

## Neue Wege zu einem wirtschaftsnahen Ehrenamt

### Die bundesweite Initiative der Diakonie „Arbeit durch Management/PATENMODELL“

Unter dem Begriff Corporate Social Responsibility stellt sich die Wirtschaft zunehmend ihrer gesellschaftlichen Verantwortung. Bürgerengagement kann eine besondere Gestaltungskraft gewinnen, wenn es diese Bereitschaft nutzt und gemeinsame Projekte mit Unternehmen entwickelt. Die bundesweite Initiative der Diakonie „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ hat das Engagement der Unternehmen in ein beispielhaftes Modell eingebunden.

**Dr. Jutta Anna Kleber** beschreibt als die für den Aufbau der Initiative inhaltlich Verantwortliche das Patenschaftsmodell, welches Personalprofis und Führungskräfte aus der Wirtschaft als ehrenamtliche JobPATEN Arbeitssuchenden bei der beruflichen Integration zur Seite stellt.

Die Initiative, die 1999 im brandenburgischen Fürstenwalde startete, verfügt inzwischen bundesweit an 40 Standorten über 600 ehrenamtliche JobPATEN. Die oft langjährige Erfahrung und das praxisnahe Wissen der JobPATEN werden so gewinnbringend für die Arbeitssuchenden wie für die Unternehmen genutzt.

Mai 2008



**Konrad  
Adenauer  
Stiftung**

Herausgegeben von

Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.  
Hauptabteilung Politik und Beratung  
Team Innenpolitik  
10907 Berlin

Wolfgang Hilberer

Koordinator Bürgergesellschaft  
Tel. +49 30 26996-3507  
Fax +49 30 26996-3551  
Email [wolfgang.hilberer@kas.de](mailto:wolfgang.hilberer@kas.de)  
Internet <http://www.kas.de>

## Neue Wege zu einem wirtschaftsnahen Ehrenamt

Die bundesweite Initiative der Diakonie „Arbeit durch Management/PATENMODELL“

Dr. Jutta Anna Kleber

Die Bürgergesellschaft ist ausgerufen. Sie ist der Inbegriff einer Vision der aktiven Gesellschaft, in der die Bürgerinnen und Bürger die Lösung individueller und gesellschaftlicher Probleme nicht länger dem (Sozial-)Staat überlassen. Diese Vision umfasst eine Grundhaltung des „Bürgersinns“ und der „Solidarität“, die im bürgerschaftlichen Engagement ihren Ausdruck findet. Die Bürgerinnen und Bürger übernehmen Verantwortung für sich, für andere und vor allem auch für die Strukturen der Gesamtgesellschaft. Die Etablierung des ermöglichenden Staates meint unter dem Stichwort der Förderung bürgerschaftlichen Engagements vor allem die Schaffung engagementfreundlicher Rahmenbedingungen. Eine besondere Gestaltungskraft gewinnt Bürgerengagement, wenn es auf der Ebene der Corporate Social Responsibility gemeinsame Projekte mit Unternehmen entwickelt. Denn auch die Wirtschaft stellt sich zunehmend ihrer gesellschaftlichen Verantwortung und engagiert sich für den gesamtgesellschaftlichen Zusammenhalt und die Gestaltung lebenswerter gemeinschaftlicher Zukunftslinien.

So entstehen seit einiger Zeit bei „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ neuartige gemeinsame Projekte mit Wirtschaftsunternehmen, die zum wechselseitigen Nutzen eingegangen werden - geschäftliche Partnerschaften zwischen Ehrenamtsgeber und Unternehmen, die vor nicht allzu langer Zeit in Deutschland noch gar nicht denkbar gewesen wären.

Einst scharf gezogene Trennungen verschwammen ausgehend von Amerika auch in Deutschland zunächst dort, wo die Quellen sozialer Projektgelder versiegten, wo staatliche Förderungen eingestellt wurden und wo der Wille zum freiwilligen Gestal-



ten der Lebenswelten an den Grenzen der organisatorischen Möglichkeiten ins Leere zu laufen drohte. Die Unternehmen befanden sich zu diesem Zeitpunkt in der zunehmenden Spannung zwischen globalem Markt und lokaler Ansässigkeit. Angesichts dieser Entwicklungen bildete die Wirtschaft soziale Tendenzen in demselben Maße aus, wie sich das Soziale in die Pflicht genommen sah, künftig immer stärker nach unternehmerischen Kriterien zu arbeiten.

