

Risikoblindheit, Moral und Nachhaltigkeit in der Politik



WERNER GLEIBNER, FLORIAN FOLLERT * • Dezember 2022

Zusammenfassung

- Das Ignorieren von Risiken ist nicht allein auf fachliche Kenntnisdefizite zurückzuführen. Menschen mögen es nicht, sich mit Risiken zu beschäftigen, sondern tendieren dazu, nur ein gewünschtes Szenario zu betrachten. Individuen neigen auch dazu, Risiken systematisch falsch einzuschätzen und zu priorisieren. So werden aus wahrscheinlichkeitstheoretischer Sicht vergleichsweise bedeutungslose Risiken überschätzt und gravierende Risiken ignoriert.
- Möglicherweise beschäftigen sich Entscheidungsträger in Wirtschaft und Staat inzwischen zu intensiv mit einem Thema, das im Sinne eines «Halo-Effekts» alle anderen Bereiche inklusive ihrer Risiken überstrahlt: mit der Nachhaltigkeit – und speziell dem Klimawandel.
- Eine ausgeprägte Fokussierung der öffentlichen Wahrnehmung auf ein einziges Thema, in Verbindung mit einer Gesinnungsethik und dem persönlichen Wohlgefühl der Moralunternehmer, führt tendenziell zu einer erhöhten Risikoblindheit – und deshalb nimmt die Bedrohung durch kritische Abhängigkeiten möglicherweise zu, weil die entsprechenden Themen aus dem Blickfeld verdrängt werden.
- Eine eindimensionale und unterkomplexe Sichtweise auf die moderne Welt in Verbindung mit einer «moralisierenden» Grundhaltung (auch in den Medien), ist als kritisch zu betrachten. Als besonders bedenklich erscheint es, wenn Wissenschaftler die Webersche Werturteilsfreiheit vernachlässigen und als Begleitforscher den politischen Willen unreflektiert unterstützen. Es ist für Bürger, Unternehmen und ganze Staaten potenziell bestandsgefährdend, wenn aus einer (im Einzelnen immer durchaus diskussionswürdigen) moralischen Grundlage und einer starren Fixierung auf ein bestimmtes Themenfeld offenkundige Risiken von Entscheidungen vernachlässigt und Risiken aus anderen Themenfeldern ignoriert werden.

* Prof. Dr. Werner Gleißner ist seit seiner Promotion in Volkswirtschaftslehre Lehrbeauftragter und seit 2014 Honorarprofessor an der Technischen Universität Dresden. Ass.-Prof. Dr. Florian Follert ist Assistant Professor für an der Fakultät für Management der Privatuniversität Schloss Seeburg, Seekirchen, Österreich.

Eigentlich sollten es die Entscheidungsträger in Unternehmen und Politik inzwischen verstanden haben: Die Zukunft ist in hohem Masse unsicher und hängt wesentlich von bestehenden Chancen und Gefahren (Risiken) ab. Diese Unsicherheit¹ bedeutet nicht, dass Entscheider ihr gänzlich ausgeliefert sind – es gibt Möglichkeiten des adäquaten Umgangs.

Der russische Angriffskrieg auf die Ukraine und seine wirtschaftlichen Auswirkungen, die z.B. zu Versorgungsengpässen mit Gas führen, sind das Resultat eines lange bekannten geopolitischen Risikos (ebenso wie das geopolitische Risiko eines Angriffs Chinas auf Taiwan, das ein komplettes Lieferembargo Chinas gegen die USA und Europa zur Konsequenz haben könnte). Ebenso dürfte die gegenwärtige Inflation keineswegs eine unmittelbare und unvorhersehbare Folge der russischen Invasion sein, sondern ist im Wesentlichen ein bekanntes volkswirtschaftlichen Risiko, das mit der langanhaltend expansiven Geldpolitik der Zentralbanken immer weiter zugenommen hat – worauf Risikoanalysen schon seit Jahren hingewiesen habe – inklusive der Prognose, dass die Inflation genau am Ende der akuten Phase der COVID-19-Pandemie entsteht, wenn eine aufgestaute Nachfrage auf ein reduziertes Angebot infolge unterlassener Investitionen und Lieferkettenprobleme trifft (siehe z.B. Gleißner, 2020b und 2021d).

