

Marina Romaschin, M.Sc.* | Prof. Dr. Christoph Weiser** | Prof. Dr. Stefan Eisner, Braunschweig***

Behavioral Controlling in Kommunen

Der Einsatz sozialer Präferenzen in der kommunalen Mitarbeiterführung

1. Einleitung

Zur Überprüfung der Zielerreichung sowie zur Ressourcensteuerung wurden u. a. die niedersächsischen Kommunen zur Einführung eines Controllings durch den Landesgesetzgeber verpflichtet, welches insbesondere auch als Instrument für die Führungsebene und für die Entscheidungsträger dient.¹ Das Behavioral Controlling, als ein Teilgebiet des Controllings, befasst sich dabei mit den Zusammenhängen systematisch wiederkehrend erkennbarer, menschlicher Verhaltenszüge im Arbeitsleben sowie der Analyse und Nutzung derselben zu Unternehmenszwecken.² Folgt man der Prämisse, dass Mitarbeiter den wesentlichen Produktionsfaktor darstellen und Kommunen ihrer gesetzlichen Verpflichtung nachkommen, verwundert es sehr, dass außer der Herleitung finanzdatenbasierter Kennzahlen keinerlei ökonomische Modellierung oder publizierte empirische Studien für den kommunalen Bereich existieren und verhaltensorientiertes Controlling bisher scheinbar nicht berücksichtigt wird. Da gerade die Mitarbeiter in einer öffentlichen Institution eine wichtige Ressource darstellen, ist es von besonderer Bedeutung, ihr Verhalten gemäß der Institutionsziele zu steuern. Strategisches Controlling kann hierzu einen Beitrag leisten und somit dem Gemeinwohl dienen.

 Eine soziale Präferenz ist eine den Nutzen eines anderen Entscheiders bei der eigenen Entscheidung berücksichtigende Vorgehensweise in konkreten Entscheidungssituationen.

In diesem Beitrag wird anhand einer empirischen Studie untersucht, ob i. R. d. Behavioral Controllings soziale Präferenzen zur Verhaltenssteuerung von Mitarbeitern in einer kommunalen Institution dienen können. Eine soziale Präferenz ist eine den Nutzen eines anderen Entscheiders bei der eigenen Entscheidung berücksichtigende Vorgehensweise in konkreten Entscheidungssituationen; sie verdeutlicht, dass Menschen ökonomische Prozesse nicht nur aus der eigenen Nutzenperspektive betrachten, sondern auch den Vorteil anderer Menschen einbeziehen.³ Die Untersuchung zeigt, dass die große Mehrheit der Befragten soziale Präferenzen bereits zur Steuerung des Verhaltens von Mitarbeitern einsetzt. Ein hoher Anteil der Befragten wünscht sich sogar eine formelle Regelung hierfür.

2. Soziale Präferenzen in öffentlichen Institutionen

Verhaltenssteuerung i. S. eines Behavioral Controllings stellt im Bereich der öffentlichen Verwaltung eine besonders relevante Form dar, da die Handlungsmöglichkeiten für das Setzen von monetären

Anreizen durch rechtliche Rahmenbedingungen wie bspw. den Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst eng gefasst sind und somit problematische Auswirkungen sowohl für den Anreizempfänger als auch -geber mit sich bringen. Umso größer ist die Bedeutung von nichtmonetären Anreizen zur Erreichung der Ziele der jeweiligen kommunalen Institution.

