

Arbeit und Qualifizierung personenorientiert gestalten



Empfehlung der BAG Wohnungslosenhilfe

1. Einleitung

Die Debatte um die Integration arbeitsloser Menschen in Arbeit hat nach wie vor eine hohe Bedeutung. Durch klischeehafte und vorurteilsbelastete Darstellungen werden bestimmte Gruppen systematisch ausgeblendet und unzureichend in gesellschaftlichen Diskursen mitgedacht. Eine dieser Gruppen sind Menschen in Wohnungslosigkeit. Diese Gruppe ist vielfältig. Sie ist zu finden in akuter Obdachlosigkeit, verdeckter Wohnungslosigkeit, ordnungsrechtlicher Unterbringung bis hin zu ambulanten oder stationären Hilfemaßnahmen nach §§ 67 ff. SGB XII.

Menschen in Wohnungslosigkeit stehen vor vielfältigen Herausforderungen, insbesondere im Bereich Arbeit und Qualifizierung. Die sozialintegrativen Hilfe- und Unterstützungsangebote für wohnungslose Personen sind entscheidend für ihre soziale und berufliche Integration. Arbeit als Menschenrecht spielt hierbei eine zentrale Rolle, da sie den Betroffenen ermöglicht, ein selbstbestimmtes und würdiges Leben zu führen.

Mit der Argumentationshilfe „Arbeit und Qualifizierung personenorientiert gestalten“ wollen wir die Praxis dabei unterstützen, vor Ort entsprechende Angebote zu installieren und stellen dafür auch die wich-

tigsten Punkte der jüngsten Papiere der BAG W im Fachbereich Arbeit und Qualifizierung in Kürze dar. Wie bereits im Arbeitsmarktpolitischen Programm dargestellt, ist der Ausgangspunkt unserer Argumentation das Menschenrecht auf Arbeit, „welches das Recht jedes einzelnen auf die Möglichkeit, seinen Lebensunterhalt durch frei gewählte oder angenommene Arbeit zu verdienen, umfasst“ (Art. 6 UN-Sozialpakt). Zudem gibt es, wie im weiteren Verlauf dargestellt wird, neben ökonomischen auch andere gesamtgesellschaftliche Gründe, Menschen mit Erfahrung in Wohnungslosigkeit in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Es gilt: **Es ist immer besser Arbeit zu finanzieren anstatt Arbeitslosigkeit!**

2. Grundlagen einer erfolgreichen Integration in die Arbeitswelt

Die Hauptziele für wohnungslose Menschen im Bereich Arbeit und Qualifizierung umfassen:

- 1. (Wieder)Herstellung von Beschäftigungsfähigkeit:** Alltagsbewältigung, Absprachefähigkeit, Verlässlichkeit und weitere Schlüsselkompetenzen.
- 2. Erwerb von Qualifikationen:** Zugang zu Bildungs- und Ausbildungsprogrammen, die es ermöglichen, berufliche Fähigkeiten zu erwerben



oder zu verbessern. Dies kann durch passgenaue Schulungen und Workshops erreicht werden, die auf die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten der Betroffenen eingehen.

- 3. Beschäftigung:** Unterstützung bei der Suche nach und dem Erhalt von Arbeitsplätzen, die den individuellen Fähigkeiten und Bedürfnissen entsprechen. Hierbei spielen Jobcoaching und die sozialintegrative Begleitung eine zentrale Rolle, um die Betroffenen auf ihrem Weg in den Arbeitsmarkt zu begleiten.
- 4. Langfristige Integration:** Förderung der langfristigen beruflichen und sozialen Integration durch stabile Beschäftigungsverhältnisse und kontinuierliche Weiterbildungsmöglichkeiten. Dies umfasst auch die Schaffung eines unterstützenden Umfelds, das die nachhaltige Integration erleichtert.