Schon lange verbesserten Unternehmen ihr Image, indem sie soziale Projekte finanziell und ideell unterstützten, manchmal gar anstießen. Neu ist heute, dass die sozialen Kooperationen oft eng an den ureigenen betrieblichen Themen angesiedelt sind. Das Engagement von Unternehmen kann so ohne Reibungsverluste zum eigenen Teilbereich innerhalb der Gesamtmarketingstrategie werden und das von den sonstigen Unternehmensthemen früher meistens abgespaltene Nischendasein verlassen. Zum Gelingen solcher Projekte müssen bei den Ehrenamtsgebern und in den Unternehmen in einem kontinuierlichen Prozess aktiv Brücken gebaut, sowie gegenseitige Vorbehalte kommunikativ aufgelöst und traditionelle Einstellungsmuster überwunden werden.

### Von Fürstenwalde in die ganze Republik

An der Schnittstelle zwischen Wohlfahrtspflege, Kirche, Politik, Wirtschaft, Arbeitsmarkt und Bürgergesellschaft ist seit 1999 die Initiative „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ aktiv. Sie bewegt sich als Ehrenamtsinitiative im Themenfeld Arbeitslosigkeit – eine sowohl individuell als auch gesamtgesellschaftlich dringliche Problematik, die sich für ehrenamtliche Zeit- und hochqualifizierte Know-how-Spenden geradezu anbietet. Individuell, weil arbeitslose Menschen immer noch viel zu oft im tabuisierten Abseits der Gemeinschaft landen, und gesamtgesellschaftlich, weil es sich Deutschland auch in Hinblick auf den demografischen Wandel nicht mehr länger leisten kann, auf das Potenzial seiner arbeitssuchenden Menschen zu verzichten.

In der Initiative „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ übernehmen aktive und ehemalige Führungskräfte aus Wirtschaft, Verwaltung und Kultur, Personalprofis, Trainer und Berater ehrenamtlich JobPATENSCHAFTEN für Arbeitsuchende. Sie begleiten diese, einzeln oder zu zweit, bei der (Wieder-) Eingliederung in den Ar-



beitsmarkt. Da dies nicht in allen Fällen sofort möglich ist, werden gemeinsam Zwischenziele definiert, die für die Arbeitsuchenden zeitnah eine deutlich spürbare Verbesserung der persönlichen Lebensqualität und ein Empowerment im Sinne der Erweiterung ihrer persönlichen Handlungsoptionen herbeiführen.

Bei dem Ehrenamtssegment „JobPATE“ handelt es sich um ein hochqualifiziertes Ehrenamt, das große Anforderungen an die mitgebrachten Kompetenzen der Freiwilligen stellt und ein hohes Maß an eigener Rollensicherheit, innerer Selbstführung und persönlicher Kommunikations- und Vernetzungskompetenz voraussetzt. Zusätzlich eingebunden in übersichtliche und funktionierende Strukturen und in der intensiven Zusammenarbeit mit den anderen JobPATEN und Partnern der Initiative, ist dieses Ehrenamt in vielerlei Hinsicht sinnstiftend und beschert große gesellschaftliche Anerkennung. JobPATEN können alle ihre professionellen Fähigkeiten im Ehrenamt einbringen, aber nicht alle ehrenamtlich Interessierten können JobPATEN werden.

Die Initiative, die 1999 im brandenburgischen Fürstenwalde ihre Arbeit als Kooperationsprojekt von ansässigen Wirtschaftsunternehmen, Arbeitsamt, Zeitarbeitsfirmen und Diakonie aufnahm, hat in der Zwischenzeit fast das gesamte Bundesgebiet erreicht: mit der Unterstützung eines der größten deutschen Global Players engagieren sich heute an mittlerweile über 40 Standorten weit über 600 JobPATEN ehrenamtlich für Arbeitsuchende.

Neben der räumlichen Ausweitung verwirklichte die Initiative auch eine zielgruppenspezifische Spezialisierung: Dem Grundsatz folgend, jeden Arbeitsuchenden individuell zu begleiten und seine persönliche Ausgangssituation in den Prozess der JobPATENSCHAFT einzubeziehen, können Ehrenamtliche derzeit vor allem am Standort Berlin besonders spezifisch begleitet und unterstützt werden, wenn sie eine JobPATENSCHAFT mit folgenden Zielgruppen eingehen: mit Langzeitarbeitslosen, MigrantInnen, SchülerInnen und Jugendlichen ohne Ausbildung, BerufseinsteigerInnen mit abgeschlossener Ausbildung und Menschen mit Handicap. Die Initiative unterstützt die JobPATEN mit spezifischen Supportleistungen, d.h. mit Instrumenten, Leitfäden, Checklisten und Weiterbildungsangeboten, sowie Angeboten der Supervision. Diese Bemühungen werden durch öffentliche und private Förderungen unterstützt: so stellt zum Beispiel das Bundesministerium für Arbeit und Soziales seit Beginn 2007 die Mittel dafür bereit, das in den letzten zwei Jahren im Berliner Teilpro-