2.1 Ökonomische Modelle in Kommunen

Kommunen haben anders als private Wirtschaftsunternehmen, die sich ihre Zweck- und Zielsetzung grundsätzlich selbst auferlegen können, den Auftrag der Förderung des Gemeinwohls.⁴ Neben dieser obersten Maxime, die zugleich eine gesetzlich fixierte auferlegte Wirkungsziel dimension darstellt, haben sie jedoch auch wirtschaftlichen Zieldimensionen zu genügen.⁵ Innerhalb des durch Gesetze gesteckten Aufgabenrahmens hat eine Kommune wie ein privates Wirtschaftsunternehmen auch Effizienzzielen zu genügen und unterliegt damit dem klassischen ökonomischen Prinzip.⁶ Ökonomische Modelle, die traditionell mit dem Ziel des Verständnisses und der Erklärung menschlichen Verhaltens in Arbeitsverhältnissen herangezogen werden, bauen i. d. R. auf Annahmen der perfekten Rationalität auf. Kritik daran haben u. a. *Fehr/Schmidt* mit der Modifikation der Nutzenfunktion um soziale Präferenzen hervorgebracht.⁷ Danach kann eine immaterielle Entlohnung sowohl soziale als auch organisatorische Anreize bieten wie bspw. Macht, Prestige, Status, Unternehmenskultur, Arbeitsplatzsicherheit oder Jobrotation.⁸

* *Marina Romaschin*, Master of Science mit Spezialisierung im Behavioral Controlling und Dozentin für öffentliche Betriebswirtschaftslehre an der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen. Sie ist seit 2013 im Projektmanagement der NSI Consult mit Schwerpunkt in der strategischen Ausrichtung von Kommunen tätig und seit 2018 als Beraterin für den Geschäftsbereich Innovations- und Kommunikationsmanagement verantwortlich.

** *Prof. Dr. Christoph Weiser*, Professor für Internes Rechnungswesen und Controlling an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Seine Arbeitsgebiete sind dynamische Einflüsse in der strategischen Planung und die Grundlagen rationaler Entscheidungen.

*** *Prof. Dr. Stefan Eisner*, Professor für öffentliche Betriebswirtschaftslehre an der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen. Er hat neben zahlreichen innovativen Leitbild- und Strategieprozessen auch diverse Mediationen in der kommunalen Familie begleitet sowie auch fachwissenschaftlich darüber publiziert.