3. Rahmenbedingungen

Um diese Ziele zu erreichen, müssen bestimmte Rahmenbedingungen geschaffen werden:

- **Zugang zu Bildungs- und Ausbildungsprogrammen:** Bereitstellung von Programmen, die speziell auf die Bedürfnisse von Menschen in Wohnungslosigkeit zugeschnitten sind, einschließlich flexibler Zeitpläne, Akzeptanz von Abbrüchen und Wiederaufnahmen, Freistellung für Termine im Kontext von Wohnungssuche und Gesundheitsfürsorge. Diese Programme sollten niedrigschwellig ausgestaltet werden, um eine breite Teilnahme zu ermöglichen.
- **Unterstützungsnetzwerke:** Aufbau von Netzwerken, die Menschen in Wohnungslosigkeit bei der Arbeitssuche und -erhaltung unterstützen, einschließlich Jobcoaching und Mentoring. Diese Netzwerke können durch Kooperationen mit lokalen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen gestärkt werden.
- **Finanzielle Unterstützung:** Kurzfristige Bereitstellung von finanziellen Hilfen (z. B. Fahrkos-

tenzuschüsse, Überbrückungshilfen etc.), um die Teilnahme an Bildungs- und Ausbildungsprogrammen zu ermöglichen und die Übergangsphase in den Arbeitsmarkt zu erleichtern.

- **Psychosoziale Unterstützung:** Implementierung von zielgruppengerechten psychosozialen Unterstützungsmaßnahmen durch entsprechend qualifizierte Fachkräfte, um die Stabilität und das Wohlbefinden der Betroffenen zu fördern (z. B. durch die Anbindung an sozialintegrative Beratungsdienste, Selbsthilfegruppen und therapeutische Angebote).

Exkurs: Erfolgreiche Finanzierungsanträge stellen

Vor dem Hintergrund immer knapper werdender finanzieller Ressourcen der öffentlichen Verwaltung ist es wichtig, dass Maßnahme-Anbieter*innen bei ihren Anträgen auf Finanzierung ihrer Vorhaben wichtige Eckpunkte berücksichtigen.

Beschreiben Sie deshalb in ihren Konzeptionen umfassend, welche Wirkungsziele Sie erreichen wollen, mit welchen konkreten Maßnahmen, einschließlich der dafür erforderlichen Ressourcen, und anhand welcher Indikatoren Sie den Erfolg messen wollen.

Ihre Konzeptionen müssen Aussagen zur Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität enthalten (Modell von Avedis Donabedian¹).

Die Ergebnisqualität ist dabei die Konsequenz und das direkte Resultat der Struktur- und Prozessqualität.

Eine gute Strukturqualität (Ressourcen, Ausstattung) und Prozessqualität (Ausführung der Maßnahmen) bilden die Grundlage für eine gute Ergebnisqualität.

Diese drei Dimensionen beeinflussen sich gegenseitig und stehen in einem kausalen Zusammenhang.



3. a) Rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit und Durchlässigkeit

Erfolgsgarant für nachhaltige Integration ist das wirksame Zusammenspiel verschiedenster Akteure und Rechtskreise. Insbesondere ist der gesetzliche Rahmen voll auszuschöpfen, wie z. B. durch:

- 1. parallele Erbringung von Leistungen:** Wenn notwendig, sollten parallel mehrere Leistungen auf Grundlage unterschiedlicher Gesetze für Menschen in Wohnungslosigkeit bereitgestellt werden.
- 2. Bedarfsfeststellungen:** Niederschwellige und zeitnahe Bedarfsfeststellungen sind entscheidend, um schnell und flexibel auf die Bedürfnisse der betroffenen Menschen reagieren zu können.
- 3. Schaffung von niederschweligen Übergängen:** Übergänge in andere Hilfen müssen bedarfsorientiert und offen bleiben. Diese Übergänge sollten gestaltet und begleitet werden, um eine nahtlose Unterstützung zu gewährleisten.
- 4. Einsatz von Fallmanagement:** Effektive Fallsteuerung und Fallbesprechungen mit allen Beteiligten sind notwendig, um die individuellen Bedürfnisse der betroffenen Menschen zu berücksichtigen.²

3. b) Wirkungsmonitoring

Der Erfolg im Bereich Arbeit und Qualifizierung für Menschen in Wohnungslosigkeit kann nicht allein durch quantitative Zahlen wie die Anzahl der vermittelten Arbeitsplätze gemessen werden.

