

sätze. Insofern ist unsere Toleranz gegenüber den Kräften der kreativen Zerstörung am Schwinden. Weil dem so ist, besteht eine echte Gefahr der Verbürokratisierung. Schumpeter irrte sich aber mit seiner Annahme, der Unternehmer sei kein Kapitalist. Er ist heute Kapitalist und trägt echte wirtschaftliche Risiken. Weil er solche Risiken trägt, wird der Unternehmer selbst zum entscheidenden Kritiker der bürokratischen Kräfte und verhindert das Abdriften des Kapitalismus in ein sozialistisch-zentralistisches Wirtschaftssystem.

Der Unternehmer kann ausserdem dazu beitragen, dass sich eine echte Kultur des Scheiterns etablieren kann. Es ist wichtig, dass eine Gesellschaft nicht der Illusion erliegt, Unternehmertum sei der einfachste Weg zu Erfolg und Reichtum. Echtes Unternehmertum lehrt uns, dass es so etwas wie Sicherheit nicht gibt. Unternehmerisch sein bedingt explizit das Miteinbeziehen von Unsicherheit. Über seine Beteiligung am Unternehmen stellt sich Gleichheit zwischen den Interessen des Ideen- und Kapitalgebers ein. Der Regulator sollte dies anerkennen und den beiden Protagonisten freie Hand lassen. Wenn eine Gesellschaft versteht, was Sicherheit, Gleichheit und Regulierung für den Unternehmer bedeuten, dann steht uns eine prosperierende Zeit bevor.

Literaturverzeichnis

- Digital Festival, 15.–18.9.2016, <http://digitalfestival.ch>
- Ellenberg, J. (2014). The Summer's most unread Book is ... In: *The Wall Street Journal*, <http://www.wsj.com/articles/the-summers-most-unread-book-is-1404417569>. Zugriff: 8.1.2016.
- Erixon, F., und Weigel, B. (2016). Risk, Regulation, and the Innovation Slowdown. In: *Cato Policy Report*. September/Oktober 2016.
- Müller, G. V. (2016). Der digitale Animator der ABB. In: *Neue Zürcher Zeitung*. Zugriff: 27.12.2016.
- Popper, K. (2002). *Unended Quest: An Intellectual Autobiography*. London und New York: Routledge.
- Reid, S. (2016). Ich bin die Anti-Merkel. In: *Weltwoche*, Nr. 51. Zugriff: 27.12.2016.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle* (Kindle-Version). New Brunswick und New Jersey: Transaction Publishers.
- Schumpeter, J. A. (2008). *Capitalism, Socialism and Democracy* (First Modern Thought Edition). New York: Harper Perennial.
- Schwab, K. (2017). Folgen der vierten industriellen Revolution. In: *Neue Zürcher Zeitung*. Zugriff: 14.1.2017.

Kontrolle, Wohlstand und Glück

Bruno S. Frey

Kontrolle hat einige wichtige positive Auswirkungen. Vorgesetzte können sich nicht immer darauf verlassen, dass ihre Mitarbeitenden die Aufgaben richtig erfüllen, und wollen deshalb deren Tätigkeit überwachen. Kontrolle hat für die Angestellten auch eine entlastende Funktion; sie werden dadurch von der Verantwortung befreit.

Es gibt verschiedene, schwerwiegende negative Auswirkungen von Kontrolle:

- 1. Die Verantwortung wird abgewälzt und niemand steht mehr für eine Entwicklung gerade.*
- 2. Die intrinsische Motivation, die gerade in einer modernen Wirtschaft entscheidend wichtig ist, wird verdrängt, weil sie unnötig ist und gering geschätzt wird.*
- 3. Die Hierarchisierung und Bürokratisierung wird gefördert, was zu einer ineffizienten Allokation der Ressourcen führt.*
- 4. Die negativen Auswirkungen von Kontrolle vermindern darüber hinaus nicht nur die materielle Wohlfahrt der Bevölkerung, sondern auch das Glücksempfinden der Menschen.*

Positive Anreize und die Förderung der Eigeninitiative wirken diesen negativen Auswirkungen von Kontrolle entgegen. Auf gesellschaftlicher Ebene ist Dezentralisierung von Entscheidungen zu fördern. Demokratische politische Einheiten mit Kompetenz hinsichtlich Steuern und Ausgaben sollten in Bezug auf die zu bewältigenden Probleme geschaffen werden.

