



Bundesamt
für Migration
und Flüchtlinge

RAMBOLL

imap

Modellprojekt

Ausländerbehörden – Willkommensbehörden



Der Werkzeugkoffer
für Ausländerbehörden

Arbeitswerkzeuge
für eine Entwicklung zur
Willkommensbehörde

Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner
für das Modellprojekt

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge

Martin Lauterbach

Referat 310 – Grundsatzangelegenheiten
der Integration, Geschäftsstelle DIK

Tel.: +49 (0)911 943-5010

E-Mail: martin.lauterbach@bamf.bund.de

Rambøll Management Consulting GmbH

Angela Köllner

Projektleitung Modellprojekt

Tel.: +49 (0)40 30 20-102

E-Mail: angela.koellner@ramboll.com

**imap GmbH – Institut für interkulturelle
Management- und Politikberatung**

Bülent Arslan

Geschäftsführer

Tel.: +49 (0)211 513 69 73-0

E-Mail: arslan@imap-institut.de

Rambøll Management Consulting GmbH

Saarbrücker Straße 20/21

10405 Berlin

Tel.: +49 30 30 20 20-0

Fax: +49 30 30 20 20-299

www.ramboll.de

imap GmbH

Sternstraße 58

40479 Düsseldorf

Tel.: +49 211 - 513 69 73-0

Fax: +49 (0)211 - 513 69 73-39

www.imap-institut.de

Druck

Bonifatius GmbH Druck-Buch-Verlag, Paderborn

Gestaltung

KonzeptQuartier® GmbH, Fürth

Autorinnen des Werkzeugkoffers

Christiane von Bernstorff

Rambøll Management Consulting GmbH

Derya Can

imap GmbH – Institut für interkulturelle
Management- und Politikberatung

Wir bedanken uns ganz herzlich bei den
Modellstandorten und Partnerbehörden
für ihre Unterstützung bei der Erstellung
des Werkzeugkoffers!



Inhalt

	Grußwort	5
1.	Gebrauchsanweisung für den Werkzeugkoffer	7
2.	Das Modellprojekt „Ausländerbehörden – Willkommensbehörden“	9
2.1	Kurzbeschreibung des Projekts „Ausländerbehörden – Willkommensbehörden“	9
3.	Was ist eine „Willkommensbehörde“?	11
3.1	Einführung der „Fünf Eckpunkte einer Willkommensbehörde“	11
3.2	Kritische Reflexion des Begriffs „Willkommensbehörde“	13
4.	Die Führungskraft im Fokus – Tipps für die erfolgreiche Anwendung der Werkzeuge	15
4.1	Allgemeine Anforderungen an Führungskräfte in Ausländerbehörden	15
4.2	Anforderungen an die Führungskräfte bei der Weiterentwicklung zur Willkommensbehörde	17
4.3	Anforderungen an Führungskräfte: Projektmanagement zum erfolgreichen Einsatz des Werkzeugkoffers	18
4.4	Möglichkeiten der Unterstützung der Führungskräfte	19
5.	Der erste Schritt: Ihre Standortbestimmung! Wo stehen Sie heute? – Wo wollen Sie hin?	21
6.	Die Umsetzung angehen – Ihre Arbeitswerkzeuge	25
6.1	Informationen zur Anwendung der Werkzeuge	25
6.2	Übersicht über die Werkzeuge	27
6.3	Werkzeuge im Eckpunkt 1 „Selbstverständnis der Ausländerbehörde“	29
6.3.1	Werkzeug 1 Durch Transparenz das Handeln der Ausländerbehörde nachvollziehbar machen	31
6.3.2	Werkzeug 2 Transparente Gestaltung aufenthaltsbeendender Maßnahmen	35
6.3.3	Werkzeug 3 Entwicklung eines neuen Selbstverständnisses als Willkommensbehörde und Ableitung von entsprechenden Handlungsleitlinien gemeinsam mit den Führungskräften	39
6.4	Werkzeuge im Eckpunkt 2 „Binnenorganisation“	43
6.4.1	Werkzeug 4 Was muss ich beachten, wenn ich einen Servicepoint einrichten will?	45
6.4.2	Werkzeug 5 Einführung eines Terminmanagementsystems	49
6.4.3	Werkzeug 6 Umstellung auf mehrsprachige Formulare	53
6.4.4	Werkzeug 7 Einrichtung eines mobilen Arbeitsplatzes	57
6.4.5	Werkzeug 8 Welchen Veränderungsbedarf kann ich aufdecken, wenn ich die Ausländerbehörde aus der Perspektive der Kundinnen und Kunden betrachte?	61
6.5	Werkzeuge im Eckpunkt 3 „Außenauftritt“	65
6.5.1	Werkzeug 9 Leitsystem – Wie finden die Kundinnen und Kunden ihren Weg in die bzw. durch die Ausländerbehörde?	67
6.5.2	Werkzeug 10 Was sind Kriterien für gute Räumlichkeiten für die Ausländerbehörde?	71
6.5.3	Werkzeug 11 Wie kann ich die telefonische Erreichbarkeit der Ausländerbehörde optimal organisieren?	75
6.5.4	Werkzeug 12 Wie wird unser Internetauftritt zu einer transparenten Dienstleistungsplattform?	79
6.5.5	Werkzeug 13 Bereitstellung von Informationen für Ihre Kundinnen und Kunden	83
6.5.6	Werkzeug 14 Durchführung einer Kundenbefragung	87
6.5.7	Werkzeug 15 Tipps für proaktive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	91

6.6	Werkzeuge im Eckpunkt 4 „Mitarbeiterkompetenzen“	95
6.6.1	Werkzeug 16 Aktualisierung der Anforderungsprofile in der Ausländerbehörde	97
6.6.2	Werkzeug 17 Optimierung der Personalauswahl für die Ausländerbehörde	103
6.6.3	Werkzeug 18 Wie arbeite ich neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst effizient ein?	107
6.6.4	Werkzeug 19 Wie kann ich dazu beitragen, dass meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter alle notwendigen Kompetenzen haben, um ihre Aufgaben gut zu erfüllen?	111
6.6.5	Werkzeug 20 Wie kann ich sicherstellen, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Informationen haben, die sie brauchen, wenn sie sie brauchen (Wissensmanagement)?	115
6.6.6	Werkzeug 21 Fachliche Fallberatung	119
6.6.7	Werkzeug 22 Aufbau einer Verweisberatung in Zusammenarbeit mit Migrationsdiensten	123
6.7	Werkzeuge im Eckpunkt 5 „Vernetzung“	125
6.7.1	Werkzeug 23 Wie kann ich mich mit internen Akteuren vernetzen? Wer sind sinnvolle Partnerinnen und Partner für meine Ausländerbehörde?	127
6.7.2	Werkzeug 24 Vernetzung mit externen Akteuren außerhalb der Verwaltung	131
7.	Generelle Erfolgsfaktoren für ein Veränderungsprojekt zur Willkommensbehörde	135

Grußwort

Willkommenskultur ist in aller Munde. Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge hat wesentlich zur Entwicklung des Begriffspaares „Willkommens- und Anerkennungskultur“ beigetragen, nicht zuletzt durch den im Jahr 2012 ins Leben gerufenen Runden Tisch „Aufnahmegesellschaft“. Eine der Empfehlungen hieraus war die Umsetzung von Willkommenskultur in Ausländerbehörden. Um diese umzusetzen, startete das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge im Oktober 2013 das zweijährige Modellprojekt „Ausländerbehörden – Willkommensbehörden“. Ziel des Projekts war es, Instrumentarien zu entwickeln, die beim Aufbau einer Willkommensbehörde genutzt werden können. Hierzu wurden mit Beteiligung der jeweiligen Bundesländer zehn Modellstandorte professionell begleitet und unterstützt.