Ergänzend dazu braucht es Betrachtungen zu positiven Wirkungen auf die individuellen Lebenslagen, unter dem Aspekt der schrittweisen Überwindung besonderer sozialer Schwierigkeiten.

Diese umfassen:

- 1. Zufriedenheitsbefragungen (u. a. Selbstwirksamkeit, Wohlbefinden, soziale Teilhabe):** Das Maß der Zufriedenheit der Adressat*innen mit

dem Qualifizierungsergebnis und der Maßnahmedurchführung selbst ist ein zentraler Bestandteil der Ergebnisqualität.

- 2. Personen- und Situationsabhängigkeit:** Erfolg ist personen- und situationsabhängig. Es ist wichtig, gemeinsam mit den Betroffenen personenzentrierte Ziele und Zielindikatoren zu erarbeiten und regelmäßig zu überprüfen. Scheitern muss immer eine mögliche Option sein, um realistische und anpassungsfähige Ziele zu setzen.
- 3. Motivation und Verhalten:** Erfahren von Selbstwirksamkeit und Verbesserung des Kommunikationsverhaltens sind wichtige Indikatoren für den Erfolg. Dies kann durch gezielte Trainings und Workshops erreicht werden.

Die Durchbrechung festgefahrener Verhaltensmuster, Selbstreflexion und -wahrnehmung ebenso wie ein Perspektivwechsel sind entscheidend für die persönliche Entwicklung, die Ausbildung sogenannter Schlüsselkompetenzen und damit für den beruflichen Erfolg.

Bedeutung der psychosozialen Stabilisierung

Die psychosoziale Stabilisierung ist ein zentraler Aspekt für den Erfolg wohnungsloser Menschen im Bereich Arbeit und Qualifizierung. Sie umfasst Maßnahmen, die darauf abzielen, das psychische und soziale Wohlbefinden zu verbessern und zu festigen. Dazu gehören:

- 1. Stressbewältigung:** Techniken und Programme zur Stressbewältigung, die helfen, mit den Herausforderungen des Alltags und des Arbeitslebens umzugehen. Dies kann durch Entspannungstechniken, Achtsamkeitsübungen und Stressmanagement-Workshops unterstützt werden.
- 2. Emotionale Unterstützung:** Bereitstellung von emotionaler Unterstützung durch Beratungsdienste und Selbsthilfegruppen, die ein Gefühl der Gemeinschaft und Zugehörigkeit fördern. Die-



se Unterstützung kann durch regelmäßige Treffen und individuelle Beratungsgespräche angeboten werden.

3. **Stärkung der Resilienz:** Förderung der Resilienz durch Programme, die darauf abzielen, die Fähigkeit zur Bewältigung von Krisen und Rückschlägen zu stärken.