Die COVID-19-Pandemie und die dadurch ausgelöste Wirtschaftskrise waren bekannte Risiken aus der Gruppe der «Versorgungsrisiken», zu denen beispielsweise auch die Möglichkeit eines flächendeckenden Blackouts gehört, und auf das die Risikoforschung ebenfalls bereits vor 2020 nachdrücklich hingewiesen hat (siehe dazu z.B. Deutscher Bundestag, 2013 und Gleißner, 2019b). Die Energie- und Lieferkettenprobleme, die 2022 vielen Geschäftsleitungen die tägliche Arbeit erschweren, sind auf kritische Abhängigkeiten zurückzuführen, die oft aus «bewussten» Single-Sourcing-Entscheidungen resultierten, bei denen aber die mit diesen einhergehenden Risiken nicht oder im Vergleich zu den korrespondierenden Chancen in zu geringem Masse betrachtet wurden (Gleißner/Romeike, 2020).

In der Praxis sind viele Geschäftsleitungen zu einem ganz erheblichen Teil ihrer Arbeitszeit mit Herausforderungen und oft sogar bestandsgefährdenden Krisen befasst, die aus Risiken resultieren, die man (zu) lange ignoriert hat.

Risikoblindheit

Das Ignorieren von Risiken ist dabei vermutlich nicht nur auf fachliche Kenntnisdefizite zurückzuführen. Die verhaltenswissenschaftliche Forschung zeigt hier die vielen Facetten einer sogenannten «Risikoblindheit» auf (siehe Gleißner, 2020a und 2022a). Menschen mögen sich nicht mit Risiken beschäftigen, sondern lieber nur ein gewünschtes Szenario betrachten und eben keine Risiken sehen, die zu (negativen) Planabweichungen führen können. Es ist schlicht bequemer und angenehmer, ein-

¹ Aus didaktischen Erwägungen differenzieren wir hier nicht zwischen den Begriffen «Risiko» und «Unsicherheit», hierzu eingehend Knight, 1921.

fach davon auszugehen, dass z.B. Russland die Ukraine nicht angreifen wird, russische Gaslieferungen sicher sind, ein Schlüssellieferant nicht ausfallen wird, trotz anhaltender Geldmengenausweitung keine Inflation auftreten wird, unerwünschte Viren sich nicht verbreiten, und neue Technologien nicht zu einer «destruktiven» Strategie von Wettbewerbern führen (wie z.B. bei der Digitalisierung). Freilich ist dieser Optimismus meist nicht gerechtfertigt und hält einer nüchternen Analyse der Chancen und Gefahren (Risiken) anhand ihrer Erwartungswerte und Risikomasse selten stand.

Der Begriff der Risikoblindheit geht dabei über das Verdrängen von Risiken und durch diese bedingten Zukunftsszenarien hinaus. Individuen neigen dazu, Risiken systematisch falsch einzuschätzen und zu priorisieren. So werden aus wahrscheinlichkeitstheoretischer Sicht vergleichsweise bedeutungslose Risiken überschätzt und gravierende Risiken dagegen ignoriert.² Schliesslich ist als dritte Facette der Risikoblindheit festzuhalten, dass der mittlere Mensch sich kaum dazu in der Lage sieht, Risiken adäquat bei anstehenden Entscheidungen und Handlungen zu berücksichtigen.³

Natürlich wäre es sinnvoll, der Risikoblindheit aktiv entgegenzutreten und sich durch Methoden des Risikomanagements präventiv mit den für die Zukunft eines Menschen, eines Unternehmens oder auch eines ganzen Staates relevanten Risiken zu befassen.⁴ Nutzenstiftend wäre es, einschlägige Risiken systematisch zu identifizieren, zu quantifizieren und zu aggregieren sowie die als besonders wichtig erachteten Risiken kontinuierlich zu monitorieren (Gleißner, 2022a; Vanini/Rieg, 2021 und Romeike/Hager 2020). Essentiell wäre es zudem, bei Entscheidungen, die mit diesen verbundenen Risiken im jeweiligen Entscheidungskalkül zu berücksichtigen und schliesslich über adäquate Instrumente zur Risikobewältigung nachzudenken (wobei natürlich aufgrund der Allgegenwart von Risiken eine Risikominimierung nicht anzustreben ist).