Controls have several positive effects. Superiors cannot always be sure that employees perform in a satisfactory manner and therefore want to monitor their behaviour. To be controlled has an exonerating effect; the employees are free of any responsibility.

There are several important negative effects of controls. Responsibility is shifted away and nobody feels responsible for any development; crucially important intrinsic motivation is crowded out because due to the controls it loses its function; hierarchy and bureaucracy become dominant, leading

to an inefficient allocation of resources. The negative effects of controls not only reduce economic welfare but also the subjective wellbeing or happiness of the population.

At the individual level, positive incentives and fostering self-initiative work against the negative impacts of controls. At the societal level, decentralization should be supported. Democratic political units with competencies over taxes and expenditures should be formed according to the problems to be solved.

I. Kontrolle mit positiven Wirkungen

«Kontrolle» wird häufig positiv interpretiert. Unter Kontrolle wird vielfach verstanden, dass ein Zustand oder eine Entwicklung *beherrscht* wird. Der Wille des Kontrollierenden obsiegt. «Kontrolle» wird vielfach auch als das Gegenteil von willkürlich oder ziellos verstanden, also nicht durch Zufall bestimmt.

Diese Auffassungen sind weit verbreitet. Auf der *persönlichen Ebene* findet sich häufig die Vorstellung, eine Arbeitstätigkeit müsste durch die Vorgesetzten möglichst genau kontrolliert werden. Ist dies nicht der Fall – so wird unterstellt –, weichen die Angestellten von den gesetzten Zielen so stark ab, dass die Unternehmen grossen Schaden erleiden. Diese Auffassung wird in der modernen Wirtschaftstheorie durch die «Prinzipal-Agenten-Theorie» (vgl. zum Beispiel Milgram und Roberts, 1992, Richter und Furubotn, 1999) vertreten. Sie hält eine möglichst lückenlose Überwachung (sog. «monitoring») der Angestellten für unverzichtbar. Entsprechend werden variable Leistungslöhne («pay for performance») als zentrales Mittel zum Leistungsanreiz vorgeschlagen. Wer das Leistungsziel überbietet, erhält einen Bonus in Form einer Geldleistung, wer darunter bleibt, ist zu entlassen.

Eine rigide Kontrolle der Mitarbeitenden durch die Vorgesetzten kann für die Untergebenen als entlastend angesehen werden. Sie bewirkt, dass die Beschäftigten sich ihrer Verantwortung entledigen können. Was auch immer geschieht, es sind die Vorgesetzten, die dafür geradestehen müssen. Aus diesem Grund kann es durchaus vorkommen, dass die Angestellten eine Kontrolle von oben fordern, damit sie gegen Fehlleistungen abgesichert sind. Dies kann als «Selbstbürokratisierung» bezeichnet werden.

Auf der *Ebene der Organisation* ist Kontrolle ein essenzieller Bestandteil von Hierarchien. Wenn nicht überwacht wird, breche ein Chaos aus, das die Hierarchie zerstöre. Deshalb müsse kontrolliert werden, ob die Tieferstehenden die Aufträge der Höherstehenden richtig erfüllen. Kontrolle ist deshalb

auch für alle Bürokratien, die ja nach hierarchischen Prinzipien aufgebaut sind, fundamental.

In Firmen hat Controlling heute eine wichtige Funktion. Besonders in grösseren Unternehmen müssen selbst höhere Manager, vor allem aber Beschäftigte auf mittlerer Ebene, sich des Plazets der Controllingabteilung versichern, bevor sie eine Massnahme durchführen. Damit soll eine einheitliche und straffe Geschäftsführung erreicht werden.