Ausländerbehörden waren in der Vergangenheit reine Ordnungsbehörden. Das Handeln aller Behörden ist immer den herrschenden zuwanderungs- und integrationspolitischen Prämissen unterworfen. Das Bild einer „Ausländerpolizei“ haben immer noch viele Menschen in ihren Köpfen. Die Ausländerbehörde von heute ist Ordnungs- und Willkommensbehörde zugleich. Im Integrationsprozess haben diese einen wichtigen Anteil an einem gelungenen Start. Die Ausländerbehörde ist zur „Visitenkarte des Landes“ gegenüber neu und alt zugewanderten Personen geworden. Und wenn Deutschland langfristig ein attraktiver Arbeits- und Lebensstandort für Zuwanderer werden und bleiben möchte, sind Ausländerbehörden ein wesentlicher Baustein bei der Entwicklung einer lebendigen Willkommens- und Anerkennungskultur.

In allen Modellstandorten ist es gelungen, konkrete Maßnahmen in den Bereichen Organisations- und Strategieentwicklung, Personalentwicklung und Vernetzung vor Ort

umzusetzen und den Begriff der „Willkommenskultur“ für die alltägliche Praxis mit Leben zu füllen. Ich danke den beteiligten Ausländerbehörden in Bietigheim-Bissingen (Baden-Württemberg), Deggendorf (Bayern), Potsdam (Brandenburg), Wetteraukreis, (Hessen), Essen (Nordrhein-Westfalen), Mainz (Rheinland-Pfalz), Chemnitz (Sachsen), Magdeburg (Sachsen-Anhalt), Kiel (Schleswig-Holstein) und Weimar (Thüringen) für ihr großes Engagement, mit dem sie entscheidend zum Gelingen des Projektes beigetragen haben. Der Werkzeugkoffer ist Verdienst aller beteiligten Ausländerbehörden. Die Ausländerbehörden Heidelberg (Baden-Württemberg), Erlangen (Bayern), Kassel und Wiesbaden (Hessen), Köln (Nordrhein-Westfalen), Dresden (Sachsen) standen dem Projekt als Partnerbehörde zur Seite.

Der vorliegende Werkzeugkoffer mit seinen „Schritt“-Anleitungen dient als Orientierung bei der Weiterentwicklung und dem Aufbau einer gelebten Willkommenskultur in Ausländerbehörden. Er ist auch für andere Behörden und Organisationen nutzbar. Der Werkzeugkoffer soll helfen, neue Impulse in der alltäglichen Praxis zu setzen, Bewährtes weiterzuentwickeln, Innovationen zu wagen und Maßstäbe zu setzen.

Ich wünsche eine spannende Lektüre.



Dr. Michael Griesbeck

Vizepräsident des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge

1. Gebrauchsanweisung für den Werkzeugkoffer

Sie halten den Werkzeugkoffer „Ausländerbehörden – Willkommensbehörden“ in den Händen. Diese Sammlung von „Werkzeugen“ ist ein Ergebnis des Modellprojekts „Ausländerbehörden – Willkommensbehörden“, das von Oktober 2013 bis November 2015 finanziert durch das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) und von den zehn beteiligten Bundesländern in zehn Ausländerbehörden umgesetzt worden ist. Die Umsetzung wurde durch die Projektträger Rambøll Management Consulting und imap – Institut für Management und Politikberatung begleitet. Details zum Projekt und dessen Rahmenbedingungen finden Sie auf den nächsten Seiten. Vorab möchten wir Ihnen einige generelle Hinweise mit auf den Weg geben; eine Art „Gebrauchsanweisung“, wie Sie diesen Werkzeugkoffer optimal für sich und Ihre Ausländerbehörde nutzen können.

Die Adressaten des Werkzeugkoffers sind die Führungskräfte der Ausländerbehörden

Wir richten unseren Werkzeugkoffer an die Führungskräfte der Ausländerbehörden und der übergeordneten Hierarchieebenen. Wir möchten Ihnen praktische Anleitungen (= Werkzeuge) an die Hand geben, mit Hilfe derer Sie eine Entwicklung Ihrer Ausländerbehörde in Richtung einer Willkommensbehörde angehen können. Selbstverständlich sind auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Ausländerbehörden und anderer Verwaltungseinheiten, Integrationsbeauftragte oder auch Externe aus beispielsweise Migrationsberatungsstellen eingeladen, neue Ideen, Inspiration oder praktische Hilfestellung aus dem Werkzeugkoffer abzuleiten.

Das Prinzip des „WIE“ als Grundlage der Darstellung der Werkzeuge

Der Fokus des Werkzeugkoffers liegt darauf, zu beschreiben, wie es Ihnen gelingen kann, sich zu einer Willkommensbehörde weiterzuentwickeln. Die Beantwortung der Frage „**Wie mache ich das?**“ ist damit die Grundlage der Werkzeuge. Damit wird deutlich: **Es liegt an Ihnen, die Werkzeuge in die Hand zu nehmen und Veränderungen vor Ort in Ihrer Ausländerbehörde umzusetzen.** Aus unserem Projekt wissen wir, wie unterschiedlich die Ausländerbehörden in Deutschland sind (Größe, Region, Kompetenzen, lokale Besonderheiten und Herausforderungen).

Daher finden Sie an vielen Stellen in der Beschreibung des „Wie mache ich das“ keine Patentrezepte, sondern vielmehr Fragen und Anregungen, die Sie dazu befähigen sollen, die Werkzeuge so zu nutzen, dass Sie eine gute Lösung für Ihre ganz individuelle Situation vor Ort ergeben.

Der Werkzeugkoffer soll praktischen Nutzen für Ihren Arbeitsalltag bieten

Anlass für die Veränderung zur Willkommensbehörde kann nicht der Druck von außen sein. Entscheidend ist, dass Sie und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Weiterentwicklung Ihrer Behörde in Richtung einer Willkommensbehörde einen Nutzen sehen. Gerade unter den aktuell schwierigen Rahmenbedingungen kommt schnell die Frage auf: Warum sollte ich mich jetzt noch zusätzlich mit dem Thema „Willkommensbehörde“ auseinandersetzen?