All die hier skizzierten Aspekte haben grundlegenden Charakter. Die psychologischen Forschungsergebnisse zur Risikoblindheit betreffen die gesamte Menschheit mehr oder weniger intensiv. Der identifizierte Mangel liegt dabei aber gerade nicht in mangelnder empirischer Erkenntnis hinsichtlich des Phänomens. Vielmehr fehlt es an institutionellen Rahmenbedingungen, die Anreize für eine systematische Integration der Thematik in die Entscheidungsprozesse setzen, was die Bedeutung der konzeptionellen Wirtschaftsforschung einmal mehr betont. Hier kann der berechnete Platz der praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre identifiziert werden, die über die reine Deskription von Entscheidungsanomalien hinaus, konkrete Hinweise geben kann, anhand welcher Instrumente diese im operativen Entscheidungsprozess im

² Siehe z.B. Renn, 2014; Krämer, 2012 und Gleißner, 2019b.

³ Siehe zu den hierfür erforderlichen Verfahren Gleißner, 2022a und speziell zur risikoadäquaten Bewertung von Handlungsoptionen Gleißner, 2019a.

⁴ Siehe zum Konzept des strategischen Risikomanagements auf staatlicher Ebene und dem Leitbild eines robusten Staates Gleißner, 2020c sowie zum robusten Unternehmen Gleißner, 2021c.

Sinne eine Rationalitätssicherungsfunktion (Weber/Schäffer, 2001) reduziert werden können (Follert 2018, 2020, 2021, 2022; Gleißner et al. 2021; Daumann et al. 2022).⁵

Themenfokussierung durch Ethik und Nachhaltigkeitspräferenz

Seit einigen Jahren kann jedoch zunehmend der Eindruck gewonnen werden, dass Risikoblindheit in einer oft kaum mehr vorstellbaren Dimension und über die verschiedenen Gesellschaftsbereiche hinweg auftritt.⁶ Wie kann es sein, dass eine kritische Abhängigkeit von russischem Gas quasi übersehen bzw. ignoriert wird? Wie ist es erklärbar, dass ein Staat sich nicht auf die theoretische Möglichkeit einer Pandemie vorbereitet oder Unternehmen durch Single Sourcing-Entscheidungen kritische Abhängigkeiten akzeptiert, die sogar bis hin zu einer «bestandsgefährdenden Entwicklung» reichen können?⁷

Betrachtet man die Schwerpunkte der Themen kritisch, mit denen sich Entscheidungsträger in Unternehmen und Politik aktuell befassen, entsteht leicht eine Erklärungshypothese: Möglicherweise beschäftigen sich Entscheidungsträger in Wirtschaft und Staat inzwischen zu intensiv mit einem Thema, das im Sinne eines «Halo-Effekts»⁸ alle anderen Bereiche inklusive ihrer Risiken überstrahlt. Dies könnte zu einer Priorisierung von Massnahmen führen, die gewissermassen – unbeachtet der tatsächlich damit verbundenen Risiken anhand konkreter Wahrscheinlichkeiten – als alternativlos und moralisch geboten erscheinen. Und welches Thema könnte dies sein? Nun man denkt hier natürlich unmittelbar an das grosse und durchaus wichtige Thema «Nachhaltigkeit» im Allgemeinen (hierzu kritisch Gleißner/Follert/Daumann, 2021), sowie die Herausforderungen durch den Klimawandel im Besonderen – eventuell ergänzt um die digitale Transformation.⁹

Es muss nicht in Abrede gestellt werden, dass diese Themen bedeutend sind, um zu erkennen, dass ein zentraler Gedanke der Ökonomie darin besteht, im Hinblick auf die angestrebten Ziele knappe Ressourcen möglichst effizient einzusetzen. Dies gilt für einen Betrieb ebenso wie für einen Staat – es ist Kern der menschlichen Existenz, dass wir unter dem «kalten Stern der Knappheit» (Schneider 1967, S.13) und somit zur Auswahl aus mehreren Handlungsalternativen gezwungen sind. Eine Fokussierung der gesamten Aufmerksamkeit sowie der finanziellen und materiellen Ressourcen auf ein Problem ist meist nicht sachgerecht. Aber zweifelsohne binden die Themen Nachhaltigkeit und Klimawandel viele zeitliche Ressourcen und sämtliche Massnahmen, z.B. zur Reduzierung der CO₂-Emission, werden ohne kritisches Hinterfragen unreflektiert als notwendig und unterstützenswert angesehen.

⁵ Vgl. Dörner/Güss, 2022 zur weiteren Form und zu Ursachen für Fehlentscheidungen von Menschen in komplexen Situationen.

⁶ Siehe z.B. Follert/Gleißner/Möst, 2021 oder Gleißner/Follert, 2022.