1 Vgl. NI-VORIS (2017), online.

2 Vgl. *Schäffer/Weber* (2013), S. 1.

3 Vgl. *Fließbach* (2011), S. 141; vgl. *Fehr/Fischbacher* (2002), S. C1.

4 Vgl. *Schedler/Siegel* (2004), S. 17.

5 Vgl. NI-VORIS (2016), online.

6 Vgl. *Hurlebaus* (2013), S. 28 f.

7 Vgl. *Fehr/Schmidt* (1999); vgl. *Simon* (1997).

8 Vgl. *Wetjen* (2016), S. 22; vgl. *Ewert/Wagenhofer* (2014), S. 396; vgl. *Küpper/Sander* (2011), S. 122.

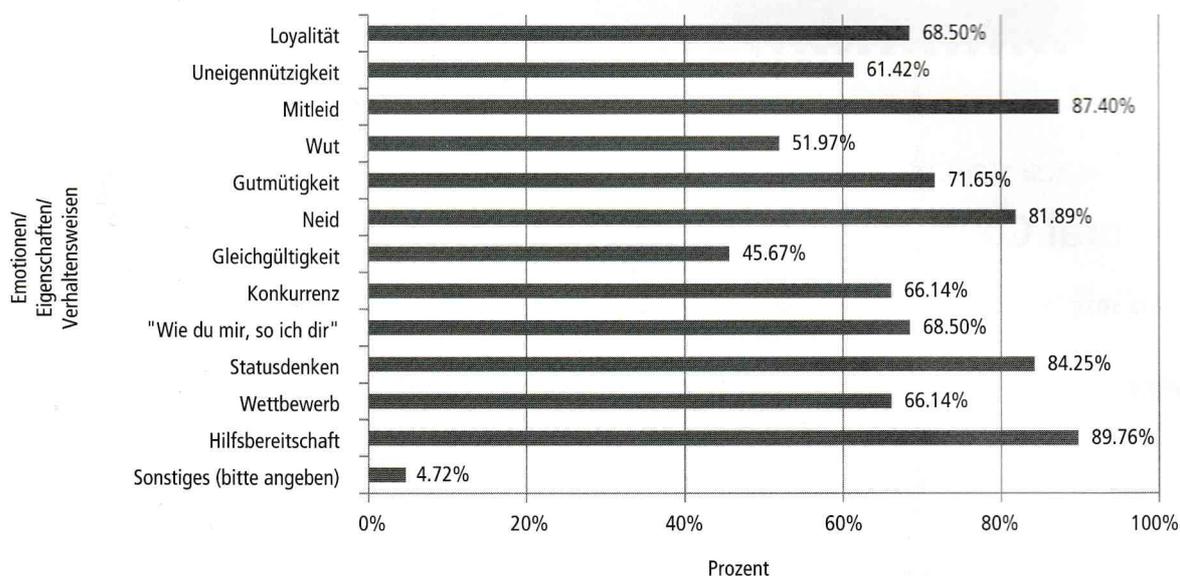


Abb. 1: Von der Führungskraft beobachtete Emotionen/Eigenschaften/Verhaltensweisen der Mitarbeiter, Quelle: eigene Erstellung.

2.2 Ungleichheitsaversion nach Fehr/Schmidt

Zahlreiche Ergebnisse aus der experimentellen Wirtschaftsforschung belegen, dass nicht alle Menschen ausnahmslos an ihrem eigenen materiellen Nutzen interessiert sind, sondern auch die Nutzensausprägung der Mitspieler in ihrem Kalkül berücksichtigen.⁹

Die Untersuchungen von *Fehr/Schmidt* betrachten dabei v. a. Situationen, in denen eine empfundene Ungleichheit zwischen der eigenen und einer anderen Person einen negativen Einfluss auf den Nutzen ausübt.¹⁰ Diese Abneigung gegen Ungleichheit hat zur Folge, dass Menschen bei ungleichen Ergebnissen bereit sind, auf einen gewissen Teil des eigenen Gewinns zu verzichten, um sich in Richtung gerechterer Ergebnisse zu bewegen.¹¹ Bewirkt wird dies durch den Einfluss sozialer Präferenzen, denen Individuen unterliegen:

„Eine Person weist soziale Präferenzen auf, wenn sie sich nicht nur um die ihr zugeordneten materiellen Ressourcen kümmert, sondern auch um die den relevanten Referenzmitarbeitern zugeordneten materiellen Ressourcen.“¹² Wenn solche sozialen Präferenzen Entscheidungen beeinflussen, dann sollten sie bei der Entwicklung ökonomischer Anreizsysteme berücksichtigt werden.¹³

3. Forschungsdesign und empirische Erkenntnisse

Für die empirische Analyse werden Führungskräfte auf ähnlicher hierarchischer Ebene befragt, welche vergleichbare Fachbereiche (FB) in den Tätigkeitsspektren Soziales und Finanzen leiten. Der Konzentration auf die FB Soziales und Finanzen liegt die Hypothese zugrunde, dass die sozialen Präferenzen bei Mitarbeitern dieser FB in entgegengesetzter Stärke ausgeprägt sind. Um eine Vergleichbarkeit unter den Kommunen zu gewährleisten, werden ausschließlich Kommunen eines Bundeslandes befragt. Niedersachsen eignet sich aufgrund der Größe und der diversen Landkreise, kreisfreien Städte, Samtgemeinden, Mitgliedsgemeinden und Flecken für eine vielseitige Grundgesamtheit. Weiterhin liegt Niedersachsen in diversen Aspekten wie bspw. Bildungssystem,

Einwohnerschaft je km², Arbeitslosenquote und Bruttoinlandsprodukt je Einwohner im mittleren Bereich in der bundesweiten Betrachtung.¹⁴

Für die Befragung werden die Gemeinden in drei Größenklassen unterteilt:

- A: 50 000 < Einwohnerzahl
- B: 10 000 < Einwohnerzahl ≤ 50 000
- C: Einwohnerzahl ≤ 10 000