Der Einsatz der Werkzeuge zielt in erster Linie darauf ab, einen erlebbaren praktischen Nutzen zu erzeugen – für Sie, für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder für Ihre Kundinnen und Kunden. Veränderung und Weiterentwicklung Ihrer Ausländerbehörde zu einer Willkommensbehörde lohnen sich, weil Sie dadurch:

- **neue Chancen entwickeln, den Arbeitsalltag effektiv zu organisieren,**
- **Wege zur Entlastung im Arbeitsalltag finden,**
- **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über neue Gestaltungsmöglichkeiten motivieren,**
- **die Kommunikation mit den Kundinnen und Kunden vereinfachen,**
- **Ihre Ressourcen durch effektive Zusammenarbeit mit Dritten schonen sowie**
- **eine Verbesserung des Bildes der Ausländerbehörde in der Öffentlichkeit oder auch innerhalb der Verwaltung erreichen.**

Der Weg zur Willkommensbehörde ist ein Prozess

Die Erfahrungen im Modellprojekt zeigen, dass die Entwicklung einer Ausländerbehörde zu einer Willkommensbehörde ein umfassender und vielschichtiger Prozess ist.

Der Startpunkt ist dabei die **grundsätzliche Entscheidung der Verantwortlichen**, sich für eine Veränderung zu öffnen und die bisherigen Denk- und Arbeitsprozesse zu hinterfragen. Wenn Sie sich für die Weiterentwicklung Ihrer Ausländerbehörde entschieden haben, ist es wichtig, **Unterstützung für den Prozess** zu gewinnen: Hierbei ist die Unterstützung der politischen Ebene und Ihrer Vorgesetzten zentral. Ebenso ist die Überzeugung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtig, denn ohne sie können Veränderungen nur an der Oberfläche und nicht im täglichen Arbeitshandeln umgesetzt werden.

Als ersten Schritt empfehlen wir Ihnen, eine **Standortbestimmung** vorzunehmen (vgl. Kapitel 5). Dadurch können Sie ableiten, wo Ihre Ausländerbehörde heute steht und an welchen Punkten Sie in der Weiterentwicklung zur Willkommensbehörde Ihre Schwerpunkte setzen möchten.

Durch die Standortbestimmung können Sie **ableiten, welche Maßnahmen Sie auf den Weg bringen wollen und können**. Mithilfe der Werkzeugbeschreibungen in Kapitel 6 erfahren Sie, wie Sie einzelne Maßnahmen angehen und daraus individuelle **Maßnahmenpläne** für Ihre Ausländerbehörde entwickeln können. Dann geht es an die **Umsetzung**. Hier sind Sie als Führungskraft gefragt. Sie müssen und sollen nicht alles selbst machen – die erfolgreichen Modellstandorte haben in der Regel Arbeitsgruppen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gebildet und Aufgaben auf kleine „Projektteams“ verteilt.

Wenn Sie erste Schritte in Richtung Willkommensbehörde gegangen sind, **bewerten Sie die Veränderung und den Nutzen**, den es für die Ausländerbehörde gebracht hat. **Feiern Sie erste Erfolge** und stellen Sie sicher, dass Sie **am Ball bleiben**.

-
- ➔ **Grundsätzliche Entscheidung für die Veränderung treffen und den Nutzen herausarbeiten**
 - ➔ **Unterstützer für den Prozess gewinnen**
 - ➔ **Standortbestimmung durchführen**
 - ➔ **Maßnahmen ableiten und mithilfe der Werkzeugbeschreibungen individuelle Maßnahmenpläne aufsetzen**
 - ➔ **Veränderungen umsetzen**
 - ➔ **Veränderungen evaluieren, neue Maßnahmen auf den Weg bringen, Erfolge feiern!**
-

Der Aufbau des Werkzeugkoffers

An dieser Stelle beschreiben wir den Aufbau des Werkzeugkoffers. Eilige Veränderungswillige können die theoretische Einleitung überspringen und direkt mit der Standortbestimmung in Kapitel 5 einsteigen.

- **In Kapitel 2** finden Sie zunächst eine kurze Beschreibung des Modellprojekts und seiner Rahmenbedingungen.
- **In Kapitel 3** geben wir eine Definition davon, was unter einer Willkommensbehörde zu verstehen ist und erläutern die „Fünf Eckpunkte einer Willkommensbehörde“.
- **Im 4. Kapitel** beschreiben wir, welchen Herausforderungen Führungskräfte in Ausländerbehörden begegnen müssen und leiten aus den Erfahrungen im Modellprojekt Tipps ab, wie diese Herausforderungen in der Entwicklung zur Willkommensbehörde erfolgreich gemeistert werden können.
- **Kapitel 5** enthält das erste Werkzeug: Die Standortbestimmung. Dieses Werkzeug dient der Reflexion darüber, wo Ihre Ausländerbehörde heute steht und der Ableitung der individuellen Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung in Richtung der Willkommensbehörde.
- **Kapitel 6** stellt das Kernstück des Werkzeugkoffers dar: unsere Werkzeugsammlung. 24 Werkzeuge, die Sie dazu befähigen, Ihre Behörde hinsichtlich der fünf Eckpunkte entsprechend Ihrer Bedarfe und Ressourcen in Richtung einer Willkommensbehörde weiterzuentwickeln.
- **In Kapitel 7** fassen wir abschließend zentrale Erfolgsfaktoren für das Gelingen der Entwicklung von Willkommensstrukturen zusammen.
- **Im Anhang** finden Sie schlussendlich eine Vielzahl von praktischen Beispielen, die wir im Rahmen des Modellprojekts zu den Werkzeugen gesammelt haben.

2. Das Modellprojekt „Ausländerbehörden – Willkommensbehörden“

2.1 Kurzbeschreibung des Projekts „Ausländerbehörden – Willkommensbehörden“

Das Modellprojekt „Ausländerbehörden – Willkommensbehörden“

Anlass des Modellprojekts

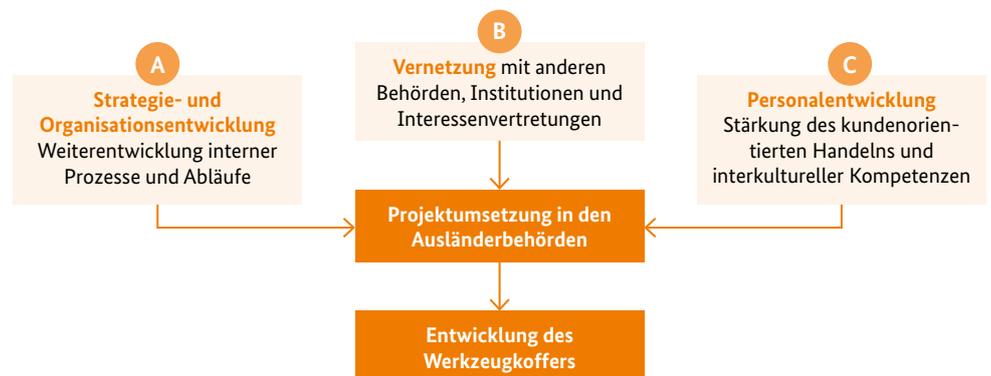
- Praktische Unterstützung der Ausländerbehörden bei der Entwicklung einer Willkommenskultur vor Ort durch
 - individuelle Strategie- und Organisationsentwicklungsprozesse,
 - Personalentwicklung,
 - Vernetzung,
 - Entwicklung eines kollegialen Netzwerks zwischen den Modellstandorten,
 - Entwicklung eines Werkzeugkoffers, um die Projektergebnisse allen Ausländerbehörden zur Verfügung zu stellen.