⁷ Siehe zu den gesetzlichen Anforderungen Gleißner/Lienhardt/Kühne, 2021 und Nickert/Nickert, 2021.

⁸ Siehe dazu z.B. Kahneman, 2016.

⁹ Siehe dazu Weissman/Barreuther, 2022; Lucks, 2020.

Interessanterweise wird dabei Nachhaltigkeit meist sehr verengt diskutiert, nämlich in Orientierung an den ESG-Kennzahlen in besonderer Weise mit Bezug auf Umwelt und Gesellschaft (und eher Compliance als umfassend Governance). Ein Einkommensstrom, der einer Unternehmerfamilie über Generationen hinweg zufließt, weil das betriebene Geschäft Kundenbedürfnisse befriedigt, wird hingegen heute kaum als «nachhaltig» angesehen. Andere für die Befriedigung der Bedürfnisse der heute und in Zukunft lebenden Menschen relevante Aspekte (siehe die Nachhaltigkeitsdefinition der UNO), wie finanzielle Nachhaltigkeit und die Befriedigung der Bedürfnisse von Kunden durch das Güterangebot treten dann in den Hintergrund (siehe nachfolgende Abbildung und Gleißner, 2021a).

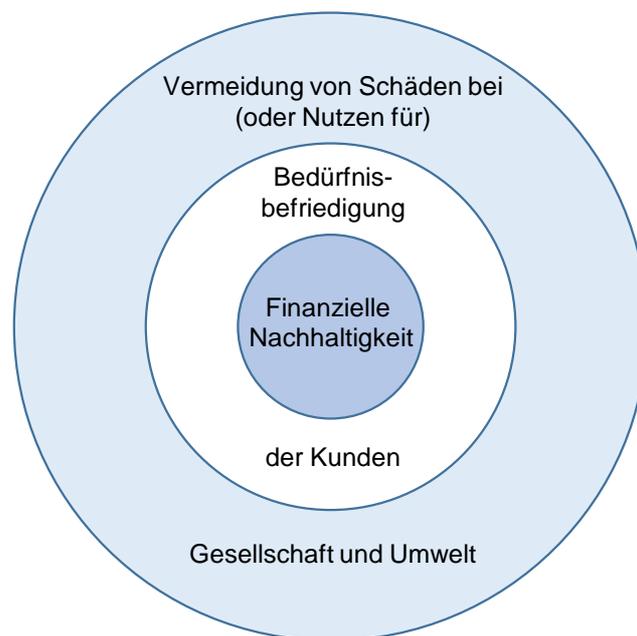


Abbildung 1: Nachhaltigkeit – 3 Ebenen (Quelle: Gleißner, 2021a, S. 243)

Eine solche Fokussierung erscheint im Hinblick auf die Mehrdimensionalität des Problems insbesondere aus zwei Gründen als fehlgeleitet:

1. Die eingeschränkte Sichtweise verhindert eine adäquate Auseinandersetzung mit anderen Herausforderungen, denen Unternehmen und Gesellschaft ebenfalls ausgesetzt ist. So muss ein Unternehmen im Rahmen seines Sicherheitsziels erst einmal seinen Bestand sichern, was finanzielle Nachhaltigkeit, eine robuste Strategie und adäquate Fähigkeiten im Umgang mit Risiken voraussetzt.¹⁰
2. Massnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit in den Dimensionen «Umwelt» (speziell Klima) und «Gesellschaft» werden – meist durch Verweis auf ein sogenanntes «Gemeinwohl» (kritisch etwa Follert 2022) – per se als positiv angesehen, und nicht mehr hinterfragt, und zwar weder im Hinblick

¹⁰ Siehe dazu Gleißner, 2021c und Gleißner/Weissman, 2021.

auf (a) tatsächlichen Nutzen, noch (b) die damit verbundenen Kosten bzw. Risiken. Dies ist besonders im wissenschaftlichen Diskurs, der einen «organisierte Skeptizismus» (Merton 1985, S. 99) voraussetzt, besorgniserregend.