3.1 Allgemeine Informationen zur Stichprobe

Bei einer Grundgesamtheit von 886 Befragten (443 Befragte je FB) und einer Stichprobengröße von 127 Rückmeldungen liegt die Fehlerspanne bei rd. 8 %. Sie gibt das Ausmaß an, zu dem die Beantwortungen der Grundgesamtheit von denen der Stichprobe abweichen können.¹⁵ Die hohe Anzahl an Rückläufern (14,33 % der Grundgesamtheit) bestätigt das Interesse sowie die Relevanz von sozialen Präferenzen in kommunalen Institutionen. Neben wenigen soziodemografischen und die Beschreibung der Kommune betreffenden Daten wurden Informationen zum Bereich der Führungsverantwortung bzw. des Managements im Hinblick auf soziale Präferenzen erfragt. Bei einer direkten deskriptiven Gegenüberstellung der Stichprobe mit der Grundgesamtheit lässt sich feststellen, dass die Kommunen der Stichprobe keinen wesentlichen Unterschied zu denjenigen der Grundgesamtheit in ihrer Verteilung auf die Größenklassen zeigen. Im Weiteren wird spezieller auf Neid und Mitleid als Ausprägungsform der sozialen Präferenz Ungleichheitsaversion eingegangen.

⁹ Vgl. *Fehr/Schmidt* (2003); vgl. *Camerer* (2003); vgl. *Fehr/Falk* (2002); vgl. *Fehr/Fischbacher* (2002); vgl. *Bolton/Ockenfels* (2000); vgl. *Fehr/Schmidt* (1999).

¹⁰ Vgl. *Eberlein/Grund* (2005), S. 134; vgl. *Fehr/Schmidt* (1999), S. 819.

¹¹ Vgl. *Fehr/Schmidt* (1999), S. 819.

¹² *Fehr/Fischbacher* (2002), S. C2.

¹³ Vgl. *Willenbacher* (2017), S. 87.

¹⁴ Vgl. Nds. MI (2017), (2016) online; vgl. Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (2018), online.

¹⁵ Vgl. *Schnell et al.* (2018), S. 249 f.

3.2 Erkenntnisse i. R. d. Behavioral Controllings

Die Führungskräfte erhielten eine Frage nach diversen Emotionen/Eigenschaften/Verhaltensweisen, welche Sie bei ihren Mitarbeitern schon beobachten konnten. Es wurden zwölf konkrete Vorschläge vorgegeben, und es bestand die Möglichkeit, diese um weitere zu ergänzen. Die folgende Tabelle zeigt die prozentuale Verteilung in Bezug auf die gesamte Stichprobe. Hilfsbereitschaft wurde von 89 % aller Führungskräfte angegeben und bildet damit den Modalwert aller möglichen Antworten. Neid mit 82 % und Mitleid mit 87 % stellen das viert- bzw. zweithäufigste beobachtete Merkmal dar. Besondere Auffälligkeiten in der Verteilung bzgl. des Geschlechts oder des FB zeigen sich nicht.

Das Behavioral Controlling, ein Teilgebiet des Controllings, befasst sich mit den Zusammenhängen systematisch wiederkehrend erkennbarer, menschlicher Verhaltenszüge im Arbeitsleben sowie der Analyse und Nutzung derselben zu Unternehmenszwecken.

Die Führungskräfte wurden gefragt, ob sie bei ihren Mitarbeitern beobachten, dass Neid auftritt, wenn ein anderer Mitarbeiter aus dem Team ungerechtfertigt überdurchschnittlich gelobt/hervorgehoben wird (im Vergleich zum restlichen Team). Dies wurde von 81,89 % aller Befragten bestätigt.

Zum Auftreten von Mitleid wurden die Leitenden gefragt, ob sie bei ihren Mitarbeitern Mitleid beobachten, wenn ein anderer Mitarbeiter aus dem Team ungerechtfertigt überdurchschnittlich hart getadelt/vernachlässigt oder diesem eine vergleichsweise höhere Arbeitsbelastung zugeordnet wird (im Vergleich zum restlichen Team). Hier lag die Zustimmung bei 87,4 %. Dies bestätigt, dass soziale Präferenzen in Form von Neid und Mitleid auch im Berufsleben zu beobachten sind.

Weiterhin wurde der Effekt von Neid und Mitleid untersucht. Beginnend mit der Frage nach dem Effekt auf die Arbeitsleistung, wurden die Führungskräfte gebeten, zum einen die Richtung des Effekts (positiv oder negativ), zum anderen auch dessen Stärke anzugeben. 61 % der Befragten gaben einen positiven Effekt von Neid auf die Arbeitsleistung an, 75 % eine positive Auswirkung von Mitleid.