II. Kontrolle mit negativen Wirkungen

Kontrolle hat vier wichtige unerfreuliche Auswirkungen:

1. Abwälzung der Verantwortung

Eine kontrollierte Person muss Auflagen und Befehle befolgen. Wenn sie die Aufgabe entsprechend erfüllt, trägt sie keine Verantwortung, selbst wenn die Auswirkungen sehr schädlich sind. Das Gefühl, für eine Firma oder andere Organisation einzustehen, wird verdrängt oder zumindest gemindert. Wer hingegen glaubt, gegen die Vorschriften verstossen zu können, wird in der Regel bestraft oder gar entlassen. Dies kann selbst dann gelten, wenn das Ergebnis für die Organisation vorteilhaft war. Die Vorgesetzten ziehen es vielmehr vor, Erfolge für sich selbst zu verbuchen. Es wird stattdessen argumentiert, wenn jeder gegen Vorschriften verstosse, würde Chaos entstehen, und damit wären negative Resultate unvermeidlich. Wer hingegen brav die vorgeschriebenen Aufgaben erfüllt, wird als guter Mitarbeitender belobigt.

Diese durch Kontrolle bewirkte Abwälzung der Verantwortung kann katastrophale Auswirkungen haben. Die Kontrollierten kümmern sich nicht mehr um grössere Zusammenhänge oder um das Ganze. Selbst wenn sie genau sehen, dass eine Anordnung zu einem für die Organisation schlechten Ergebnis führt, kümmern sie sich nicht darum, weil sie zu blossen Befehlsempfängern degradiert worden sind.

Staatliche Verwaltungen, grössere Firmen und andere Organisationen sind häufig durch eine Kontrollmanie geplagt. Sicherlich gibt es immer Ausnahmen. Dazu zählt der Maria-Theresia-Orden. Er wurde denjenigen militärischen Kommandanten verliehen, die gegen einen expliziten Befehl verstiessen, deren Handlungen aber erfolgreich waren. Damit wurde ein Gegengewicht zur Abwälzung der Verantwortung gesetzt. War allerdings die gegen einen Befehl verstossende selbstständige Handlung nicht erfolgreich, wurde der Fehlende bestraft oder gar unehrenhaft entlassen.

Abweichungen gegen Vorschriften werden immer seltener, weil die Kontrolle in der digitalen Welt immer einfacher und umfassender geworden ist. Heute werden bereits die Arbeitsplätze elektronisch und durch Videos überwacht, sodass jeder kleine Verstoss gegen eine Vorschrift sofort erfasst wird. Ein Handeln ausserhalb des kontrollierten Bereichs wird deshalb immer riskanter und daher immer weniger praktiziert. Die Verantwortung wird auf allen Stufen immer weiter abgewälzt.

2. Verdrängung der intrinsischen Motivation

Fühlen sich Beschäftigte von den Vorgesetzten kontrolliert, wird ihre Motivation an der Tätigkeit selbst vermindert (Deci, 1971, Deci und Ryan, 1985, Frey, 1997; eine Übersicht geben Frey und Jegen, 2001). Eine intrinsische Motivation ist jedoch für viele Tätigkeiten in der modernen Wirtschaft unersetzlich. Dies gilt für alle qualifizierten Tätigkeiten, aber auch für alle Aufgaben, die in der Zukunft anfallen und in der Gegenwart noch gar nicht beschreibbar sind.

Eine variable Entlohnung nach Leistung ist nur möglich, wenn die entsprechende Tätigkeit messbar und damit kontrollierbar wird. Leistungsentlohnung erweist sich jedoch als Fehler, denn damit wird das Interesse am Gegenstand der Arbeit selbst unterhöhlt. Vielmehr wird die ganze Aufmerksamkeit auf das zu gewinnende Geld gelenkt. Dieser Verdrängungseffekt hat im öffentlichen Sektor besonders negative Auswirkungen. Der Dienst an der Öffentlichkeit, der einen Beamten charakterisieren sollte, wird durch das Eigeninteresse am Gehalt ersetzt. Aber wer will schon einen Pfarrer, der sich hauptsächlich für sein Einkommen interessiert? Ähnliches gilt für die Wissenschaft und andere Bereiche, in denen innovative Ideen wichtig sind. Produktive Forschung baut auf Neugier und Interesse an neuen Erkenntnissen auf und gerade nicht auf einem platten Eigeninteresse an Geld.