Gerade die sorgsame Abwägung gegenwärtiger Kosten und künftigen Nutzens ist vor dem Hintergrund der oben skizzierten Risikoblindheit besonders zu betonen. Eine pauschale Einteilung in «gute» CO₂-Reduktion und «schlechte» CO₂-Emission erscheint im Hinblick auf die Unsicherheit und die intertemporale Betrachtung als unterkomplex. Akteure, die ein solches Schema als Basis für ihre Entscheidungen heranziehen, dürften einen sehr einfachen «Kompass» für die Entscheidungsfindung haben (weit einfacher als dies bei unternehmerischen Entscheidungen im Sinne der Business Judgement Rule vorgesehen ist, siehe dazu Gleißner, 2021b und ICV, 2021). Aber es ist nicht nur eine unangemessene Vereinfachung eines an sich komplexen Entscheidungsproblems in einer Welt mit real beschränkten Ressourcen. Problematisch ist zunächst, dass die «einfache Regel» bei Betrachtung der Auswirkungen nicht per se sinnvoll ist. Bei Betrachtung übergeordneter Ziele, z.B. Lebensrisiken und Lebenserwartung der Menschen, wird man eine Erhöhung der CO₂-Emissionen beispielsweise leicht akzeptieren, wenn diese dazu dienen, dass mehr Menschenleben durch die Produktion von wirkungsvolleren Medikamenten gerettet werden können.

Ausserdem wird man bei einer kritischen Betrachtung, die eben nicht nur (naiv) von den gewünschten Zukunftsszenarien ausgeht, auch leicht erkennen, dass durchaus nicht mit jeder Reduktion der CO₂-Emission in einem einzelnen Land eine auf der Erde (gewünschte) Gesamtreduktion und damit eine Abschwächung des Treibhauseffekts einhergeht. Bei gegebenen CO₂-Kontingenten in einem Emissionshandelssystem ist es offensichtlich, dass die Reduzierung des Verbrauchs an einer Stelle zu mehr Verbrauch an einer anderen Stelle führt. Bei der Beurteilung der Problematik ist der globale Kontext und die Mobilität der Produzenten zu berücksichtigen: Besteht etwa die Möglichkeit, dass eine Produktion aus Deutschland (zumindest bei den Vorlieferprodukten) in andere Länder verlagert wird, sodass die CO₂-Emission schlichtweg verschoben wird?¹¹ Was möglicherweise noch wichtiger ist: Können wir davon ausgehen, dass eine CO₂-Reduktion durch einen geringeren Verbrauch von Energie (Öl) in einem Land, z.B. in der Schweiz, auch tatsächlich den weltweiten Verbrauch reduziert? Dies steht in Frage, wenn – wie die bisherigen Daten nahelegen – in solchen Fällen die Anbieter von Öl und Gas ihre Produktion (vielleicht etwas günstiger) in anderen Ländern verkaufen. Ganz konkret: Sehen wir es wirklich als realistisch an, dass z.B. die Regierungen in Russland oder der OPEC-Staaten in den nächsten Jahrzehnten auf Nutzung und Verkauf von Öl und Gas verzichten werden? Es spricht wohl viel dafür, dass sie – wie schon der Ukraine-Krieg zeigt – ihre Produktion aufrechterhalten werden und die Produkte an andere Länder verkaufen, die mit dem Bezug der für die Entwicklung ihres Wohlstands wichtigen Energieträger weniger hart ins Gericht gehen (siehe dazu z.B. die Aussagen des indischen Finanzministers: «Geschäfte in Rupien und Rubel: Indien will Handel mit Russland intensivieren», 02.04.2022, <https://www.n->

¹¹ Sinn, 2020.

tv.de/politik/Indien-will-Handel-mit-Russland-intensivieren-article23242576.html, abgerufen am 02.09.2022).

Was zeigt sich aus dem Gesagten: Die Entscheidung über Massnahmen mit dem Ziel «mehr Nachhaltigkeit», sind nur dann einfach, wenn man einfach aus normativen Perspektive bestimmte Themen – wie z.B. die CO₂-Reduktion – unreflektiert als «positiv» ansieht; und die damit verbundenen Auswirkungen ausblendet. Insbesondere ignoriert man damit natürlich auch die Risiken, die mit allen solchen Entscheidungen verbunden sind, weil die Entscheidung ja aus normativer Perspektive als gut eingeschätzt wird (siehe zum Ignorieren der Risiken durch die mit der Energiewende unvermeidlich verbundenen höheren Abhängigkeit von (russischem) Gas z.B. Gleißner/Follert, 2022 und Gleißner, 2022b). Mit Max Weber könnte man bei einer derartigen unangemessenen Vereinfachung von Entscheidungen von einem gesinnungsethischen Ansatz sprechen (im Gegensatz zu einer Verantwortungsethik, bei der man sich mit den Auswirkungen seiner Entscheidung – und damit auch den Risiken – intensiver befasst).¹²