Modellstandorte und Partnerbehörden

- Bietigheim-Bissingen (Baden-Württemberg), Partnerbehörde Heidelberg
- Deggendorf (Bayern), Partnerbehörde Erlangen
- Potsdam (Brandenburg)
- Wetteraukreis (Hessen), Partnerbehörden Kassel und Wiesbaden
- Essen (Nordrhein-Westfalen), Partnerbehörde Köln
- Mainz (Rheinland-Pfalz)
- Chemnitz (Sachsen), Partnerbehörde Dresden
- Magdeburg (Sachsen-Anhalt)
- Kiel (Schleswig-Holstein)
- Weimar (Thüringen)

Das Vorgehen im Modellprojekt

- Individuell angepasster Veränderungsprozess an den 10 Modellstandorten



Projektträger

- Rambøll Management Consulting GmbH
- imap – Institut für interkulturelle Management- und Politikberatung GmbH

Laufzeit

- Oktober 2013 bis November 2015

3. Was ist eine „Willkommensbehörde“?

3.1 Einführung der „Fünf Eckpunkte einer Willkommensbehörde“

Was bedeutet es, „Willkommensbehörde“ zu sein und welche Anforderungen sind damit verbunden? Diese – berechtigten – Fragen wurden zu Beginn des Projekts immer wieder gestellt. Vor diesem Hintergrund wurden im Rahmen des Projekts die „Fünf Eckpunkte einer Willkommensbehörde“ entwickelt. Ausgangspunkt der Überlegungen war dabei, dass die Weiterentwicklung zu einer Willkommensbehörde verschiedene Bereiche betrifft.

Als besonders relevant wurden dabei die folgenden fünf Eckpunkte identifiziert:

1. **Selbstverständnis als Willkommensbehörde**
2. **Binnenorganisation**
3. **Außendarstellung**
4. **Mitarbeiterkompetenzen**
5. **Vernetzung**



Bei der Entwicklung der Eckpunkte und Dimensionen waren drei Dinge handlungsleitend^{1,2}:

1. **Basis sind bestehendes Wissen und Erfahrungen, insbesondere bei Ausländerbehörden selbst („Das Rad nicht neu erfinden“, sondern vorhandene „Best Practices“ identifizieren und nutzen).**

2. **Die Eckpunkte müssen zur „Realität“ in den Ausländerbehörden passen und diese gleichzeitig weiterentwickeln können – und nicht umgekehrt.**
3. **Die Eckpunkte sind ein „lebendes System“, die stetig weiterentwickelt und hierdurch noch praxisnäher werden.**

1 Eine detaillierte Beschreibung der Entwicklung der fünf Eckpunkte und eine Übersicht über die hinzugezogenen Quellen finden Sie im Anhang. Ebenso finden Sie dort eine komplexe Übersicht, welche Aspekte und Indikatoren zur Ableitung und Erläuterung der einzelnen Dimensionen hinzugezogen werden können.

2 Die Eckpunkte beschreiben in erster Linie Kennzeichen einer Willkommensbehörde; generelle Grundsätze moderner Verwaltungsführung (wie z.B. gute Mitarbeiterführung) sind hier außen vor gelassen worden.

Wichtig erschien es überdies, die Eckpunkte weiter zu konkretisieren, um ihre Umsetzung zu erleichtern. So liegen hinter den fünf Eckpunkten jeweils drei bis vier Dimensionen, die verschiedene Facetten und Details des jeweiligen Eckpunkts abbilden.



In ihrem Selbstverständnis hat sich die Ausländerbehörde von einer reinen Ordnungsbehörde zu einer Willkommensbehörde entwickelt

- Die Ausländerbehörde verfügt über ein Selbstbild in dem sowohl ihre ordnungsbehördlichen Aufgaben als auch die Eckpunkte einer Willkommensbehörde integriert sind.
- In der Ausländerbehörde werden ordnungsrechtliche Ermessensspielräume zugunsten der Kundinnen und Kunden ausgelegt.
- Die Ausländerbehörde nimmt Beratungsaufgaben wahr.
- Die Führungsebene der Ausländerbehörde lebt die Werte einer Willkommenskultur vor.



Die Binnenorganisation der Willkommensbehörde ist auf die Bedarfe der Kundinnen und Kunden ausgerichtet

- Die Ausländerbehörde hat Lösungen gefunden, mit der Mehrsprachigkeit der Kundinnen und Kunden umzugehen.
- Die Ausländerbehörde hat Möglichkeiten für die Kundinnen und Kunden geschaffen, dass vorab geprüft wird, ob Unterlagen für einen Termin vollständig vorliegen.
- Die Ausländerbehörde hat die Terminvergabe so organisiert, dass es vor Ort zu möglichst kurzen Wartezeiten kommt.
- Die Ausländerbehörde hat die Arbeitsprozesse so organisiert, dass es zu möglichst kurzen Bearbeitungsdauern kommt.



Äußeres Erscheinungsbild und externe Kommunikation schaffen Orientierung für Kundinnen und Kunden sowie allgemeine Öffentlichkeit

- Die Ausländerbehörde arbeitet in ansprechenden und funktionalen Räumlichkeiten.
- Die Ausländerbehörde stellt umfassende Informationen gut zugänglich zur Verfügung.
- Die Ausländerbehörde leistet proaktive externe Kommunikation.



Die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter der Ausländerbehörde haben die für eine Willkommensbehörde notwendigen Kompetenzen

- Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Ausländerbehörde verfügen über die Kompetenz, mit Vielfalt umzugehen.
- Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verhalten sich dienstleistungsorientiert.
- Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in der Lage, den rechtlichen Ermessensspielraum transparent und mit vergleichbaren Ergebnissen auszulegen.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermitteln den Entscheidungsprozess und die Art der gefällten Entscheidung transparent und klar.



Die Ausländerbehörde arbeitet mit allen relevanten Akteuren in der Kommune / in der Region / im Bundesland zusammen

- Die Ausländerbehörde verfügt über optimale Vernetzungsstrukturen innerhalb der Verwaltung (Jobcenter, Jugendamt, Integrationsbeauftragte, etc.).
- Die Ausländerbehörde verfügt über optimale Vernetzungsstrukturen mit externen Akteuren (Migrationsberatungsstellen, Jugendmigrationsdienst, Sprachkurs-träger etc.).
- Die Ausländerbehörde hat Lösungen gefunden, mit anderen Verwaltungseinheiten auf kurzen Wegen zusammenzuarbeiten.

Die fünf Eckpunkte sind Orientierungspunkte und können aktiv als Prozesswerkzeug eingesetzt werden, um die Strategie und Zielstellung der Veränderung in den einzelnen Ausländerbehörden abzuleiten und individuelle Prozesse auf dem Weg dorthin zu entwickeln. Aus dieser Arbeit hat sich schlussendlich auch die in Kapitel 5 vorgestellte Standortbestimmung entwickelt, die die Basis für den aktiven Veränderungsprozess in Richtung Willkommensbehörde mit Hilfe des Werkzeugkoffers darstellt.