4. Herausforderung der personenzentrierten Arbeit

Dort, wo die Teilhabe von Menschen in Wohnungslosigkeit an der Gesellschaft und an der Arbeitswelt nicht aus eigener Kraft und ohne Umwege gelingt, bedarf es einer Fallsteuerung, die den Menschen rechtskreisübergreifend im Blick behält, auch bei Rückfällen und Abbrüchen. Viele Praxisfälle zeigen, dass es eine Gesamtfallsteuerung geben muss. Die tägliche Arbeit mit Menschen in Wohnungslosigkeit zeigt, dass die Instrumente der Sozialgesetzbücher bedarfsgerecht (ggf. auch gleichzeitig) angeboten werden müssen und es bedarf der gemeinsamen Fallplanung. Im Rahmen des verbundenen Einsatzes der Hilfe, stellt hier die Hilfe zur Überwindung besonderer sozialer Schwierigkeiten gem. §§ 67 ff. SGB XII die Leithilfe dar. Dies ist erfahrungsgemäß eine der größten Herausforderungen eines Hilfeprozesses. Oft entsteht der Eindruck, dass insbesondere Jobcentermitarbeitende einige Maßnahmen bevorzugen, ohne auf die aktuellen Bedarfe der Menschen in Wohnungslosigkeit einzugehen. Zudem kann man sich auch nicht darauf verlassen, dass Maßnahmen, die eingeplant waren, auch wirklich stattfinden bzw. angeboten werden, da die Finanzierung nicht langfristig gesichert ist. Dann wird auf Maßnahmen ausgewichen, die nicht zielführend sind oder es muss gewartet werden, bis eine Förderung weitergehen kann. Es ist auch zu beobachten, dass die Vielfalt der Angebote und der Maßnahmeträger immer weiter zurückgeht. Somit gibt es weniger Plätze und es wird schwierig, bedarfsorientierte Unterstützungen zu finden. Es gibt nicht die „Maßnahme“, sondern es muss bedarfs- und personenzentriert das richtige Instrument,

die richtige Einrichtung und die richtige Kombination der Hilfen zur richtigen Zeit erfolgen. Scheitern und kurzfristige Änderungen müssen immer auch Optionen sein. Wege müssen in allen Richtungen offenbleiben und Übergänge aktiv gestaltet / begleitet werden. Im Idealfall hat eine Person immer gleiche Ansprechpartner*innen bei den beteiligten Stellen. Zudem muss die Finanzierung der Instrumente permanent gesichert sein. Nur so kann ganzheitlich und systemisch gearbeitet werden. Hierzu ist eine träger- und gesetzesübergreifende Zusammenarbeit notwendig. Wichtig ist in diesem Zusammenhang eine niederschwellige sowie zeitnahe Bedarfsfeststellung, so dass Hilfen rechtzeitig gewährt werden. Im Hilfeprozess sollten regelmäßige Fallbesprechungen mit den Teilnehmenden und allen am Hilfeprozess Beteiligten stattfinden, um die Aktualität und Erreichung der Ziele zu gewährleisten. Ziele müssen intrinsisch mit ihnen formuliert werden und dürfen nicht von außen festgelegt werden. Um Nachhaltigkeit zu erreichen ist auch das Tempo der Zielerreichung individuell und abhängig von den Ressourcen des Einzelnen. Jegliche Form des Zwangs oder der Sanktion ist kontraproduktiv. Personenzentriertes Arbeiten verlangt nicht nur von den Teilnehmenden eine Mitwirkungsbereitschaft, sondern insbesondere von den weiteren Beteiligten ein hohes Maß an Flexibilität und intensiver Zusammenarbeit. Konzepte und interne Strukturen sind daher regelmäßig zu überprüfen und an die Zielgruppe anzupassen. Die Beteiligung der Adressat*innen, z.B. durch eine Art Rat, ist hierbei von großer Bedeutung.

Die Sicherstellung bundesweit einheitlicher Mindeststandards - die die Ausstattung, den Personalschlüssel, die Qualifizierung des Personals und klar definierte Stellen- und Rollenbeschreibungen umfassen - ist daher wichtig. Ein einheitliches Verständnis zur internen Zusammenarbeit, gemeinsame Dienstberatungen, Weiterbildungen und Fallbesprechungen sind ebenfalls essenziell. Ein effektives Zuweisungsmanagement ist notwendig, um die Ressourcen optimal zu nutzen.

Personenzentriertes Arbeiten ist zunächst zeit- und ressourcenintensiv. Systemisch betrachtet wird klar, dass diese Art der Arbeit nachhaltiger ist und Drehtüreffekte verhindern kann.