Im Ergebnis bleibt festzuhalten, dass gerade dann, wenn ein Thema die öffentliche Diskussion prägt, und bestimmte Massnahmen grundsätzlich als moralisch geboten und damit undifferenziert als «gut» eingeschätzt werden, betriebswirtschaftlich respektive ökonomisch rationale Entscheidungen erschwert werden. Es werden Massnahmen durchgeführt, die bei Betrachtung der erwarteten Auswirkungen und vor allem der damit verbundenen Risiken kritisch hinterfragt werden können. Entscheidungsprobleme werden in unangemessener Weise simplifiziert, weil es an der Auseinandersetzung mit den Risiken mangelt. Stattdessen wird der Weg für Moralunternehmer bereitet, die aus einer scheinbar überlegenen Position heraus versuchen, eine kritische Diskussion im Keim zu ersticken.

Die zu beobachtende Fokussierung auf ein spezifisches Thema in Verbindung mit einer gesinnungsethischen Grundhaltung könnte dabei die offenkundig ohnehin vorhandene Risikoblindheit noch unterstützen.

Fazit

Aus diesen Überlegungen lässt sich eine prima facie möglicherweise als provokant anzusehende These formulieren: Die Verbindung einer ausgeprägten Fokussierung der öffentlichen Wahrnehmung auf das Thema «Nachhaltigkeit» in Verbindung mit einer Gesinnungsethik führt tendenziell zu einer erhöhten Risikoblindheit, was wiederum neue Risiken befeuert, die sich in kritische Abhängigkeiten, Versorgungsrisiken und anderen Gefahren manifestieren.

Eine eindimensionale und unterkomplexe Sichtweise auf die moderne Welt in Verbindung mit einer «moralisierenden» Grundhaltung, ist gerade aus wissenschaftlicher Sicht und der damit verbundenen Skepsis, als kritisch zu betrachten. Besonders

¹² Weber, 1921/2010.

bedenklich erscheint es, wenn Wissenschaftler die Webersche Werturteilsfreiheit¹³ vernachlässigen und als Begleitforscher den politischen Willen unreflektiert unterstützen. Es ist für Bürger, Unternehmen und ganze Staaten potenziell bestandsgefährdend, wenn aus einer (im Einzelnen immer durchaus diskussionswürdigen) moralischen Grundlage und einer starren Fixierung auf ein bestimmtes Themenfeld, offenkundige Risiken vernachlässigt und die Fundiertheit von Entscheidungen unberücksichtigt bleibt.

Literaturverzeichnis

- Borchert, J. und Golsch, L. (1995), Die politische Klasse in westlichen Demokratien: Rekrutierung, Karriereinteressen und institutioneller Wandel. *Politische Vierteljahresschrift*, 36: 609-629.
- Daumann, F./Follert, F./Gleißner, W./Kamarás, E./Naumann, C. (2022): Political Decision Making in the COVID-19 Pandemic: The Case of Germany from the Perspective of Risk Management. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 397.
- Deutscher Bundestag (2013): Unterrichtung durch die Bundesregierung – Bericht zur Risikoanalyse im Bevölkerungsschutz 2012, Bundesdrucksache 17/12051, 03.01.2013, Download unter: <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/17/120/1712051.pdf> (abgerufen am 30.08.2022).
- Dörner, D. / Güss, C. D. (2022): Human error in complex problem solving and dynamic decision making: A taxonomy of 24 errors and a theory, in: *Computers in Human Behavior Reports*, Vol. 7, August 2022, S. 1-17.
- Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung (2005): Max Weber für Einsteiger: Die fünf wichtigsten Thesen, Ausgabe Nr. 45 vom 13.11.2005, S. 47, online am 14.11.2005, <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/max-weber-fuer-einsteiger-die-fuenf-wichtigsten-thesen-1280555.html> (abgerufen am 30.08.2022).
- Follert, F. (2018): Die Bürger-Politiker-Beziehung im Lichte der Neuen Politischen Ökonomie, in: *der moderne Staat* 11, 233-252.
- Follert, F. (2020): Improving the Relationship between Citizens and Politicians: Some Economic Remarks from an Agency-Theoretical Perspective, in: *Munich Social Science Review, New Series* 3, 171-184.
- Follert, F. (2021): Neue Regeln für neues Vertrauen: Ökonomische Überlegungen zur Bürger-Politiker-Beziehung. LI-Paper, Liberales Institut Zürich (Hrsg.).
- Follert, F. (2022): Keine Herrschaft ohne Verantwortung: Zu einer Politikerhaftung aus rechtsökonomischer Perspektive. In Kessler, O. (Hrsg.), *Verlockung der Macht. Die Kunst, die Gesellschaft offen zu halten*, Zürich: Liberales Institut, 57-74.
- Follert, F./Gleißner, W./Möst, D. (2021): What Can Politics Learn from Management Decisions? A Case Study of Germany's Exit from Nuclear Energy after Fukushima, in: *Energies* 2021, Vol. 14, No. 13, pp. 3730 ff.
- Gleißner, W. (2019a): Cost of capital and probability of default in value-based risk management, in: *Management Research Review*, Vol. 42, No. 11, S. 1243-1258.