In der praktischen Umsetzung mit den Modellstandorten bedeutet die Arbeit mit den Eckpunkten, dass jede Ausländerbehörde, entsprechend der regionalen Rahmenbedingungen und spezifischen Voraussetzungen bei ihrem eigenen Weg in Richtung Willkommensbehörde

Unterstützung erfahren hat. Dabei stand die Entwicklung von individuellen Lösungen im Vordergrund. Um z. B. „mit der Mehrsprachigkeit der Kundinnen und Kunden um(zu) gehen“ wurden bspw. Sprachkurse für bestehende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeboten, gezielt neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den entsprechenden Sprachkenntnissen eingestellt oder es wurde verstärkt mit Dolmetscherinnen und Dolmetschern zusammengearbeitet. Um mit „anderen Verwaltungseinheiten auf kurzen Wegen zusammenzuarbeiten“ gibt es Ausländerbehörden, die bspw. Beratungsräume für Migrationsberatungsstellen innerhalb der Ausländerbehörde zur Verfügung stellen, andere haben eine funktionierende Verweisberatung etabliert. Diese Beispiele zeigen: Der Weg kann unterschiedlich sein, das Ziel bleibt das gleiche!

3.2 Kritische Reflexion des Begriffs „Willkommensbehörde“

Der Begriff der „Willkommensbehörde“ wurde in der Diskussion der beteiligten Akteure auch kritisch diskutiert und hinterfragt. Der Begriff wurde sowohl bei den Fachveranstaltungen im Rahmen des Modellprojekts als auch in der Arbeit in den Modellstandorten z. T. in Frage gestellt.

Kritische Anmerkungen bezogen sich dabei insbesondere auf die rechtsstaatlichen Ordnungsaufgaben der Ausländerbehörden. Es wurde darauf hingewiesen, dass auch in Zukunft die Ausländerbehörden in erster Linie ordnungsbehördliche Funktionen übernehmen würden. Zudem könne die Umbenennung den Eindruck einer starken Aufgabenveränderung suggerieren, die so gesetzlich nicht vorgesehen sei. Die ordnungsstaatlichen Aufgaben stünden nach wie vor im Mittelpunkt und beinhalteten z. B. auch aufenthaltsbeendende Maßnahmen. Insbesondere in diesem Zusammenhang wurde der Begriff „Willkommensbehörde“ von manchen Teilnehmenden als unzutreffend gewertet. Des Weiteren vermittelte die Neueinführung des Begriffs den Eindruck, als gäbe es bislang in den Ausländerbehörden keine Willkommenskultur. Einige Teilnehmenden bemerkten zudem, dass eine fehlende Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Begriff die Akzeptanz für den Veränderungsprozess erschwere. Manche Beteiligte wiesen außerdem darauf hin, dass die derzeit hohen Flüchtlingszahlen die Akzeptanz des Begriffs „Willkommensbehörde“ ebenfalls erschweren könnten.

Die Bundesregierung hält die interkulturelle Öffnung der Verwaltungen und die Etablierung einer Willkommenskultur auch im Koalitionsvertrag fest und bemerkt, dass insbesondere Ausländerbehörden eine Schlüsselfunktion bei

der Verbesserung der Willkommenskultur in Deutschland haben. Vor dem Hintergrund der neuen gesellschaftlichen Entwicklungen stehen damit die staatlichen Institutionen vor einem Wandel. Von daher muss die Bezeichnung „Willkommensbehörde“ vor dem Hintergrund ihres Einflusses auf diesen Veränderungsprozess bewertet werden.

Im Laufe des Prozesses wurde zunehmend von der Ausländerbehörde als „Ordnungs- und Willkommensbehörde“ gesprochen. Trotzdem hat die Bezeichnung „Willkommensbehörde“ aus Sicht der Projektträger einen positiven Einfluss auf das Projekt gehabt. In einem Veränderungsprozess ist der kritische Umgang mit neuen Strukturen, Prozessen und Begrifflichkeiten wichtig, um bei den Beteiligten ein Bewusstsein für die Wichtigkeit von Veränderung zu schaffen. Der Begriff der Willkommensbehörde hat dabei diese Diskussionen verstärkt und zu einem Reflexionsprozess über ein verändertes Selbstverständnis geführt. Dieser offene Reflexionsprozess ist wichtig, um ein Bewusstsein für den Prozess der interkulturellen Öffnung zu schaffen. Insofern soll der Begriff als Leitziel und Motivation der Organisation und aller Beteiligten verstanden werden. In den einzelnen Projektstandorten war im Laufe des Projekts eine wachsende Identifikation mit dem Begriff zu beobachten.

4. Die Führungskraft im Fokus – Tipps für die erfolgreiche Anwendung der Werkzeuge

Zielgruppe dieses Werkzeugkoffers sind die Führungskräfte der Ausländerbehörden. Im Modellprojekt hat sich gezeigt, dass der Wille und die Fähigkeit der Führungskräfte, die Veränderungen zu einer Willkommensbehörde aktiv umzusetzen, zentrale Erfolgsfaktoren für das Gelingen des Veränderungsprozesses sind.

Wir widmen Ihnen, den Führungskräften, daher ein eigenes Kapitel, in dem wir einige grundsätzliche Tipps zusammenfassen, die wir als Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Arbeit mit dem Werkzeugkoffer begreifen und im Modellprojekt identifiziert haben.

Grundsätzlich möchten wir Sie in diesem Kapitel auch zu einer Reflexion Ihrer persönlichen Führungskompetenzen einladen:

- **Wie schätzen Sie Ihre Führungskompetenzen heute ein?**
- **Wo liegen Ihre Stärken?**
- **Wie können Sie diese im Veränderungsprozess nutzen?**
- **Welche Fähigkeiten wollen Sie weiter ausbauen?**
- **Welche Unterstützung bräuchten Sie dafür?**

Es gibt sicherlich kaum eine Führungskraft, die alle untenstehenden Anregungen in ihrer Vielschichtigkeit verinnerlicht hat. Nutzen Sie daher diese Aufstellung als Anregung, Ihre eigenen Schwerpunkte zu setzen!

4.1 Allgemeine Anforderungen an Führungskräfte in Ausländerbehörden

Die aktuelle Lage in den Ausländerbehörden ist vielerorts herausfordernd: Der massive Anstieg der Anzahl der Asylsuchenden führt zu einer weiteren Erhöhung des Arbeitsdrucks auch in den Kommunen. Bereits vor der aktuellen Entwicklung waren einige Ausländerbehörden im Projekt durch eine herausfordernde Ausgangslage gekennzeichnet:

- **Die Arbeit in den Ausländerbehörden ist komplex; das Ausländerrecht ist eines der komplexesten Rechtsgebiete und dazu in den letzten Jahren zahlreichen Änderungen unterworfen; dies erfordert eine permanente Weiterbildung und Überprüfung der Wissensstände in der Belegschaft.**
- **Die Arbeit mit Kundinnen und Kunden aus aller Welt kann spannend und bereichernd sein; in den Ausländerbehörden ist sie gleichzeitig mit einer hohen Anforderung an die eigenen Kommunikationskompetenzen und die interkulturelle Sensibilität verbunden. Der hohe Arbeitsdruck der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der einen Seite und die Existenzängste auf Seiten der Kundinnen und Kunden können diese sensiblen Situationen zusätzlich verschärfen.**
- **In einigen Ausländerbehörden ist das Stellen-Soll ohnehin knapp bemessen. Ausfälle durch Krankheit oder hohe Fluktuationsraten können dann kaum kompensiert werden; die Stellen sind häufig eher niedrig eingruppiert und die Aufstiegschancen sind gering – das macht die Gewinnung neuer Mitarbeitender schwierig.**
- **Die Anforderungen an die Service- bzw. Dienstleistungsorientierung steigen in allen Verwaltungsbereichen – so auch in der Ausländerbehörde. Das ist zwar gut so, stellt für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter allerdings auch eine zusätzlich Anforderung dar, der sie gerecht werden müssen.**
- **Ausländerbehörden haben häufig ein schlechtes Image – sowohl innerhalb der Verwaltung, als auch bei den Kundinnen und Kunden und in der Öffentlichkeit. Das wirkt sich sowohl auf die Kooperation mit anderen Akteuren, die Gewinnung neuer Mitarbeitender als auch das normale Kundengespräch unter Umständen sehr negativ aus.**

Aus den unterschiedlichen Herausforderungen und Rahmenbedingungen haben wir gemeinsam mit den Führungskräften im Modellprojekt verschiedene Erfolgsfaktoren der Führung in der Ausländerbehörde abgeleitet. Diese möchten wir Ihnen im Folgenden vorstellen:

Die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist von höchster Bedeutung

Je herausfordernder Ihre individuelle Ausgangslage in der Ausländerbehörde ist, desto wichtiger ist die Motivation Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – sowohl für die Bewältigung des Arbeitsalltags als auch für die Umsetzung von Veränderungen in Richtung einer Willkommensbehörde. Studien und Berichte über Motivation kommen immer wieder zu dem Schluss, dass vor allem Aspekte wie Beteiligung (Sinnhaftigkeit), Rückmeldung über Arbeitsleistung („gesehen werden“), wahrgenommenes Vertrauen durch die Führungskraft, eine positive Arbeitsatmosphäre sowie auch Eigenverantwortung zur Arbeitsmotivation beitragen.

Die folgenden Aspekte können Anregungen für die Erhaltung und Stärkung von Motivation sein:

- **Geben Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Rückendeckung bei schwierigen Entscheidungen.**
- **Überlegen Sie sich, wie Sie sichtbar die Leistungen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anerkennen können, z. B. durch ein Lob im persönlichen Gespräch oder eine Erwähnung in einer Dienstbesprechung.**
- **Versuchen Sie, die Arbeitsaufgaben Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kennen – vielleicht gibt es Gelegenheiten, diese Aufgaben selbst zu übernehmen oder sich zumindest regelmäßig einen Einblick zu verschaffen, worum es geht. Nur wenn Sie die Arbeit kennen, können Sie auch Rückmeldungen zu den Leistungen (Lob) geben.**
- **Schauen Sie, wo Sie für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Freiräume für Eigenständigkeit schaffen können. Geben Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit, sich entsprechend ihrer Fähigkeiten innerhalb der Ausländerbehörde weiterzuentwickeln.**
- **Sprechen Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Kompetenz für die selbständige Erarbeitung von Lösungen zu, sodass diese zu eigenständigen und mitdenkenden Teilen des Teams werden.**
- **Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, eigenständig begründete Entscheidungen zu treffen und stehen Sie bei möglichen Fehlentscheidungen nach außen hinter Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Klären Sie im Anschluss konstruktiv und lösungsorientiert (vorwurfsfrei) den zukünftigen Umgang mit dem Thema.**
- **Nehmen Sie die Anregungen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ernst. Überlegen Sie gemeinsam, welche Handlungs- und Gestaltungsspielräume Sie haben, um für alle die Arbeitssituation in der Ausländerbehörde zu verbessern.**
- **Feiern Sie gemeinsam Ihre Erfolge. Nehmen Sie dies gern wörtlich und überlegen Sie, wie Sie gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Stolz über Erreichtes zelebrieren können. Feiern Sie auch Meilensteine, beispielsweise wenn Sie gemeinsam eine schwierige Phase gemeistert haben.**

Eine bewusste Beziehungsgestaltung fördert Vertrauen

Je besser Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen und einschätzen können, desto eher haben Sie eine gute Basis für die gemeinsame Arbeit auch in schwierigen Zeiten.

- **Seien Sie präsent im Arbeitsalltag Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.**
- **Versuchen Sie regelmäßig mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen. Wo liegen derzeit die Arbeitsschwerpunkte? Was läuft gut? Wo liegen aktuelle Herausforderungen? Etablieren Sie diese Gespräche, sodass sie von den Beschäftigten nicht als Kontrolle, sondern als ehrliches Interesse angenommen werden können. Arbeiten Sie aktiv daran, hier eine Vertrauensbasis herzustellen.**
- **Versuchen Sie mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gelegentlich auch außerhalb des formalen Rahmens zu sprechen. Nehmen Sie die Person als Ganzes wahr.**
- **Zeigen Sie Wertschätzung für die Leistungen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Achten Sie auf deren Leistung und suchen Sie bewusst Anlässe, gute Leistungen und hohes Engagement wahrzunehmen und zu loben.**
- **Übernehmen Sie Verantwortung, da wo es nötig ist und stärken Sie den Rücken Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch durch einen klaren Schutz nach außen.**

Offene und aktive Kommunikation ist ein Schlüssel zu erfolgreicher Führung

- Tragen Sie dazu bei, dass sich ein offener und konstruktiver Kommunikationsstil in Ihrer Ausländerbehörde entwickelt. Seien Sie sich hierbei Ihrer Vorbildrolle bewusst und nutzen Sie diese, wenn Sie Veränderungen auf den Weg bringen wollen.
- Haben Sie eine offene Tür und ein offenes Ohr, wenn Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Ihnen sprechen wollen – auch und insbesondere dann, wenn Ihnen der Zeitpunkt manchmal nicht ganz gelegen kommt. Seien Sie ansprechbar, wenn Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Probleme haben und nehmen Sie diese ernst. Überlegen Sie gemeinsam, ob und wie Probleme kurz-, mittel- oder langfristig gelöst werden können.
- Schaffen und nutzen Sie Kommunikationsstrukturen, wie z. B. einen regelmäßigen Jour-Fixe, in dem offen auch über kritische Situationen gesprochen werden kann. Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern darüber, warum konstruktive Kritik und gegenseitiges Feedback in einem offenen Austausch für die Weiterentwicklung der ganzen Ausländerbehörde wichtig sind – und leben Sie dies selbst vor.
- Laden Sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein, auch Ihnen Rückmeldung zu geben.

- Machen Sie deutlich, dass gerade der Austausch in schwierigen und über schwierige Situationen für alle Beteiligten zu guten Lösungen führen kann.

Lernbereitschaft als Motor für Entwicklung

Um den Herausforderungen der Arbeit in der Ausländerbehörde aktiv zu begegnen, bedarf es bei allen Beschäftigten einer generellen Offenheit, Lernbereitschaft und Veränderungskompetenz. Hier sind Sie als Vorbild gefragt.