jekt „Jobbrücke“ mit schwerbehinderten und gleichgestellten Arbeitsuchenden gesammelte Know-how zu 10 Standorten der Initiative im Bundesgebiet zu transferieren. Auch die „Ausbildungsbrücke. Das Juliane-von-Friesen-Netzwerk“, in der einerseits sowohl Haupt- und RealschülerInnen durch Patenschaften mit Ehrenamtlichen einen passenden Ausbildungsplatz und andererseits auch die Betriebe motivierte Auszubildende finden, ist ein von Berlin-Steglitz ausgehendes (ESF-LSK geförder-tes) bundesweit angelegtes Netzwerk, das wirtschaftsnahe Ziele verfolgt und als Bundesnetzwerk nicht zuletzt durch ein Großsponsoring von Seiten der Wirtschaft ermöglicht und durch die Unterstützung der Arbeitsagentur und anderer Akteure des Ausbildungsmarktes durchgeführt werden kann.

Wie bereits bei der Gründung ist das Programm der Initiative „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ bis heute gleichermaßen einfach und anspruchsvoll geblieben: Vernetzung und Kommunikation wird auf und zwischen vier Ebenen gestaltet. Die vier Ebenen sind die der Arbeit- und Ausbildungsuchenden, die der ehrenamtlichen PATEN, die der Arbeit- und Ausbildungsgeber und die der Akteure des Arbeitsmarktes (Arbeitsagenturen, Jobcenter, Kammern, Verbände usw.). Nur gemeinsam lässt sich das Maximale nicht nur für die Zielgruppe/n, sondern für **alle** Beteiligten erreichen. Der Nutzen aller Beteiligten, d.h. die allseitige „win-win-Situation“ ist der innovative Ansatz im Setting der Initiative, der nicht nur die Zielgruppe im Auge hat. Dieser für beide Seiten größtmögliche Nutzen für alle ist keine selbstverständliche Begleiterscheinung des bürgerschaftlichen Engagements, sondern muss im Netzwerk kontinuierlich aktiv hergestellt und kommuniziert werden. Dies zu leisten ist die hauptsächliche Aufgabe der Koordinatoren bei „Arbeit durch Management/PATENMODELL“.

Das Netzwerk der Initiative wächst beständig: Arbeitsagenturen, Jobcenter, Arbeitgeber, Politik, Verbände, Vereine, Stiftungen, Global Players, Mittelständler, Selbstständige und viele andere reihen sich in allen Regionen Deutschlands in die Gruppe der Partner und Förderer von „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ ein.

Es gibt keine juristische Person oder Privatperson, mit der nicht eine wertvolle Zusammenarbeit begründet werden könnte, um die ehrenamtliche Integration von Menschen in den Arbeits- oder Ausbildungsmarkt zu begünstigen. Denn es gilt: je engmaschiger das Netz der Initiative in Deutschland wird, desto nachhaltiger werden die



integrierenden Erfolge der ehrenamtlichen PATEN zugunsten der KlientInnen der Initiative sein können.

Im Januar 2007 startete „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ zusammen mit der Vattenfall Europe Berlin AG & Co KG das gemeinsame Projekt „JobPARTNERSCHAFTEN“. In diesem Projekt können „AuslernerInnen“ des Konzerns, die nach dem Abschluss ihrer Ausbildung nicht weiter beschäftigt werden können, frühzeitig einen ehrenamtlichen JobPARTNER zur Seite bekommen, der ihren beruflichen Wechsel begleitet. Zudem können sie an Gruppenveranstaltungen zu Themen wie Bewerbungstraining, Selbstpräsentation und weiteren Empowermentangeboten teilnehmen. Die Kooperation mit diesem Unternehmen eröffnet den Ehrenamtlichen von „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ neben anderen Besonderheiten vor allem ein Spezial-Angebot: Es wird ein Forum des fachlichen Austausches und der Vernetzung zwischen Fach- und Führungskräften des Konzerns und den ehrenamtlichen JobPARTNERN geschaffen. Auch in der Anerkennungskultur der Freiwilligen wird der Konzern aktiv. Der Dreh- und Angelpunkt für den Erfolg dieses Projektes ist es, dass es vom Personalvorstand gewollt, in der Personalabteilung umgesetzt und von den Ausbildern im Konzern mit getragen wird. Gerade die Verantwortungsübernahme gegenüber den bewusst über den Eigenbedarf hinaus gehenden Ausgebildeten stärkt die Bemühungen des Konzerns, in der Öffentlichkeit als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.