¹³ Weber, 1921/1988.

- Gleißner, W. (2019b): Krisen, Kriege, Katastrophen & Disruption: Wie riskant ist die Welt wirklich? Präsentation aus Vortrag bei Risk Management Association e.V., Download unter: http://www.futurevalue.de/download/RMA-Jako-2019_Gleißner_Kurzversion2.pdf (abgerufen am 30.08.2022).
- Gleißner, W. (2020a): Risikoblindheit. Facetten, Ursachen, Auswirkungen und Gegenmassnahmen, in: Zeitschrift für Risikomanagement (ZfRM), 1. Jg., Heft 1.20, S. 10-14.
- Gleißner, W. (2020b): Die Corona-Krise: Fakten, Prognosen und Risiken, in: Corporate Finance, Heft 05-06 vom 25.05.2020, S. 121-130.
- Gleißner, W. (2020c): Der robuste Staat - Ein strategischer Rahmen zur Absicherung gegen Krisen und Katastrophen, 17.04.2020, <https://www.ludwig-erhard.de/orientierungen/krisenpraevention/der-robuste-staat-ein-strategischer-rahmen-zur-absicherung-gegen-krisen-und-katastrophen/> (abgerufen am 30.08.2022).
- Gleißner, W. (2021a): Nachhaltigkeit, Strategie und wertorientierte Unternehmensführung, in: Board, Heft 6/2021, S. 242-246.
- Gleißner, W. (2021b): Unternehmerische Entscheidungen. Haftungsrisiken vermeiden (§ 93 AktG, Business Judgement Rule), in: Controller Magazin, Heft 1, Januar/Februar 2021, S. 16-23.
- Gleißner, W. (2021c): Strategisches Management unter Unsicherheit: Das robuste Unternehmen, in: REthinking Finance, Heft 1 (Februar 2021), S. 33-41.
- Gleißner, W. (2021d): Die COVID-19-Pandemie und der Umgang mit Risiken und Krisen: Lessons Learned für Staaten und Unternehmen, in: Corporate Finance, Nr. 05-06 vom 28.05.2021, S. 121-127.
- Gleißner, W. (2022a): Grundlagen des Risikomanagements, 4. Aufl., Vahlen Verlag München.
- Gleißner, W. (2022b): Der Ukraine Krieg. Sechs kurze Botschaften für die Verantwortlichen in Staat und Wirtschaft, 22.06.2022, <https://www.risknet.de/themen/risknews/sechs-kurze-botschaften-fuer-die-verantwortlichen-in-staat-und-wirtschaft/> (abgerufen am 30.08.2022).
- Gleißner, W./Follert, F. (2022): Die deutsche Abhängigkeit von russischem Gas. Ein Beispiel für Risikoblindheit bei politischen Entscheidungen, in: Wirtschaftsdienst, 102. Jg., Heft 7, S. 474-478.
- Gleißner, W./Follert, F./Daumann, F./Leibbrand, F. (2021): EU's Ordering of COVID-19 Vaccine Doses: Political Decision-Making Under Uncertainty. International Journal of Environmental Research and Public Health 18(4), 2169.
- Gleißner, W./Follert, F./Daumann, F. (2021): «Alles zu seiner Zeit»: ein kritischer Diskussionsbeitrag zum Thema Nachhaltigkeit, in: Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht (ZfU), Heft 4/2021, S. 500–515.
- Gleißner, W./Lienhard, F./Kühne, M. (2021): Implikationen des StaRUG. Neue gesetzliche Anforderungen an das Krisen- und Risikofrüherkennungssystem, in: Zeitschrift für Risikomanagement (ZfRM), 2. Jg., Heft 2.21, S. 32-40.
- Gleißner, W./Romeike, F. (2020): Corona-Krise und Single Sourcing, 03.12.2020, <https://www.risknet.de/themen/risknews/corona-krise-und-single-sourcing/> (abgerufen am 30.08.2022).
- Gleißner, W./Weissman, A. (2021): Der Family-Q-Score: Qualitätssiegel für krisenfeste Familienunternehmen und Rahmen für die Finanzierung, in: REthinking Finance, Heft 5 (Oktober 2021), S. 35-42.