5. SGB II – Instrumente der Arbeitsmarktintegration

Um die Zielsetzungen im Bereich Arbeit und Qualifizierung zu erreichen, müssen verlässliche und differenzierte Qualifikations- und Arbeitsmarktinstrumente zur Verfügung stehen, um den individuellen Bedürfnissen gerecht zu werden. Im Folgenden werden kurz Fördermöglichkeiten vorgestellt, die sich bei der Integration wohnungsloser Menschen in die Arbeitswelt besonders bewährt haben.³

5. a) § 16 a SGB II – Kommunale Eingliederungsleistungen

Je nach Jobcenter sehr unterschiedlich ausgestaltet, von zielgruppenspezifischen Projekten (z.B. Substitution, ehemals Prostitution / Sexarbeit) über allgemeine und spezifische Beratungsangebote (Schulden, Sucht) bis hin zu Einzelförderungen gibt es viele gute Beispiele, die sich auch an die Zielgruppe Personen in besonderen sozialen Schwierigkeiten wenden.

5. b) § 16 d SGB II – Arbeitsgelegenheiten mit Mehraufwandsentschädigung (AGH MAE)

§ 16 d SGB ist eine passgenaue und sinnstiftende niedrigschwellige Beschäftigung von Menschen in Wohnungslosigkeit, als Einstieg in eine geregelte Tagesstruktur, mit Anleitung und sozialpädagogischer Unterstützung. Der Zuverdienst in Form einer Mehraufwandsentschädigung motiviert die Teilnehmenden und ermöglicht einen kontinuierlichen Beratungsprozess mit dem Ziel der Arbeitsmarktintegration. Qualifizierungsanteile sind nicht mehr integriert, können aber über das SGB III beantragt werden.

In einigen Bundesländern ist die Kombination mit sozialpädagogischen Arbeits- und Beschäftigungsunternehmen nach § 67 SGB XII möglich, hier können

die besonderen sozialen Schwierigkeiten des Einzelnen im Rahmen der Beschäftigung intensiver in den Blick genommen werden.

5. c) § 16 f SGB II – freie Förderung

Ein von den Jobcentern nutzbares Instrument, bei dem die Förderung von kreativen und passgenauen Lösungen im Vordergrund steht. Im Rheinland wird der § 16 f SGB II in einigen Jobcentern für „BeTa – Be-treute Tagesstruktur“ genutzt, eine Kooperation zwischen dem überörtlichen Sozialhilfeträger (§ 67 SGB XII), Jobcenter (SGB II) und freien Trägern. Langzeitarbeitslose und arbeitsmarktferne Personen, bei denen der Anspruch nach drei Jahren AGH-Teilnahme in einem Fünfjahreszeitraum ausgeschöpft ist, können im Rahmen von BeTa weiter beschäftigt und sozialpädagogisch begleitet werden. Das Ziel der Arbeitsmarktintegration kann aufgrund multipler Problemlagen der Teilnehmenden häufig nach drei Jahren nicht erreicht werden, so bekommt die langzeitarbeitslose Person die Möglichkeit, das Erreichte (Tagesstruktur, Stabilisierung etc.) fortzuführen und somit nicht ohne jegliche Beschäftigung und Ansprache zu bleiben und ggf. in alte Verhaltensmuster zurückzufallen.

5. d) § 16 i SGB II – Teilhabechancengesetz

Unbestritten das Erfolgsmodell für langzeitarbeitslose Menschen, siehe Evaluation des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)⁴ und die zahlreichen positiven Fallbeispiele der Beschäftigungsträger⁵. Durch die Nutzung des Passiv-Aktiv-Transfers (PAT) wird die Teilhabe am Arbeitsmarkt und nicht die Arbeitslosigkeit finanziert. Die langzeitarbeitslosen Personen sind nicht mehr Leistungsbeziehende, sondern Mitarbeitende mit einem sozialversicherungspflichtigen Arbeitsvertrag und Sozialversicherungspflicht. Eine Beschäftigung ist bis zu fünf Jahren möglich, die Förderung ist degressiv (Lohnkostenzuschuss Jahr 1 und 2: 100 %, Jahr 3: 90 %, Jahr 4: 80 %, Jahr 5: 70 %). Die geförderte Beschäftigung wird durch ein begleitendes Coaching unterstützt.



