausgangssituation geklärt und die Zielvorstellungen definiert. Hierbei ist besonders bei den Zielvorstellungen auf ein präzises Formulieren anhand messbarer Größen zu achten. Danach werden möglichst verschiedenartige geeignete Möglichkeiten zu Zielerreichung gesucht, wobei eine Möglichkeit immer im aktiven Unterlassen besteht. Dann werden die einzelnen Möglichkeiten anhand ihrer erwartbaren Folgen beurteilt, wofür verschiedene Methoden benutzt werden können. Zuletzt wird die Möglichkeit erwählt, die den besten Zielerreichungsgrad erwarten lässt. Auf dieser Basis kann im beruflichen Alltag die Planung und Umsetzung konkreter Maßnahmen erfolgen.⁶

Die Problemlösungsprozesse werden durch Standards erleichtert. Eine Gruppe erarbeitet nicht immer eine bessere Problemlösung als ein Individuum. Allerdings wird die Ergebnisqualität einer Gruppenarbeit durch Standards in der Kommunikation und der Zusammenarbeit erheblich gefördert. Dazu gehört die auch Anwendung verschiedener Entscheidungsmethoden einschließlich des geteilten Wissens um ihre Möglichkeiten und Grenzen. Der Umgang mit standardisierten Verhaltensweisen entlastet das Nachdenken über eine gute Koordination einzelner Tätigkeiten und stärkt das gemeinsame Denken über eine vorteilhafte Problemlösung. Dabei ist im beruflichen Alltag bedenken, dass unterschiedliche Vorgehensweisen zu unterschiedlichen Ergebnissen führen.⁷

Eine gute Problemlösung orientiert sich an den minimalsten Opportunitätskosten. Dazu werden für jede erwartete Zukunftsvorstellung die Folgen der Alternativen mit dem bei jeder betrachteten Zukunft bestmöglich-

.....
¹ Antwort auf die 1. Frage: Warum sollte man diesen Text lesen?

² Antwort auf die 2. Frage: Welche Thematik behandelt der Text?

³ Antwort auf die 3. Frage: Welche Methode wurde benutzt, um den Textinhalt zu erarbeiten?

⁴ Antwort auf die 4. Frage: Welche zentralen Ergebnisse legt der Text dar?

⁵ Antwort auf die 5. Frage: Welche konkreten Handlungstipps können daraus abgeleitet werden?

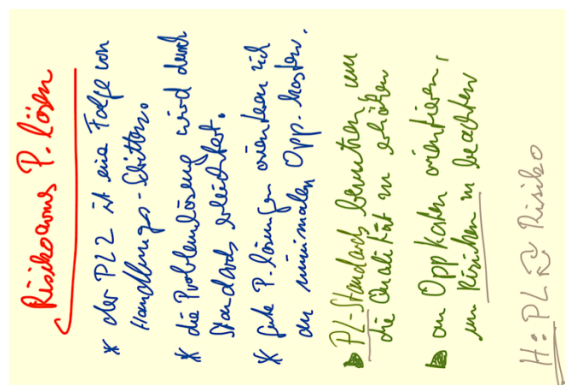
⁶ Vgl.: Vorbach, St. (2015), S. 94–96

⁷ Vgl.: Rustler, F. (2021), S. 38–39

chen Folgewirkung (= Idealwert) verglichen. Die jeweiligen Unterschiede werden in einer Bedauernsmatrix notiert. Danach wird ermittelt, wie hoch für jede Alternative über alle betrachteten Zukünfte hinweg der maximale Unterschied zum Idealwert ist. Abschließend wird die Alternative erwählt, die den kleinsten dieser maximalen Unterschiede aufweist. Die Unterschiede geben den Verlust an, der jeweils gegenüber der bestmöglichen Folgewirkung zu erwarten ist und können im beruflichen Alltag auch als Opportunitätskosten verstanden werden.⁸

Benutzen Sie in gemeinsamen Problemlösungen eingeübte Standards im Vorgehen, damit werden Sie die Qualität Ihrer Ergebnisse verbessern. Standards in der schriftlichen und mündlichen Kommunikation erleichtern das Erreichen eines gemeinsamen Verständnisses und seiner Dokumentation. Beide gehören zu den Standards der Zusammenarbeit, zu denen auch das regelorientierte Interpretieren und Bewerten verfügbarer Datenbestände gehört. Das gemeinsame Erarbeiten von Interpretationen und Bewertungen wird durch Standards im Vorgehen erleichtert. Genau diese Standards im Vorgehen innerhalb eines Problemlösungsprozesses tragen im beruflichen Alltag zur guten Begründbarkeit der vollzogenen Problemlösung bei⁹, wodurch sie eine hohe Akzeptanz erreicht.

Orientieren Sie Ihre Problemlösung an den Opportunitätskosten, damit werden Sie bestehende Risiken angemessen berücksichtigen. Damit wenden Sie das Vorsichtsprinzip des deutschen Rechnungswesens in den Fällen an, in denen aufgrund der Ungewissheit künftiger Ereignisse erkennbare Beurteilungsspielräume existieren. Allerdings wird dieses am minimalsten Nutzenverlust¹⁰ orientierte Vorsichtsprinzip heute international oftmals durch den Grundsatz der „fair presentation“ überlagert, dessen Ziel die Erfassung der tatsächlichen Vermögens-, Finanz- und Ertragslage ist. Allerdings bleibt im beruflichen Alltag zu beachten, dass im deutschen Handelsrecht der vorsichtige Wert im Zweifel eine höhere Priorität hat als der vermeintlich tatsächliche Wert hat.



⁸ Vgl.: Vahs, D.; Schäfer-Kunz, J. (2021), S. 79

⁹ Vgl.: Vahs, D.; Schäfer-Kunz, J. (2021), S. 80

¹⁰ Vgl.: Göbel, E. (2018), S. 100–102

Literaturangaben

Göbel, Elisabeth (2018): Entscheidungstheorie. 2., durchg. Aufl., Konstanz/München: UVK.

Rustler, Florian (2021): Werkzeuge für großartige Meetings. 1. Aufl., Freiburg: Haufe.

Vahs, Dietmar; Schäfer-Kunz, Jan (2021): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 8., überarb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Vorbach, Stefan (Hrsg.) (2015): Unternehmensführung und Organisation: Grundwissen für Wirtschaftsingenieure in Studium und Praxis, Wien: facultas.