- Leben Sie in Ihrer Haltung und Ihrem Verhalten eine grundsätzliche Lern- und Entwicklungsbereitschaft vor; nur dann können Sie dies auch von Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwarten.
- Nutzen Sie die Expertise und Ideenvielfalt Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und entwickeln Sie nach Möglichkeit in Zusammenarbeit bestmögliche und abgestimmte Lösungen für bestehende Herausforderungen und/oder Veränderungsvorhaben.
- Reflektieren Sie offen und regelmäßig das eigene Handeln und die Arbeit der Ausländerbehörde allgemein, um mögliche Verbesserungspotenziale erkennen und dann aktiv angehen zu können.

4.2 Anforderungen an die Führungskräfte bei der Weiterentwicklung zur Willkommensbehörde

Um die Veränderung zur Willkommensbehörde erfolgreich zu bewältigen gibt es einige zentrale Führungsaspekte:

Seien Sie Vorbild

Organisationen sind Schatten ihrer Führungskräfte. Als Führungskraft sind Sie daher Vorbild und bieten mit Ihrem Verhalten und Ihrer Haltung gegenüber Kundinnen und Kunden Orientierung für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ihr Verhalten im Arbeitsalltag ist als Ausdruck Ihrer grundsätzlichen Haltung der Orientierungsrahmen für das Verhalten Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wenn Sie von Ihren Mitarbeitenden eine interkulturell sensible, serviceorientierte und freundliche Arbeitsweise erwarten, sollten Sie dies gleichermaßen vorleben.

Die Vorbildfunktion umfasst Veränderungsbereitschaft.

- Fangen Sie bei sich an und zeigen Sie, dass auch Sie zu Veränderungen bereit sind.
- Nehmen Sie die Rolle als Verantwortlicher oder Verantwortliche für die Veränderung zur Willkommensbehörde aktiv an. Damit sind Sie der zentrale Motor und verantwortlich für eine erfolgreiche Umsetzung.
- Nutzen Sie die Tipps zum Projektmanagement (unter Punkt 4.3), um sich für diese Rolle fit zu machen.

Machen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Teilhaberinnen und Teilhabern des Projekts „Willkommensbehörde“

Die Einbindung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Prozess wurde weiter oben schon als zentraler Erfolgsfaktor beschrieben. Entwickeln Sie von Beginn an eine Strategie, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Prozess mitzunehmen und aktiv einzubinden.

- Gestalten Sie den Veränderungsprozess so, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter echte Mitwirkungs- und Gestaltungsmöglichkeiten haben. Entwickeln Sie Veränderungsansätze gemeinsam: Wo stehen wir bereits gut da? Wo müssen wir uns noch bewegen?

- Nutzen Sie die Potenziale und Ideen, stellen Sie sich aber auch kritischen Diskussionen und Einwänden.
- Gestalten Sie den Wandel zur Willkommensbehörde als Team und nutzen Sie ihn als Teamentwicklung – denn nur mit einem funktionierenden Team ist die Bewältigung der Arbeitsaufgaben als Willkommensbehörde möglich.
- Ermutigen Sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich in die Kundenperspektive hineinzusetzen und daraus Veränderungsbedarf abzuleiten.

4.3 Anforderungen an Führungskräfte: Projektmanagement zum erfolgreichen Einsatz des Werkzeugkoffers

Für die im Projekt beteiligten Ausländerbehörden ist die Weiterentwicklung zur Willkommensbehörde ein umfassendes Veränderungsprojekt, das durch die Projektträger begleitet wurde. Dabei ist klar: Nur selten kann die Weiterentwicklung zur Willkommensbehörde direkt als großes Projekt angegangen werden. In der Realität werden Sie als Führungskraft die Anwendung der Werkzeuge eigenständig und im laufenden Betrieb vornehmen. Da auch ein solches Vorgehen ein Veränderungsprojekt darstellt, möchten wir Ihnen an dieser Stelle einige praktische Tipps zum Projektmanagement mit auf den Weg geben.

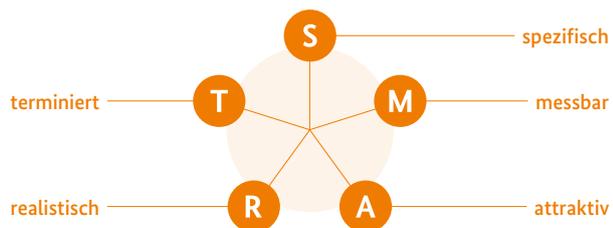
Machen Sie sich vorab Gedanken über die Projektorganisation

- Klären Sie vorab, welche Personen aus Ihrer Ausländerbehörde welche Rolle übernehmen und welche Verantwortlichkeiten damit einhergehen. Wenn Sie als Führungskraft nicht selbst das Projekt leiten, überlegen Sie, wer diese Funktion übernehmen kann. In diesem Fall ist das gute Zusammenspiel zwischen Ihnen als Führungskraft und der Projektleiterin / dem Projektleiter entscheidend.
- Überlegen Sie, ob Sie eine Projektarbeitsgruppe mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einsetzen oder ob Sie einzelne Beschäftigte mit ausgewählten Aufgaben betrauen wollen. Die Bildung einer Arbeitsgruppe zur Willkommensbehörde hat sich im Projekt als sehr vorteilhaft erwiesen.

- Klären Sie vorab, wie Sie Ihre Vorgesetzten und die Politik über das Projekt informiert möchten und ob bestimmte Akteure Sie z. B. durch die Bildung einer Lenkungsgruppe in der Umsetzung unterstützen können.

Legen Sie klare (smarte) Projektziele fest

- Nutzen Sie die Standortbestimmung (siehe Kapitel 5) um abzuleiten, wo Sie mit Ihrer Behörde heute stehen und welche thematischen Schwerpunkte und Prioritäten Sie bei der Entwicklung in Richtung Willkommensbehörde setzen wollen.
- Leiten Sie daraus Einzelmaßnahmen ab und definieren Sie, welche Ziele Sie dadurch erreichen möchten.
- Definieren Sie den Zielzustand möglichst genau, damit Sie wissen, wann Sie Ihr Ziel erreicht haben. Eine Hilfestellung für die Zieldefinition bieten die sogenannten „SMART-Kriterien“:



S = spezifisch (Was genau soll erreicht werden? Formulieren Sie sehr konkret.)
 M = messbar (Woran erkennen Sie, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?)
 A = attraktiv (Was ist der Mehrwert? Warum möchten Sie die Energie investieren?)
 R = realistisch (Ist das Ziel selbst erreichbar? Wen brauchen Sie dafür ggf. noch?)
 T = terminiert (Bis wann wollen Sie Ihr Ziel / Ihre Meilensteine erreicht haben?)

Projektplanung

- **Erstellen Sie für Ihr gesamtes Veränderungsprojekt zur Willkommensbehörde und für die einzelnen Maßnahmen/Werkzeuge, die Sie auswählen, einen Projektplan (hierzu können Sie auf die Beispiele im Anhang (Seite 11, 13) zurückgreifen).**
- **Beantworten Sie für jedes Werkzeug die folgenden Fragen:**
 - Wie sieht die Umsetzung des Werkzeugs bei uns konkret aus? Was ist das Ziel?
 - Wie sehen die Umsetzungsschritte bei uns aus? Welche Fragestellungen sind für uns relevant?
 - Wer ist für die Umsetzung des Werkzeugs verantwortlich? Die Führungskraft oder einzelne Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter? Gibt es eine Arbeitsgruppe?
 - Wie sieht ein möglicher Zeitplan aus?
 - Welche (finanziellen und personellen) Ressourcen benötigen wir für die Umsetzung?
 - Wen brauchen wir zur Unterstützung?