Mit diesem Projekt konnte die Initiative „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ sich erstmals im präventiven Bereich ansiedeln und Bürgerengagement bereits dort möglich machen, wo die Freiwilligen gemeinsam mit den AuslernerInnen die Talfahrt ins gesellschaftliche Abseits der Arbeitslosigkeit rechtzeitig verhindern helfen.

Im März 2008 wurde mit dem Aufbau des bundesweiten Schülerpatenprojektes „Ausbildungsbrücke. Das Juliane-von-Friesen-Netzwerk“ begonnen, dem zweiten Präventiv-Projekt der Initiative. Bereits im vorletzten Schuljahr beginnt hier die ehrenamtliche Begleitung der Schülerinnen und Schüler, durch die sie intensiv beruflich orientiert, auf die Ausbildung vorbereitet und während der Ausbildung begleitet werden. Ganz besonders erfreulich ist es, dass gerade in diesem Projekt eine synergetische Zusammenführung mit den „JobPARTNERSCHAFTEN“ möglich wurde, die einerseits das weiterführende Ineinandergreifen von CSR und Bürgerengagement er-



möglichst und auf der Seite von Vattenfall Europe Berlin AG & Co KG perspektivisch die Ausdehnung auf den Gesamtkonzern in Aussicht stellt. Die SchülerInnen, die AuslernerInnen und die Ehrenamtlichen erwarten, von dieser neuerlichen Kooperationsfacette gleichermaßen zu profitieren.

## Das Freiwilligenmanagement

Um die Kontinuität der Ehrenamtlichenarbeit auf dem erforderlichen hohen Niveau zu gewährleisten, setzt die Initiative bundesweit hauptberufliche KoordinatorInnen ein, die sich vor allem dem Dienstleistungsgedanken gegenüber den ehrenamtlichen PATEN verpflichten. Die vier Schwerpunkte der Freiwilligenkoordination liegen bei der Befähigung (beispielsweise durch Trainings, Instrumente, Leitfäden oder Checklisten), der Motivation, der Supervision (teilweise auch „Coach-the-Coach“-Angeboten), sowie bei der ausgefeilten Anerkennungskultur. Die Zugehörigkeitserfahrung zu einem kleinen, regional tätigen Team steht für die Freiwilligen in Wechselwirkung mit der Erfahrung der Zugehörigkeit zu einem überregionalen, bundesweiten Kreis an Gleichgesinnten, die für ein gemeinsames Ziel eintreten: die Überwindung der Spaltung der Gesellschaft zwischen denen, die Arbeit haben und denen, die keine haben.

Im Sommer 2007 wurde der Verein „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ als ein die operative Arbeit der Initiative begleitendes Organ gegründet. Sein Ziel ist es, dazu beizutragen, aus der Arbeit der freiwilligen JobPATEN bei „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ eine „Ehrenamtsmarke“ in Deutschland zu machen. Zu diesem Zweck findet sich ein Freundes- und Unterstützerkreis zusammen, der das Bürgerengagement der Initiative auf viele erdenkliche Arten bereichert.

## Die Motivation der Ehrenamtlichen

Die Motivationslagen der Ehrenamtlichen bei „Arbeit durch Management/ PATENMODELL“ umfassen neben wohltätigen Impulsen auch Selbstbezug und Selbstverwirklichung. Der Wunsch nach einem Ehrenamt, das einen von den eigenen Ressourcen ausgehenden Gestaltungsspielraum sichert, ist groß.

Die Entscheidung, sich als ehrenamtlicher JobPATE zu engagieren, korrespondiert oft mit einer biografischen Passung. Dabei wird der Gedanke der Gemeinnützigkeit nicht übergangen. Vielmehr liegt zumeist, wie zwei Umfragen bei den Ehrenamtli-



chen der Initiative „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ gezeigt haben, eine Kombination aus altruistischen, funktionalen und persönlichen Beweggründen vor. In dieser Mischung zeigt sich der zunehmende Wunsch, im Ehrenamt selbst große Professionalität und eine Nähe zum Berufsleben zu verwirklichen, wenn nicht sogar eigene berufliche Synergieeffekte zu erzeugen. Gerade in jüngster Zeit wird eine weitere zusätzliche Motivation sichtbar: der Wunsch der Freiwilligen, dazuzugehören und mitzumachen – eine Motivationslage, die dem eingeschlagenen Weg der Initiative vielleicht ebenso recht zu geben vermag, wie die Vermittlungsquote, die 2007 projektübergreifend bei ca. 50% lag, oder der Dank selbst derjenigen KlientInnen, die im Arbeits- und Ausbildungsmarkt auch mit der Unterstützung der Freiwilligen nicht Fuß fassen konnten, aber dennoch einen persönlichen Nutzen aus den Patenschaften ziehen konnten.