Die beiden genannten Auswirkungen von Kontrollen können als *unerwünschte Verdrängungseffekte* angesehen werden. Im ersten Fall wird die Verantwortung, im zweiten Fall die intrinsische Motivation unterhöhlt. Die beiden Effekte sind eng miteinander verwandt.

3. Kontrolle als Hierarchisierung und Bürokratisierung

Kontrolle geschieht immer in einem hierarchischen Verhältnis von oben und unten: Wer oben ist, kontrolliert, wer unten ist, hat sich den Kontrollen zu fügen. Diese Situation ist vor allem für Verwaltungen oder Bürokratien charakteristisch. Dies gilt nicht nur für die staatlichen Administrationen,

sondern auch für gewinnorientierte Unternehmen, Verbände, Interessengruppen, humanitäre Organisationen und sogar Kirchen. Damit werden wichtige positive Handlungen eingedämmt, insbesondere wird die Bereitschaft, Initiativen zu entwickeln und neue Wege zu gehen, eingeschränkt. Das Ergebnis ist ein zu wenig effizienter Einsatz der vorhandenen Mittel.

Die bisher genannten drei unerwünschten Auswirkungen von Kontrolle führen zu statischen und dynamischen Wohlstandseinbussen. Mit den vorhandenen Mitteln könnte die materielle Versorgung verbessert werden; die Allokation der Ressourcen ist somit ineffizient. Gleichzeitig wird die wirtschaftliche Dynamik eingeschränkt; Innovationen werden wegen bürokratischer Hindernissen gar nicht oder nur verzögert eingeführt.

Marktwirtschaften suchen demgegenüber eine effiziente Allokation zu erreichen, indem sie die Motivation und die Initiative mithilfe von Preissignalen steuern. Wer diesen Indikatoren folgt, wird monetär besser gestellt und hat eine bessere Chance, im Wettbewerb zu überleben. Eine Kontrolle erübrigt sich, weil jede eine wirtschaftliche Tätigkeit ausübende Person ein eigenes Interesse hat, sich entsprechend den Preissignalen zu verhalten. Notwendig ist Selbstdisziplin anstelle einer äusseren Kontrolle durch Vorgesetzte. Dieses Bild entspricht allerdings einer idealen Marktwirtschaft, wie sie in der Praxis nur selten gelebt gibt. Sobald ein Unternehmen grösser wird, wird vielfach eine hierarchische Kontrolle als notwendig vorausgesetzt.

4. Kontrolle schränkt die persönliche Autonomie ein

Gemäss der modernen, empirisch untermauerten Glücksforschung (vgl. zum Beispiel Frey und Frey Marti, 2010, Frey et al., 2008) erweist sich Autonomie als wesentlicher Faktor, der zur subjektiven Lebenszufriedenheit beiträgt. Wer autonom handeln kann, das heisst, wer wenig einschränkenden Kontrollen unterworfen ist, verfügt über einen höheren Grad an Selbstbestimmung und ist deshalb auch mit seinem Leben zufriedener.