Hierbei sind insbesondere die positiven Auswirkungen auf die Motivation und die Qualität der Arbeit hervorzuheben. Mehr als die Hälfte aller Führungskräfte führten beide Ausprägungen der Ungleichheitsaversion bzgl. positiver Effekte an.

Nichtmonetäre Entlohnung für Mitarbeiter kann sowohl soziale als auch organisatorische Anreize bieten wie bspw. Macht, Prestige, Status, Unternehmenskultur, Arbeitsplatzsicherheit oder Jobrotation.

Im nächsten Schritt wurde untersucht, ob die Verantwortlichen beobachtbare soziale Präferenzen bereits nutzen, um das Verhalten der Mitarbeiter zu steuern. Die Leitenden wurden gefragt, ob sie bei einem negativen Einfluss von Neid versuchen, diesen Effekt zu eliminieren oder abzuschwächen. 89 % aller Befragten bestätigten den Versuch einer derartigen Einflussnahme. Bei einem positiven Einfluss von Neid betragen die Bestätigungen bzgl. des

Eliminierens 67 %. Ein Grund für diese Differenz könnte sein, dass das Eliminieren von negativen Auswirkungen im Vergleich zum Herbeiführen von positiven Aspekten durch das Nutzen sozialer Präferenzen als ethisch vertretbarer angesehen wird. Bei Mitleid wird dieser Trend noch deutlicher: Während hier bei einem negativen Effekt noch insgesamt 67 % der Nutzung sozialer Präferenzen zustimmten, verringerte sich der Wert bei einem positiven Effekt auf lediglich 10 %. Die Beobachtung von Neid behaftet den Neid empfindenden Mitarbeiter selbst mit einer eher negativ einzustufenden Charaktereigenschaft, sodass dessen Nutzung von deutlich mehr Führungskräften akzeptiert wird als einer solchen bei Mitleid. Bei den 10 % Befragten, welche das Nutzen eines positiven Effektes bestätigten, handelt es sich zu 77 % um Angehörige des männlichen und zu 23 % um Angehörige des weiblichen Geschlechts. Weitere Unterschiede bei den Verteilungen hinsichtlich des Alters, der Kommune oder der Führungsverantwortung sind marginal und nicht weiter erwähnenswert. Der vermutete Unterschied zwischen dem FB Soziales und dem FB Finanzen bei der Nutzung von sozialen Präferenzen bestätigte sich nicht.

Die Frage nach der Existenz einer formellen Regelung, wie sie in einer internen Dienstanweisung festgelegt werden könnte, aber auch die Frage nach der bisherigen Instrumentalisierung sowie Institutionalisierung i. S. einer bisherigen Verwendung von sozialen Präferenzen zur Verhaltenssteuerung wurde von den Führungskräften weitestgehend verneint. Dies deutet auf eine sehr individuelle Betrachtung von Mitarbeitern bei der Nutzung von sozialen Präferenzen hin. Es liegen zwar keine allgemeingültigen instrumentalisierten Abläufe dafür vor, jedoch werden soziale Präferenzen von der großen Mehrheit der Stichprobe bereits verwendet. Dies könnte auch ein Hinweis auf den unstrukturierten Umgang mit diesen im Bereich des Behavioral Controllings innerhalb einer kommunalen Institution sein.

		Wunsch nach Formalisierung: Trifft eher zu, trifft zu	Wunsch nach Formalisierung: neutral, trifft eher nicht zu, trifft nicht zu
Nutzung Neid/negativer Effekt:	Trifft eher zu, trifft zu	93	20
	Neutral, trifft eher nicht zu, trifft nicht zu	2	12
Nutzung Neid/positiver Effekt:	Trifft eher zu, trifft zu	76	9
	Neutral, trifft eher nicht zu, trifft nicht zu	19	23
Nutzung Mitleid/negativer Effekt:	Trifft eher zu, trifft zu	62	23
	Neutral, trifft eher nicht zu, trifft nicht zu	19	23
Nutzung Mitleid/positiver Effekt:	Trifft eher zu, trifft zu	10	43
	Neutral, trifft eher nicht zu, trifft nicht zu	71	3

Abb. 2: Zusammenhang zwischen Wunsch nach Formalisierung und Nutzung von Neid/Mitleid bei negativem/positivem Effekt, Quelle: eigene Erstellung.