### Auf dem Weg zu einem wirtschaftsnahen Ehrenamt

Gestärkt durch die Erfahrungen v.a. in den Teilprojekten JobPARTNERSCHAFTEN und Ausbildungsbrücke wird „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ auch zukünftig auf das Interesse und die Lust der Menschen setzen, sich dort ehrenamtlich zu engagieren, wo das Engagement in wirtschaftlichen Wertschöpfungsketten angesiedelt ist.

Teilhabe ist der Schlüsselbegriff der Motivation für ein solches wertschöpfendes Ehrenamt. Viele der Freiwilligen möchten durch das Ehrenamt die Möglichkeit gesellschaftlicher Teilhabe auf einem anspruchsvollen Niveau erhalten oder erweitern. Ein solches Ehrenamt macht die Früchte eines lebenslangen Lernens im besten Sinne möglich. Dabei garantiert gerade das Eingebundenbleiben in wirtschaftlichen Unternehmen die Aufrechterhaltung von Kräften, die unsere Gesellschaft in Zukunft immer dringlicher brauchen wird.

Zum Abschluss seien zwei Bemerkungen gestattet, um möglichen Missverständnissen vorzubeugen:

1. Das so verstandene „wirtschaftsnahe“ Ehrenamt im Kontext der Initiative „Arbeit durch Management/ PATENMODELL“ wird immer zusätzlich zu den jeweiligen unternehmensinternen Zielen konzipiert sein (und somit niemals einen Arbeitsplatz ge-





fährden oder ersetzen). Dennoch erwirtschaftet es einen Mehrwert für alle Beteiligten – auch für das Unternehmen selbst.

2. Das wirtschaftsnahe Ehrenamt tritt in der Initiative „Arbeit durch Management/ PATENMODELL“ nicht an, um das soziale Engagement der JobPATEN im Sinne der traditionellen Wohlfahrtspflege zu ersetzen. Das bürgerschaftliche Engagement für die aus dem Arbeitsmarkt Ausgeschlossenen und an Hartz IV Leidenden ist seit der Gründung 1999 uneingeschränkt das Zentrum der Initiative „Arbeit durch Management/ PATENMODELL“.

Damit die Arbeit der ehrenamtlichen PATEN aber auch in Zukunft im Sinne der Arbeits- und Ausbildungssuchenden immer erfolgreicher werden kann, könnten u. A. die Ehrenamtlichen in den arbeitgebernäheren Teilprojekten noch viele, bislang oft ungeahnte Synergieeffekte erzeugen und sekundär auch den Arbeitsuchenden der Gesamtinitiative damit vielleicht immer mehr reale Perspektiven der Wiedereingliederung eröffnen helfen.



## Dr. Jutta Anna Kleber



Dr. Jutta Anna Kleber ist Privatdozentin für Soziologie (FU Berlin), Coach und Beraterin für Netzwerke, CSR und Bürgerengagement. Sie trug von 2003 bis 2007 die inhaltliche Verantwortung für den bundesweiten Aufbau von „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ und entwickelte als Projektleiterin zahlreiche Teilprojekte der Initiative.

Derzeit baut sie das bundesweite Schülerpatennetzwerk „Die Ausbildungsbrücke. Das Juliane-von-Friesen-Netzwerk“ auf und führt es unter anderem mit dem Kooperationsprojekt „JobPARTNERSCHAFTEN“ mit der Vattenfall Europe Berlin AG & Co KG zusammen.

Sie ist Gründungsmitglied von "aktiv in Berlin. Landesnetzwerk Bürgerengagement" und war von 2005 bis 2007 als Mitglied in dessen Sprecherrat engagiert.

### Kontakt

Arbeit durch Management/PATENMODELL  
Diakonisches Werk Berlin-Brandenburg-  
schlesische Oberlausitz e.V. (DWBO)  
Paulsenstr. 55/56  
12163 Berlin

Tel. 030 – 68088513  
Fax 030 – 68088512  
E-Mail [kleber@patenmodell.de](mailto:kleber@patenmodell.de)  
[www.patenmodell.de](http://www.patenmodell.de)

### Nächstes Thema

„Gemeinwesen aktivieren - Community Organizing als Modell“

von Gisela Renner



Konrad  
Adenauer  
Stiftung

Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.  
Hauptabteilung Politik und Beratung  
Arbeitsgruppe Innenpolitik  
10907 Berlin