Dieser Zusammenhang wurde verschiedentlich anhand von konkreten Lebensbereichen untersucht und bestätigt. So zeigt sich etwa, dass selbstständig Erwerbende mit ihrem Leben zufriedener sind als abhängig Beschäftigte. Selbstständig Arbeitende können in vielerlei Hinsicht selbst entscheiden, auf welche Weise sie handeln wollen. Dieses Ergebnis (vgl. Frey und Benz, 2007) ist keineswegs trivial, denn Selbstständige arbeiten mehr Stunden, haben ein wesentlich höheres Risiko und verdienen überdies im Durchschnitt weniger als Abhängige. Der Gewinn an Lebensqualität infolge der grösseren Autonomie überwiegt somit den negativen Einfluss der härteren Arbeit, des höhe-

ren Risikos und des geringeren Einkommens. Ein ähnliches Ergebnis wurde für Künstler gefunden (Bille et al., 2015). Auch diese Berufsgruppe hat im Durchschnitt ein deutlich tieferes Einkommen als Beschäftigte mit ähnlicher Ausbildung. Dieses Ergebnis ist genau so wenig selbstverständlich, besteht doch gerade im deutschen Sprachraum die aus der Romantik stammende Vorstellung, Künstler müssten unglücklich sein, damit sie innovative Tätigkeit entfalten können.

III. Folgerungen

Kontrolle ist unverzichtbar und hat sicherlich auch einige wichtige positive Auswirkungen. Vorgesetzte können sich nicht immer darauf verlassen, dass ihre Mitarbeitenden die Aufgaben richtig erfüllen. Überdies hat Kontrolle für die Untergebenen auch eine entlastende Funktion; sie sind dadurch von der Verantwortung befreit.

Zu beachten sind jedoch auch die negativen Auswirkungen von Kontrolle: Die Verantwortung wird auf allen Stufen abgewälzt und niemand steht mehr für eine Entwicklung gerade; die gerade in einer modernen Wirtschaft entscheidend wichtige intrinsische Motivation wird verdrängt, weil sie unnötig und gering geschätzt wird; und die Hierarchisierung und Bürokratisierung wird gefördert, was zu einer ineffizienten Allokation der Ressourcen führt.

Die negativen Auswirkungen von Kontrolle vermindern darüber hinaus nicht nur die materielle Wohlfahrt der Bevölkerung, sondern auch das Glücksempfinden der Menschen.

Gibt es Alternativen zu Kontrolle? Häufig wird dies gar nicht ernsthaft überlegt, sondern es wird für selbstverständlich angenommen, dass Untergebene kontrolliert werden müssen. Wegen der stark gesunkenen Kosten der Überwachung in der digitalen Welt hat die Kontrollintensität gegenüber früher sogar zugenommen.

Alternativen zu straffer und immer stärkerer Kontrolle stehen jedoch zur Verfügung und können fruchtbar eingesetzt werden.

Auf der *individuellen Ebene* lässt sich das persönliche Verantwortungsgefühl und die intrinsische Motivation aufbauen, indem Mitarbeitenden mehr Vertrauen geschenkt wird. Dieses Vertrauen muss von den Vorgesetzten deutlich gemacht werden, indem *positiven Anreizen* mehr Raum gegeben wird. Dazu gehören Lob und Auszeichnungen. Letztere müssen allerdings sorgfältig vergeben werden. Die Auszuzeichnenden müssen sorgfältig ausgewählt und in einer öffentlichen Zeremonie für ihre über das Normale hinausgehende Leistung belobigt werden. Gleichzeitig muss bedacht wer-

den, dass die Verleihung einer Auszeichnung nicht zu einer Routineangelegenheit wird und nicht ausgezeichnete Beschäftigte nicht neidisch werden, sondern sich vielmehr darüber freuen, dass ein Kollege oder eine Kollegin einen Preis erhalten hat (vgl. ausführlich Frey und Gallus, 2012, 2015).

Eine andere Alternative zu Kontrolle besteht in der *Förderung der Eigeninitiative* der Beschäftigten. Fehler, die dabei notwendigerweise vorkommen, müssen mit dem Gewinn an Dynamik verglichen werden. Sie sollten als notwendige Begleiterscheinungen zu den bewirkten Innovationen und als Möglichkeit zur zukünftigen Vermeidung von Fehlern angesehen werden.

