

Diskussionspapier des
Instituts für Organisationsökonomik

7/2022

Personalrekrutierung aus dem Ehrenamt durch NPOs

Alexander Dilger

Discussion Paper of the
Institute for Organisational Economics

**Diskussionspapier des
Instituts für Organisationsökonomik
7/2022**

Juli 2022

ISSN 2750-4476

Personalrekrutierung aus dem Ehrenamt durch NPOs

Alexander Dilger

Zusammenfassung

Non-Profit-Organisationen (NPOs) können ehrenamtliche Positionen zur Selektion ihrer hauptamtlich Beschäftigten einsetzen, da Höherproduktive auch im Ehrenamt weniger Arbeitsleid empfinden.

JEL Codes: C78, D82, J24, J31, L31, M12, M52

Personnel Recruitment from Honorary Posts by NPOs

Abstract

Non-profit organisations (NPOs) can use honorary positions to select their full-time employees, since those who are more productive feel less disutility of labour when doing voluntary work, too.

Im Internet unter:

http://www.wiwi.uni-muenster.de/io/forschen/downloads/DP-IO_07_2022

Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Institut für Organisationsökonomik
Scharnhorststraße 100
D-48151 Münster

Tel: +49-251/83-24303 (Sekretariat)
E-Mail: io@uni-muenster.de
Internet: www.wiwi.uni-muenster.de/io

Personalrekrutierung aus dem Ehrenamt durch NPOs*

1. Einleitung

In Deutschland engagieren sich rund 16 Millionen Menschen ehrenamtlich (siehe Statista 2020), während es ca. 2,3 Millionen hauptamtlich Beschäftigte in Non-Profit-Organisationen (NPOs) gibt (vgl. Zimmer/Priller/Anheier 2013). Die Rekrutierung Hauptamtlicher aus dem Ehrenamt durch NPOs ist aus einer Reihe von Gründen sinnvoll: Die Einarbeitungskosten und Kündigungswahrscheinlichkeit sinken, die Motivation Ehrenamtlicher steigt durch die „Beförderungsoption“ ins Hauptamt, eine Präferenz für die NPO-Tätigkeit kann eher angenommen werden und das Ehrenamt kann eine höhere Leistungsfähigkeit signalisieren. Dieser letzte Aspekt wird im Folgenden im Rahmen eines Prinzipal-Agenten-Modells näher untersucht.

2. Prinzipal-Agenten-Modell

Das Standard- bzw. LEN-Modell der Prinzipal-Agenten-Theorie (vgl. Holmström/Milgrom 1987, Spremann 1987, Milgrom/Roberts 1992, Richter/Furubotn 1996) wird um Folgendes erweitert: eine Fixlohnalternative, eine vorgelagerte Periode mit Fixlohn und möglichem Ehrenamt, einen zweiten Agenten-Typ mit anderer Leistungsfähigkeit und eine Interpretation von Organisationen mit schlechter Beobachtbarkeit der Leistung (= hohes Risiko) als NPOs.

Die Bruttoüberschüsse \ddot{U}_{brutto} einer risikoneutralen Prinzipalin (Gewinne bei profitorientierten Unternehmen, für die eigentlichen Ziele verwendbare Überschüsse oder die monetär bewertete Zielerreichung bei NPOs) hängen von der Anstrengung e ihres Agenten und einer normalverteilten Zufallsvariable θ (mit Mittelwert 0, Varianz σ^2) ab:

$$(1) \quad \ddot{U}_{brutto} = e + \theta.$$

Es wird ein linearer Anreizlohn gewährt:

$$(2) \quad w = r + t \ddot{U}_{brutto} \quad \text{mit } 0 \leq t \leq 1.$$

Der Agent ist risikoavers mit konstanter absoluter Risikoscheu, so dass er für die Übernahme eines bestimmten Risikos stets dieselbe Risikoprämie verlangt. Außerdem nimmt sein Arbeitsleid quadratisch mit der Anstrengung zu, was zu folgendem Erwartungsnutzen führt:

* Dies ist die Verschriftlichung eines Vortrags, der am 25. Juni 2001 an der Universität Freiburg (Schweiz) gehalten wurde.

$$(3) \quad u = r + t e - (k/2) e^2 - t^2 (a/2) \sigma^2.$$

Es gibt einen anderen Agenten-Typ mit höherem Arbeitsleid (bzw. niedrigerer Produktivität), nämlich $k_+ > k > 0$ und damit

$$(4) \quad u_+ = r + t e - (k_+/2) e^2 - t^2 (a/2) \sigma^2.$$

Als Alternative ist ein Fixlohn f für eine vorgegebene Arbeitsmenge e_f erhältlich.

Ohne Verlust der Allgemeinheit seien f und e_f im optimalen Verhältnis (wie variable Entlohnung, die wegen Beobachtungsproblemen nicht möglich ist) zueinander für den Agenten mit höherem Arbeitsleid:

$$(5) \quad e_f = (f/k_+)^{1/2} \Rightarrow$$

$$(6) \quad u_{f+} = f - (k_+/2) e_f^2 = f/2 \quad \text{und}$$

$$(7) \quad u_f = f - (k/2) e_f^2 = (1 - k/[2k_+])f.$$

Im Fixlohnbereich findet Wettbewerb statt, weshalb die Prinzipalin dort keine Überschüsse erwirtschaftet.

Die variabel entlohnten Stellen sind knapper als bereits das Angebot an Agenten mit niedrigem Arbeitsleid, so dass jeweils der folgende Überschuss \ddot{U} (netto nach Entlohnung) im Erwartungswert erzielt wird:

$$(8) \quad \ddot{U} = (1 - t) e - r.$$

Aus der Nutzenfunktion des Agenten ergibt sich

$$(9) \quad e = t / k \quad \text{und}$$

$$(10) \quad r \geq (1 - k/[2k_+])f - t^2/(2k) + t^2 (a/2) \sigma^2.$$

Bei bindender Partizipationsbedingung gilt

$$(11) \quad \ddot{U} = t/k - t^2/(2k) - f + k/(2k_+)f - t^2 (a/2) \sigma^2.$$

Die überschussmaximierende Prinzipalin setzt dann

$$(12) \quad t = 1/(1 + k a \sigma^2) \quad \text{bei}$$

$$(13) \quad \ddot{U} > 0 \Leftrightarrow t > 2k u_f.$$

Anreizentlohnung ist seltener bei höherem Arbeitsleid ($k \uparrow$), höherer Risikoaversion ($a \uparrow$), höherem Risiko bzw. schlechterer Beobachtbarkeit der Leistung ($\sigma^2 \uparrow$, bei NPOs relevant) und attraktiveren Alternativen ($u_f \uparrow$).

Es kommt zu einem poolenden Gleichgewicht (oder gar adverser Selektion), wenn auch der Arbeitnehmer mit höherem Arbeitsleid bei gegebenem Entlohnungsschema Agent werden will:

$$(14) \quad u_+ > u_{f+} \quad \Leftrightarrow$$

$$(15) \quad f k > t^2 = 1/(1 + k a \sigma^2)^2.$$

Wenn also Anreizentlohnung gezahlt wird, führt sie auch desto eher zu Problemen, je höher das Arbeitsleid des Produktiveren ($k \uparrow$), die Risikoaversion ($a \uparrow$), das Risiko bzw. insbesondere bei NPOs die Einschränkung der Beobachtbarkeit ($\sigma^2 \uparrow$) und der alternative Fixlohn ($f \uparrow$) sind.