Neben den Fördermöglichkeiten im SGB II ist soziale Teilhabe auch im Rahmen eines Ehrenamtes oder eines Bundesfreiwilligendienstes/ eines freiwilligen sozialen Jahres u.ä. möglich.

Ehrenamtliches Engagement ist freiwillig und unentgeltlich. Über Freiwilligenagenturen und Ehrenamtsbörsen, z.B. der Freien Träger der Wohlfahrtspflege, ist eine Vermittlung möglich. Hier können langzeitarbeitslose Menschen eine sinnstiftende Aufgabe und Wertschätzung erfahren. Häufig werden so Bedenken abgebaut und Motivation hergestellt, sich mehr zuzutrauen, z. B. im Rahmen der o. g. Instrumente.

6. Argumente für eine personenzentrierte Arbeitsmarktintegration

Neben dem eingangs schon erwähnten Recht auf Arbeit, gibt es weitere gute Argumente für eine personenzentrierte Arbeitsmarktintegration.

Ein sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis dient der Prävention bzw. Beendigung von Wohnungslosigkeit. Eine Wohnung und eine Arbeit sind die wichtigsten Bausteine für eine gelingende gesellschaftliche Teilhabe. Sie haben für die Menschen eine stabilisierende Wirkung. Darüber hinaus können hohe gesellschaftliche Folgekosten (für Unterbringung, gesundheitliche Folgen von Obdach- und Wohnungslosigkeit) vermieden werden.

Mit dem zielgerichteten Einsatz von Mitteln zugunsten von Menschen in Wohnungslosigkeit kann in einigen Bereichen dem vorhandenen Fachkräftemangel begegnet werden. Es lohnen sich auch längere Wege zur Arbeitsmarktintegration. Dies zeigen nicht nur unsere Fallbeispiele, sondern auch die Ergebnisse des IAB-Forschungsberichts zur Evaluation des Teilhabechancengesetzes.

Weiterführende Informationen, die erwähnten Fallbeispiele und Argumente finden sich in den Papieren des Fachbereichs Arbeit & Qualifizierung der BAG W. Die Unterlagen sind unter dem folgenden Link zu finden: <https://www.bagw.de/de/publikationen/pos-pap/pos-arbeit>

Oder folgenden QR-Code scannen:



Erarbeitet durch den Fachausschuss Arbeit und Qualifizierung und am 28.10.2025 beschlossen durch den Vorstand der BAG W

- ¹ Das von Avedis Donabedian entwickelte Qualitätsmodell diente ursprünglich der Weiterentwicklung der Qualität im Gesundheitswesen. Zentrale Elemente seines Modells sind die drei Qualitätsdimensionen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität, deren Unterscheidung er als grundlegend für die Beurteilung gesundheitlicher Versorgung hervorhob.
- ² Siehe auch Arbeitsmarktpolitisches Programm der BAG W unter: https://www.bagw.de/fileadmin/bagw/media/Doc/POS/POS_23_Arbeitsmarktpolitisches_Programm_BAG_W.pdf (abgerufen am 18.09.2025)
- ³ Der § 16k SGB II (Ganzheitliche Betreuung) wird hier nicht näher beleuchtet, da das Instrument bei der hier beschriebenen Zielgruppe bislang kaum Anwendung findet.
- ⁴ IAB-Forschungsbericht, 4/2024, Evaluation des Teilhabechancengesetzes – Abschlussbericht unter <https://doku.iab.de/forschungsbericht/2024/fb0424.pdf> (abgerufen am 18.09.2025)
- ⁵ Siehe Beste Praxis - „Zielführende Instrumente - Gut investierte Mittel“ unter: https://www.bagw.de/fileadmin/bagw/media/Doc/POS/STL_24_Beste_Praxis_Arbeitsmarktpolitik.pdf (abgerufen am 18.09.2025)