Mit der Cooke-Methode zu besseren Risikoentscheiden

written by Christian Hafner | 26 Februar, 2024

Riskmanagement & IKS News

Mit der Cooke-Methode zu besseren Risikoentscheiden

Wenn Sie mit Unsicherheiten und lückenhaften Informationen entscheiden müssen, setzen Sie die mathematische Cooke-Methode ein!

Bei vielen Organisationen wird das Risikoportfolio jährlich à jour gebracht. Anlässlich eines Risikomanagement-Workshops wird jedes Risiko mit Eintrittswahrscheinlichkeit, den finanziellen Auswirkungen und dem Einfluss auf die Reputation neu eingeschätzt.

Je nach Thema und Bereich haben die Teilnehmer unterschiedliche Fachkenntnisse und Erfahrungen. Dazu kommt die individuelle Risikowahrnehmung, welche von der persönlichen Prägung sowie der eigenen Betroffenheit und Verantwortlichkeit abhängt. Diese Diversität führt dazu, dass die einzelnen Risikoeinschätzungen zum Teil hohe Disparitäten aufweisen.

Persönliche Prägung

Die persönliche Prägung bezieht sich auf die individuelle Entwicklung und Formung einer Person durch verschiedene Einflüsse wie Erfahrungen, Erziehung, Umgebung und persönliche Entscheidungen. Es ist die Gesamtheit dieser Einflüsse, die die Risikowahrnehmung formen.

- Was nehme ich als Risiko wahr, wie bedrohlich finde ich das?
- Wie risikofreudig / risikoavers bin ich?
- Wie weit denke ich die Konsequenzen und Zusammenhänge?
- Wo schaue ich lieber nicht hin; wie ehrlich bin ich mit mir selbst?

Eigene Betroffenheit und Verantwortlichkeit

Die eigene Betroffenheit beschreibt den persönlichen Bezug oder Einfluss, den eine Person in einer bestimmten Situation, Frage oder Angelegenheit hat.

- Betrifft das meinen Verantwortungsbereich?
- Wer ist verantwortlich für Ursachen und Lösungen?
- Kann ich den schleichenden Wandel aufhalten?

Die individuelle Risikowahrnehmung ist per se kein Problem für den Risikoprozess. Sie wird aber zu einem Problem, wenn sie rationales Denken und sorgfältige Überlegung und Analyse übersteuert.

Die Teilnehmer am Workshop stehen vor der Herausforderung, inmitten von Unsicherheit und unvollständigen Informationen fundierte Entscheidungen zu treffen. Um diese Herausforderung zu meistern, eignet sich die mathematische Cooke-Methode, mit der man die Unsicherheit quantifizieren und die Entscheidungsfindung optimieren kann.

Cooke-Methode zur Überwindung der Meinungsdisparitäten

Die Cooke-Methode unterscheidet sich grundlegend von herkömmlichen Ansätzen wie der traditionellen Konsensfindung oder der Delphi-Methode.

Die Konsensfindung in Gruppen ist geprägt von einem langsamen, beratenden Prozess bei dem Meinungen gleich gewichtet werden.

Die Delphi-Methode[1] führt dazu, dass Ansichten in Richtung vermeintlich führender Experten verschoben werden.

Die Cooke-Methode hingegen gewährleistet auf der Basis eines «rationalen Konsens» eine ausgewogene und fundierte Entscheidung. Diese entsteht durch die Gewichtung der Teilnehmermeinungen basierend auf ihrer Performance bei «Startfragen (seed questions)». So werden die Prognosefähigkeiten der Teilnehmer kalibriert.

Besonders in Situationen, in denen Daten spärlich, unzuverlässig oder nicht verfügbar sind, erweist sich die Cooke-Methode als äusserst effektiv. Durch die leistungsgewichtete Lösung wird ein rationaler Konsens geschaffen, der präzise Schätzungen und engere Unsicherheitsspannen liefert.

Ein bedeutendes Merkmal der Cooke-Methode ist die Möglichkeit, nicht nur eine beste Schätzung, sondern auch ein «glaubwürdiges Intervall» anzugeben. Dieses Intervall gibt an, in welchem Bereich die Wahrscheinlichkeit von 10% besteht, dass die wahre Antwort höher oder niedriger ist. Dies ermöglicht eine realistische Quantifizierung der Unsicherheit, anstatt sie aus dem Entscheidungsprozess zu eliminieren.

Die Auswahl und Anzahl der Teilnehmer spielen eine entscheidende Rolle bei der Anwendung der Cooke-Methode. Die sorgfältige Überlegung, ob ein Gremium möglichst unparteiisch oder auf Mitarbeiter des Unternehmens beschränkt sein

sollte, beeinflusst die Relevanz und Vertraulichkeit der Ergebnisse. Erfahrungen von Experten wie Willy Aspinall legen nahe, dass 8-15 Teilnehmer eine vertretbare Anzahl sind, um kosteneffiziente und zeitnahe Ergebnisse zu erzielen.

Fazit: Die Cooke-Methode eignet sich besonders, wenn nur wenige Daten vorliegen und keine andere sinnvolle Möglichkeit besteht, risikobasierte Entscheidungen zu treffen.

Diese Situation trifft bei vielen strategischen und externen Risiken zu, welche Gegenstand am jährlichen Risikomanagement-Workshop sind.

Strategische Risiken sollen eingegangen werden, um einen höheren strategischen Nutzen zu erzielen. Gleichzeitig sollten Schritte unternommen werden, um ihre Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen kosteneffizient zu verringern.

Externe Risiken sind unkontrollierbare Risiken. Sie erfordern besondere Prozesse, die Manager dazu ermutigen, diese Risiken offen zu diskutieren und kosteneffiziente Wege zu finden, um ihre Wahrscheinlichkeit zu verringern oder ihre Folgen abzumildern.

[1] Die Delphi-Methode ist eine strukturierte mehrstufige Befragung mit dem Ziel der Konsensbildung. Dabei gibt eine Gruppe von Fachleuten Antworten und Einschätzungen zu einem Thesen- oder Fragenkatalog. Diese Ergebnisse werden dann zusammengefasst. In einer weiteren Runde beantworten die Experten wiederum die Fragebögen zusammen mit den Resultaten der ersten Runde. Dieser Prozess wird so lange wiederholt, bis ein Konsens gefunden ist.

Quellen: *“A route to more tractable expert advice” Willy Aspinall, nature, January 2010*