Auf *gesellschaftlicher Ebene* gibt es ebenfalls mehrere Alternativen zur Kontrolle. Insbesondere sind *kleine Einheiten zu bewahren und zu fördern*. Den Vorgesetzten wird eine Übersicht ohne lähmende Kontrolle ermöglicht. Damit die einzelnen Einheiten erfolgreich agieren können, muss ihnen eine möglichst weitgehende Autonomie hinsichtlich Einnahmen und Ausgaben zugewiesen werden. Im *politischen Raum* sind die Steuer- und Ausgabenkompetenz der föderalen Gebietskörperschaften zu bewahren und zu verstärken. Vor allem sind auch die Zugriffe des Bundes auf die Kantone und der Kantone auf die Gemeinden zu beschränken. Politische Zusammenschlüsse, sei es von Gemeinden, Regionen oder Kantonen, sind weit kritischer zu hinterfragen, als dies heute üblich ist. Häufig wird dabei nur an eine Vereinfachung der bürokratischen Verfahren gedacht – die sich jedoch häufig nicht einstellt; die in diesem Essay diskutierten negativen Auswirkungen werden hingegen gerne vernachlässigt.

Auch die Europäische Union wird häufig als alternativlos dargestellt, etwa durch die deutsche Bundeskanzlerin. Man müsse deshalb versuchen, sie von innen zu verbessern, und vermehrt Kompetenzen an Brüssel abgeben. Die Vereinigten Staaten von Europa sind für manche Leute eine Wunschvorstellung. Es gibt jedoch andere Möglichkeiten zu einer europäischen Zusammenarbeit. Die Grundidee ist, gemeinsam die auf unserem Kontinent *bestehenden Probleme* anzugehen. Es müssen konkrete Formen entwickelt werden, wie grenzüberschreitend politische, soziale und vor allem auch wirtschaftliche Hemmnisse überwunden werden können. Dieser Ansatz steht in scharfem Gegensatz zu den heutigen Einigungsbemühungen, die weitgehend von oben verordnet sind und in denen die Nationalstaaten nach wie vor die dominanten Akteure sind. Diese Dominanz der herkömmlichen Nationalstaaten wird besonders deutlich, wenn die Einwohner einer Region sich überlegen, ob sie innerhalb Europas selbstständig werden wollen, wie dies gegenwärtig in Katalonien und Schottland der Fall ist. Die Europäische Union steht diesen Entwicklungen hilflos gegenüber – oder versucht sie zu unterdrücken.

Auch Gemeindezusammenschlüsse werden vielfach als Inbegriff des Fortschritts gepriesen. Neben den heutigen regionalen Einheiten sind jedoch auch andere Formen der politischen Dezentralisierung denkbar. So können Aufgaben, die Gemeinde- oder Kantonsgrenzen überschreiten, durch neu einzurichtende funktionale politische Einheiten ergänzt werden. Diese müssen demokratisch organisiert sein und über Steuer- und Ausgabenhoheit verfügen (vgl. dazu den Vorschlag der Functional, Overlapping, Competing Jurisdictions, oder FOCJ, von Frey und Eichenberger, 1999). Gerade in der Schweiz gibt es viele Beispiele funktionaler und effizienter Zusammenarbeit, etwa hinsichtlich Schulen oder Feuerwehr (vgl. Wohlfahrtsstätter, 1996). Das Gegenargument, solche zusätzlichen funktionalen Einheiten erforderten vermehrten *administrativen Aufwand*, erweist sich im *digitalen Zeitalter* als wenig überzeugend. Es muss mit den grossen Vorzügen einer effektiven Aufgabenerfüllung im Rahmen der problemorientierten politischen Körperschaften verglichen werden.

Dezentralisierung als Alternative zu stärkerer und zunehmender Kontrolle ist auch in Unternehmen möglich und oft sinnvoll. Diese Lösung wird bereits praktiziert; wesentlich häufiger ist jedoch eine zunehmende Zentralisierung in der Konzernspitze anzutreffen. Diese Entwicklung zeigt sich deutlich daran, dass Megafirmen wie Apple, Facebook oder Microsoft immer wieder junge, innovative Internetfirmen aufkaufen, weil sie offensichtlich selbst nicht genügend neuartige Produkte und Verfahren entwickeln können. Gerade die Innovationskraft kleiner Firmen ohne Kontrollapparate bringt den Fortschritt, während Grossfirmen in dieser Hinsicht grosse Mühe haben, sogar untergehen (wie zum Beispiel Kodak) oder zumindest wesentlich an Marktanteil verlieren (wie Nokia).