Die Prinzipalin will den Agenten mit höherem Arbeitsleid möglichst nicht beschäftigen wegen

$$(16) \quad e_+ = t/k_+ < e = t/k \Rightarrow$$

$$(17) \quad \ddot{U}_+ = (1-t) e_+ - r < \ddot{U} = (1-t) e - r.$$

Um die Typen zu trennen, könnte die Prinzipalin die Anreizkomponente erhöhen, was jedoch neben dem Arbeitsleid auch die Risikoprämie steigert:

$$(18) \quad t_+ = (f/k)^{1/2}.$$

3. Signalisierungsfunktion von Ehrenämtern

Zur Trennung der Typen kann auch ein unbezahltes Ehrenamt im Umfang von e_N Arbeitseinheiten in der ersten Periode zusätzlich zu dem in dieser Periode alternativlosen Fixlohnkontrakt dienen. Dem produktiveren Agenten muss dann in der zweiten Periode sein höheres Arbeitsleid (mal Gewichtungsfaktor g für Verzinsung etc.) kompensiert werden:

$$(19) \quad n = g [e_f e_N k + (k/2) e_N^2].$$

Dem weniger produktiven Typ verursacht das Ehrenamt ein größeres Arbeitsleid. Wenn sein Nachteil aus dem Ehrenamt die Vorteile aus dem Agentenvertrag ($u_+ > u_{f+}$) überwiegt, bleibt er freiwillig in der Fixlohnbeschäftigung. Dies gilt bei

$$(20) \quad e_N \geq - (f/k_+)^{1/2} + [f/k_+ + f/(gk_+) - \{(gk_+(1+ka\sigma^2))^{-2}\}^{1/2}].$$

Der Nettoüberschuss mit gerade noch separierendem Ehrenamt ist strikt größer als bei Selbstselektion über t_+ .

4. Optimale Überschussbeteiligung und Ehrenämter

Ehrenamtliche Arbeit ist besser geeignet als eine höhere Beteiligung am Überschuss, um die Agenten-Typen zu trennen. Allerdings sollte eine Optimierung über beide Instrumente zugleich noch besser sein. Dies ist die Partizipationsbedingung für gewünschte Agenten:

$$(21) \quad u_o = r_o + t_o^2/(2k) - t^2(a/2) \sigma^2 - g[(f/k_+)^{1/2} e_{No} k + (k/2) e_{No}^2] = u_f.$$

Die Ausschlussbedingung für die weniger produktiven Personen lautet:

$$(22) \quad u_{o+} = r_o + t_o^2/(2k_+) - t^2(a/2) \sigma^2 - g[(f/k_+)^{1/2} e_{No} k_+ + (k_+/2) e_{No}^2] = u_{f+}.$$

Daraus ergibt sich als optimale Anstrengung im Ehrenamt:

$$(23) \quad e_{No} = - (f/k_+)^{1/2} + [f/k_+ + f/(gk_+) - t_o^2/(g k k_+)]^{1/2}.$$

Aus der Überschussgleichung

$$(24) \quad \ddot{U}_o = (1 - t_o) e_o - r_o$$

mit

$$(25) \quad e_o = t_o / k$$

folgt

$$(26) \quad t_o = 1/(1 - k/k_+ + k a \sigma^2) > t = 1/(1 + k a \sigma^2).$$

Da $e_{No} \geq 0$ sein muss, wird auf e_N und t zurückgegriffen, wenn

$$(27) \quad t_o > (f/k)^{1/2} > t.$$

5. Fazit und Ausblick

Ehrenämter helfen bei der Separierung von Agenten. Sie sind unbezahlt, um den Signaleffekt zu verstärken. Das Modell erklärt gut eine Reihe stilisierter Fakten: (Bestimmte) Leistungen in NPOs sind schwer messbar. Manager etc. verdienen weniger in NPOs als in vergleichbaren gewinnorientierten Unternehmen. Ihre Entlohnung ist weniger variabel. Sie waren vorher oft ehrenamtlich tätig. Ehrenämter nehmen mit Bildungs- und Einkommensschicht zu. NPOs sind eher in Branchen mit niedrigen Löhnen aktiv.

Das vorgestellte Modell lässt sich erweitern, z. B. um (unterschiedliche) Präferenzen für eine NPO-Tätigkeit. Dadurch kommt es leichter zu Selbstselektion, zugleich gewinnt das Ehrenamt an Aussagekraft und verliert die Leistungsüberwachung an Bedeutung. Wenn die ehrenamtliche Arbeit als produktiv angenommen wird, wird im Optimum mehr von ihr geleistet. Das Modell lässt sich auch auf Praktika und Traineeprogramme in kommerziellen Unternehmen erweitern. Eigenschaften von NPOs sind schließlich im Zusammenhang zu sehen und zu erklären, nicht als gegeben hinzunehmen.