- Internationaler Controller Verein e.V. (ICV) (Hrsg.): Entscheidungsvorlagen für die Unternehmensführung. Leitfaden für die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen (Business Judgment Rule), erarbeitet von Werner Gleißner, Ute Vanini, Thomas Berger, Markus Feldmeier, Tobias Flath, Thomas Günther, Ralf A. Huber, Markus Kottbauer, Robert Rieg, Utz Schäffer, Karl-Heinz Steinke, Marco Wolfrum, Haufe-Lexware GmbH, Freiburg, 2021.
- Kahneman, D. (2016): Schnelles Denken – langsames Denken, Penguin Verlag.
- Knight, F.H. (1921): Risk, Uncertainty, and Profit; Houghton Mifflin Company: Boston, MA, USA; New York, NY, USA.
- Krämer, W. (2012): Die Angst der Woche: Warum wir uns vor den falschen Dingen fürchten, Piper Taschenbuch.
- Lucks, K. (2020): Der Wettlauf um die Digitalisierung: Potenziale und Hürden in Industrie, Gesellschaft und Verwaltung, Schäffer Poeschel, Stuttgart 2020.
- Merton, R.K. (1985): Die normative Struktur der Wissenschaft (S. 86-99). In Merton, R.K., Entwicklung und Wandel von Forschungsinteressen, Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Nickert, A./Nickert, C. (2021): Früherkennungssystem als Instrument zur Krisenfrüherkennung nach dem StaRUG, in: GmbHR, Heft 8 (April 2021), S. 401–413.
- Renn, O. (2014): Das Risikoparadox – Warum wir uns vor dem Falschen fürchten, Fischer Taschenbuch, Frankfurt.
- Sinn, H.-W. (2020): Das grüne Paradoxon: Plädoyer für eine illusionsfreie Klimapolitik, Weltbuch Verlag, Sargans.
- Schneider, E. (1967): Einführung in die Wirtschaftstheorie, 1. Teil: Theorie des Wirtschaftskreislaufs, 13. Aufl., Tübingen.
- Vanini, U. / Rieg, R. (2021): Risikomanagement: Grundlagen – Instrumente – Unternehmenspraxis, 2. Aufl., Schäffer Poeschel, Stuttgart.
- Weber, J./Schäffer, U. (Hrsg.): Rationalitätssicherung der Führung, Springer Wiesbaden, 2001.
- Weber, M. (1921/1988): Der Sinn der «Wertfreiheit» der soziologischen und ökonomischen Wissenschaften, in: Winckelmann, J. (Hrsg.): Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, Mohr Siebeck, 7. Aufl., Tübingen, S. 541–581.
- Weber, M. (1921/2010): Politik als Beruf, Duncker & Humblot, Berlin.
- Weissman, A. / Barreuther, P. (2022): Familienunternehmen der Zukunft, Haufe Lexware, Freiburg.
- Wiener Zeitung (2020): Max Weber: Politik und Moral, Welche ethischen Parameter müssen in der Arbeit für das Gemeinwesen gelten? Zum 100. Todestag des Soziologen und Vordenkers Max Weber, 13.06.2020, <https://www.wienerzeitung.at/nachrichten/reflexionen/vermessungen/2063854-Max-Weber-Politik-und-Moral.html> (abgerufen am 30.08.2022).



Impressum

Liberales Institut
Hochstrasse 38
8044 Zürich, Schweiz
Tel.: +41 (0)44 364 16 66
institut@libinst.ch

Alle Publikationen des Liberalen Instituts finden Sie auf
www.libinst.ch.

Disclaimer

Das Liberale Institut vertritt keine Institutspositionen. Alle Veröffentlichungen und Verlautbarungen des Instituts sind Beiträge zu Aufklärung und Diskussion. Sie spiegeln die Meinungen der Autoren wider und entsprechen nicht notwendigerweise den Auffassungen des Stiftungsrates, des Akademischen Beirates oder der Institutsleitung.

Die Publikation darf mit Quellenangabe zitiert werden.
Copyright 2022, Liberales Institut.