Die vorliegende empirische Auswertung sagt aus, dass die Führungskräfte einer kommunalen Institution soziale Präferenzen nutzen und sich dies positiv auf die Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter auswirkt. Dabei kann das Nutzen sowohl im Eliminieren als auch im Herbeiführen von Neid bzw. Mitleid liegen, um sich positiv auszuwirken.

4. Zusammenfassung

Die empirische Auswertung zeigt eine Unausgewogenheit zwischen der aktuellen Situation und der Wunschvorstellung der Führungskräfte. Die Verwendung sozialer Präferenzen wird weitestgehend von den Befragten bestätigt, ebenso existiert der mehrheitliche Wunsch nach einer formellen Regelung bzgl. des beobachteten Verhaltens bei Neid und Mitleid. Dennoch liegen sowohl für Neid als auch für Mitleid die Ergebnisse für eine bereits existierende formelle Regelung bei unter 5 %. Der überdurchschnittlich häufig angegebene Wunsch nach einer Formalisierung des Umgangs mit Neid und Mitleid sowie deren stark verbreitete bisherige Nutzung reflektiert die hohe Praxisbedeutung für den Untersuchungsgegenstand Kommune.

Eine mögliche Erklärung für das Ausbleiben der Formalisierung könnte in der Art der Gestaltung liegen. Es bleibt zu erkunden, wie eine solche gewünschte Formalisierung in der kommunalen Praxis konkret aussehen kann. Eine valide wissenschaftliche Basis würde dazu beitragen, die identifizierte Unausgewogenheit abzubauen. Die Untersuchung von sozialen Präferenzen bezieht sich auf ethische Normen. Dies könnte ein weiterer Erklärungsansatz für die fehlende Formalisierung sein: Die teils im Gegensatz zu moralischen Prinzipien stehenden Themen können nur in begrenztem Rahmen und mit zahlreichen Befindlichkeiten der Betroffenen formalisiert werden.¹⁶

 *Es geht ausschließlich um die Institutionalisierung der ohnehin auftretenden sozialen Präferenzen zum Wohle aller Beteiligten.*

Fehr/Schmidt haben mit ihrem Ansatz zur Ungleichheitsaversion nur einen Teilbereich der vielfältigen sozialen Präferenzen dargelegt.¹⁷ Deren Relevanz sowie Aktualität für kommunale Institutionen zeigt sich deutlich anhand der Ergebnisse der empirischen Umfrage. Die Mitarbeiter, als eine der wichtigsten Ressourcen in einer kommunalen Institution, sollten durch die Führungskräfte im Sinn der ganzheitlichen Zielerreichung der Organisation gesteuert werden. Die positive Auswirkung der sozialen Präferenzen auf die Verhaltenssteuerung kann alternativ oder ergänzend zu einer monetären Anreizgestaltung eingerichtet werden. Gleichwohl geht es in keinem Fall um die Erzeugung von Neid und Mitleid durch die Führungskraft, sondern ausschließlich um die Institutionalisierung der ohnehin auftretenden sozialen Präferenzen zum Wohle aller Beteiligten. Dies kann nicht nur dann der Fall sein, wenn monetäre Anreizsysteme gar nicht erst zur Verfügung stehen, sondern auch, wenn dadurch weniger klassische Anreize benötigt werden. Zukünftig wären die Wechselwirkungen zu untersuchen, inwieweit sich monetäre Anreize und soziale Präferenzen ergänzen, sich widersprechen oder sich gegenseitig ausschließen.