Literatur

- Holmström, Bengt/Milgrom, Paul (1987): „Aggregation and Linearity in the Provision of Intertemporal Incentives“, *Econometrica* 55 (2), S. 303-328.
- Milgrom, Paul/Roberts, John (1992): „Economics, Organization & Management“, Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ).
- Richter, Rudolf/Furubotn, Eirik G. (1996): „Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung“, Mohr Siebeck, Tübingen.
- Spremann, Klaus (1987): „Agent and Principal“, in: Bamberg, Günter/Spremann, Klaus (Hrsg.): „Agency Theory, Information, and Incentives“, Springer, Berlin und Heidelberg, S. 3-37.
- Statista (2022): „Anzahl der Personen in Deutschland, die ehrenamtlich tätig sind, von 2018 bis 2022“, online unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/173632/umfrage/verbreitung-ehrenamtlicher-arbeit/> (letzter Zugriff am 28.07.2022).
- Zimmer, Annette/Priller, Eckhard/Anheier, Helmut (2013): „Der Nonprofit-Sektor in Deutschland“, in: Badelt, Christoph/Meyer, Michael/Simsa, Ruth (Hrsg.): „Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management“, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 15-36.

Diskussionspapiere des Instituts für Organisationsökonomik

Seit Institutsgründung im Oktober 2010 erscheint monatlich ein Diskussionspapier. Im Folgenden werden die letzten zwölf aufgeführt. Eine vollständige Liste mit Downloadmöglichkeit findet sich unter <http://www.wiwi.uni-muenster.de/io/de/forschen/diskussionspapiere>.

- DP-IO 7/2022** Personalrekrutierung aus dem Ehrenamt durch NPOs
Alexander Dilger
Juli 2022
- DP-IO 6/2022** Change to Home Bias Due to Ghost Games in the NFL
Stephan Starke/Lars Vischer/Alexander Dilger
Juni 2022
- DP-IO 5/2022** Der Zufall in den Wirtschaftswissenschaften
Alexander Dilger
Mai 2022
- DP-IO 4/2022** Interkulturelle Führung aus spieltheoretischer Sicht
Alexander Dilger
April 2022
- DP-IO 3/2022** Tenure Track, Pragmatisierung und Hausruf
Sollen Insider bevorzugt oder ausgeschlossen werden?
Alexander Dilger
März 2022
- DP-IO 2/2022** Is There a Euro Effect in European Football?
Alexander Dilger/Michael Hickfang
Februar 2022
- DP-IO 1/2022** Institutional Discrimination Against Female Managers as a Barrier to Firm Internationalization and International Trade
Felix Hoch/Jonas Rudsinske
Januar 2022
- DP-IO 12/2021** Qualitative Kosten-Nutzen-Analyse von Corona-Impfungen und Impfpflicht
Alexander Dilger
Dezember 2021
- DP-IO 11/2021** How Institutions Moderate the Effect of Gender Diversity on Firm Performance
Felix Hoch/Lilo Seyberth
November 2021
- DP-IO 10/2021** 11. Jahresbericht des Instituts für Organisationsökonomik
Alexander Dilger/Lars Vischer
Oktober 2021
- DP-IO 9/2021** Einkommenssteigerung durchs Studium als wichtiges Maß
Alexander Dilger
September 2021
- DP-IO 8/2021** Lösen statt Stimmverluste unter Prozent-Hürden und bei Sitzanteilen
Alexander Dilger
August 2021



Herausgeber:
Prof. Dr. Alexander Dilger
Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Institut für Organisationsökonomik
Scharnhorststr. 100
D-48151 Münster

Tel: +49-251/83-24303

Fax: +49-251/83-28429

www.wiwi.uni-muenster.de/io