Die hier aufgezeigten Alternativen zur herrschenden Kontrollmanie sind schwer zu verwirklichen, vor allem weil dies dem Machtstreben der Manager an der Spitze der Organisationen zuwiderläuft. Sie haben Mühe, dem starken Anreiz zu widerstehen, möglichst viele Teile der Unternehmung direkt zu kontrollieren. Auch die neu entstandenen technischen Möglichkeiten begünstigen nicht unbedingt eine Dezentralisierung: Die digitale Kommunikation zwischen Unternehmensteilen wird stark erleichtert, aber gleichzeitig wird eine lückenlose Überwachung der Mitarbeitenden immer billiger.

Zu viel Pessimismus ist jedoch nicht angebracht. In dieser Hinsicht können wir aus der Geschichte lernen. Immer strengere Kontrollen lähmen sich erfahrungsgemäss gegenseitig. Initiative Personen und Organisationen können widersprüchliche Vorschriften zu ihrem Vorteil nutzen und gegeneinan-

der ausspielen. Dadurch wird Freiraum gewonnen, auch wenn er mühsam zu erlangen ist. Menschen haben immer wieder Mittel und Wege gefunden, sich zumindest partiell der Kontrollmanie zu entziehen. Ob dies auch in Zukunft möglich sein wird, bleibt offen.

Literaturverzeichnis

- Bille, T., et al. (2015). Happiness in the arts. International evidence on artists' job satisfaction. In: *Economics Letters*, 121. Elsevier: Amsterdam, 15–18.
- Deci, E.L. (1971). Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 18. American Psychological Association: Washington DC, 105–115.
- Deci, E.L., und Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum Press: New York.
- Frey, B.S. (1997). *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*. Edward Elgar: Cheltenham, UK, und Brookfield, USA.
- Frey, B.S., et. al. (2008). *Happiness. A Revolution in Economics*. MIT Press: Cambridge, Mass., und London.
- Frey, B.S., und Benz, M. (2007). Being Independent is a Great Thing: Subjective Evaluations of Self-Employment and Hierarchy. In: *Economica*, 75. Wiley-Blackwell: Hoboken, NJ, 362–383.
- Frey, B.S. und Eichenberger, R. (1999). *The New Democratic Federalism for Europe: Functional, Overlapping and Competing Jurisdictions*. Edward Elgar: Cheltenham, UK, und Brookfield, USA.
- Frey, B.S., und Frey Marti, C. (2010). *Glück. Die Sicht der Ökonomie*. 3. Auflage. Rüegger: Zürich und Chur.
- Frey, B., und Gallus, J. (2012). Auszeichnungen als Anreiz. In: *Ökonomenstimme*, 408. Abgerufen von: <http://oekonomenstimme.org/a/408>.
- Frey, B.S., und Gallus, J. (2015). Towards an Economics of Awards. In: *Journal of Economic Surveys*. Wiley-Blackwell: Hoboken, NJ.
- Frey, B.S., und Jegen, R. (2001). Motivation Crowding Theory: A Survey of Empirical Evidence. In: *Journal of Economic Surveys*, 15. Wiley-Blackwell: Hoboken, NJ, 129–149.
- Milgram, P., und Roberts, J. (1992). *Economics, Organization, and Management*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Richter, R., und Furubotn, E. (1999). *Neue Institutionenökonomik*. 3. Auflage. Mohr: Tübingen.
- Wohlfahrtsstättler, C. (1996). FOCJ – eine Alternative zur bestehenden Schweizerischen Gemeindegliederung. In: *Schweizer Gemeindestudien*. Soziologisches Institut der Universität Zürich.