Monetäre Anreize werden zunehmend durch immaterielle Anreize verdrängt, sodass sozialpsychologische Aspekte ebenfalls stärker betrachtet werden müssen.¹⁸ Weiterhin lässt sich eine vollständige Erfassung der ökonomischen Handlungsweisen ohne die Berücksichtigung unternehmensethischer Fragestellungen nicht erreichen.¹⁹ Die Interdisziplinarität der Wissenschaften hat insbesondere im Kontext einer ganzheitlichen Betrachtung über das menschliche Verhalten eine hohe Bedeutung. Zukünftige Forschungsergebnisse zu diesem Themenfeld ermöglichen letztlich einen Beitrag zur Steigerung des Gemeinwohls im Rahmen der kommunalen Leistungserbringung.

Literaturverzeichnis

- Bolton/Ockenfels: A theory of equity, reciprocity, and competition, in: AER, Vol. 90, 3/2000, S. 166–193.
- Camerer: Behavioral Game Theory, Princeton 2003.
- Eberlein/Grund: Ungleichheitsaversion in Prinzipal-Agenten-Beziehungen, in: JfB, Vol. 56/2006, S. 133–153.
- Ewert/Wagenhofer: Interne Unternehmensrechnung, 8. Aufl., Berlin/Heidelberg 2014.
- Fehr/Falk: Psychological Foundations of Incentives, in: EER, Vol. 46/2002, S. 687–724.
- Fehr/Fischbacher: Why Social Preferences Matter, in: EJ, Vol. 112/2002, S. C1–C33.
- Fehr/Schmidt: A Theory of Fairness, Competition and Cooperation, in: QJE, Vol. 3/1999, S. 817–868.
- Fehr/Schmidt: Theories of Fairness and Reciprocity, in: Dewatripont; Hansen; Turnovsky (Hrsg.): Advances in Economics and Econometrics, Cambridge 2003, S. 208–257.
- Fließbach: Soziale Präferenzen, in: Reimann; Weber (Hrsg.): Neuroökonomie, Wiesbaden 2011, S. 140–162.
- Hormel/Seibt: Anreizsysteme, in: Stierle; Glasmachers; Siller (Hrsg.): Praxiswissen Personalcontrolling, Wiesbaden 2017, S. 137–155.
- Hurlebaus: Grundsätze ordnungsgemäßer kommunaler Rechnungslegung und ihre Auslegung im Hinblick auf die Bewertung kommunaler Sachanlagen, Wiesbaden 2013.
- Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft: Wo stehen die Bundesländer beim Bildungsscheck?, online 2018.
- Küpper/Sander: Anreizsysteme und Unternehmensethik, in: ZfB, 81. Jg., 1/2011, S. 119–148.
- Küpper/Schreck: Unternehmensethik in Praxis, in: ZfbF, Sonderheft, 58/2008, S. 72–92.
- Nds. MI: Niedersachsen im Vergleich – Fläche und Bevölkerung, online 2016.
- Nds. MI: Niedersachsen im Vergleich – Wirtschaftsdaten im Vergleich, online 2017.
- NI-VORIS: § 60 Begriffsbestimmungen, online 2017.
- NI-VORIS: § 110 Allgemeine Haushaltsgrundsätze, Haushaltsausgleich, Online 2016.
- Schäffer/Weber: Behavioral Controlling, in: CMR, Vol. 57, Issue 3, 3/2013, S. 1–2.
- Schedler/Siegel: Strategisches Management in Kommunen, Düsseldorf 2004.
- Schnell/Hill/Esser: Methoden der empirischen Sozialforschung, 11., überarbeitete Aufl., Berlin/Boston 2018.
- Simon: Models of bounded rationality, Vol. 3: Empirically Grounded Economic Reason, Cambridge/Massachusetts 1997.
- Wetjen: Behavioral Budgeting, Wiesbaden 2016.
- Willenbacher: Die Gestaltung unternehmerischer Anreizsysteme aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive, Wiesbaden 2017. 

¹⁶ Vgl. Küpper/Sander (2011), S. 141.

¹⁷ Vgl. Fehr/Schmidt (1999), S. 819.

¹⁸ Vgl. Hormel/Seibt (2017), S. 137, 146.

¹⁹ Vgl. Küpper/Schreck (2008), S. 83.