Projektumsetzung und -controlling

Wenn Sie Ihre Werkzeuge geplant haben, geht es an die Umsetzung.

An dieser Stelle ist es die Aufgabe des/der Projektverantwortlichen sicherzustellen, dass die Umsetzung der Werkzeuge auch wie geplant stattfinden kann. Hierzu ist eine enge Abstimmung mit der Arbeitsgruppe bzw. mit der/dem Verantwortlichen wichtig: Läuft alles nach Plan? Gibt es (un)erwartete Hindernisse? Wie können diese aus dem Weg geräumt werden? Wird weitere Unterstützung benötigt?

Projektabschluss

Wenn Sie ein Teilprojekt auf dem Weg zur Willkommensbehörde abgeschlossen haben, nehmen Sie sich gemeinsam die Zeit für eine kurze Reflexion: Wie ist es gelaufen? Was hat gut funktioniert? Welchen Nutzen haben wir daraus? Was lernen wir aus dem Projekt?

Feiern Sie Ihren Erfolg und seien Sie stolz auf das Erreichte.

4.4 Möglichkeiten der Unterstützung der Führungskräfte

Die Zusammenstellung der Tipps gibt einen Eindruck davon, dass es für Führungskräfte generell und insbesondere in einem solchen Veränderungsprozess vielschichtige und komplexe Herausforderungen geben kann. Viele Führungskräfte hatten die Möglichkeit, ihre Führungskompetenzen in entsprechenden Schulungen auszubauen. An den Modellstandorten zeigte sich jedoch, dass dies bei Weitem nicht in allen Ausländerbehörden der Fall ist.

Wir möchten daher an dieser Stelle einige Wege aufzeigen, wie Sie als Führungskraft Unterstützung zur Weiterentwicklung Ihrer Führungskompetenzen erhalten können.

Weiterbildung zu „klassischen“ Führungsthemen

Die meisten Verwaltungen bieten einen (verpflichtenden) Schulungskanon für Ihre Führungskräfte an. Zu den „klassischen“ Führungsthemen gehören zum Beispiel:

- **Mitarbeiterführung**
- **Aktives Konfliktmanagement**
- **Moderation**
- **Projektmanagement**
- **U. v. m.**

Nutzen Sie dieses Angebot. Überlegen Sie, welche Kompetenzen Sie darüber hinaus entwickeln wollen und gewinnen Sie die Personalabteilung als Unterstützung. Hinweise zu Weiterbildungsthemen finden Sie auch im Werkzeug „Schulungskanon“.

Coaching

An den Modellstandorten haben wir sehr gute Erfahrungen mit dem individuellen Coaching der Führungskräfte gemacht. Coaching bietet die Möglichkeit, angepasst auf die Bedarfe und individuellen Herausforderungen der einzelnen Person an deren Weiterentwicklung zu arbeiten.

Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter / Führungskräfte-Feedback

Um sich als Führungskraft weiterzuentwickeln, bedarf es der Reflexion, um möglichen Entwicklungsbedarf zu identifizieren. Wie auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist auch für Führungskräfte die Rückmeldung anderer zu ihrer Arbeit dafür hilfreich. Durch ein Führungskräfte-Feedback, bei dem Ihnen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mittels einer Befragung eine Rückmeldung zu relevanten Bereichen geben, können Sie

Ihr Selbstbild mit dem erhaltenen Fremdbild abgleichen und so mögliche Handlungsfelder für sich entdecken. Der Dreh- und Angelpunkt eines Führungskräfte-Feedbacks ist der anschließende Dialog mit Ihrem Team. Achten Sie im Dialog darauf, dass Sie die Rückmeldung Ihres Teams wertschätzen und sich auch mit kritischen Äußerungen konstruktiv auseinandersetzen. Wenn möglich, lassen Sie sich im Dialog durch eine Moderation unterstützen, sodass Sie sich auf den Austausch und die Inhalte konzentrieren können. Nutzen Sie Ihre Personalabteilung als Expertin, wenn Sie planen, ein solches Instrument anzuwenden.

Gemeinsame Weiterentwicklung mit den Führungskräften anderer Ausländerbehörden

Sehr hilfreich für die Weiterentwicklung der eigenen Führungskompetenzen ist insbesondere der kollegiale Austausch mit Führungskräften in vergleichbaren Situationen. Das BAMF plant, im Anschluss an das Modellvorhaben für interessierte Führungskräfte regionale Führungstrainings anzubieten, in denen die individuelle Weiterentwicklung als Führungskraft anhand der Umsetzung von konkreten Projekten im Fokus stehen wird.

5. Der erste Schritt: Ihre Standortbestimmung! Wo stehen Sie heute? – Wo wollen Sie hin?

Die „Standortbestimmung“ wurde als Werkzeug auf Basis der „Fünf Eckpunkte“ entwickelt und in allen Modellstandorten eingesetzt. Diese zweiseitige Checkliste soll Ihnen dabei helfen, ganz speziell für Ihre Ausländerbehörde abzuleiten, welche Aspekte einer Willkommensbehörde für Sie besonders relevant sind. Wir haben die Standortbestimmung der Sammlung der Werkzeuge vorweggestellt, weil wir Ihnen empfehlen, diese in jedem Fall und als ersten Schritt anzuwenden. Wir haben im Projekt die Erfahrung gemacht, dass die „Eckpunkte“ zwar dazu beitragen, dass grundsätzlich klar wird, wie eine Willkommensbehörde am Ende aussehen kann. Gleichzeitig stehen die Ausländerbehörden, wenn sie sich zum ersten Mal mit diesem Thema beschäftigen, an sehr verschiedenen Startpunkten, mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Herausforderungen. An dieser Stelle greifen keine Patentrezepte.

Ihr erster Schritt sollte daher sein, mithilfe der Standortbestimmung zu bewerten:

- **Wo steht die Ausländerbehörde heute? Was haben wir bereits geleistet? Worauf können wir aufbauen? Wo liegen unsere Stärken?**
- **Welche Themen (Eckpunkte oder Einzeldimensionen) haben für unsere Ausländerbehörde (derzeit) die größte Bedeutung? Welche Themen sollten zuerst angegangen werden?**

Ausgehend von den Ergebnissen Ihrer Standortbestimmung können Sie dann strukturiert entscheiden, welche weiteren Schritte Sie gehen wollen und können.

Die Standortbestimmung folgt einem Farbleitsystem, das Sie durch die Darstellung der weiteren Werkzeuge leiten soll. Jeder Eckpunkt ist in einer eigenen Farbe dargestellt. Die Werkzeuge, die inhaltlich zu diesem Eckpunkt gehören, sind in der gleichen Farbe gekennzeichnet. Dies soll Ihnen die schnelle Orientierung im Werkzeugkoffer erleichtern.

Wie arbeiten Sie mit der Standortbestimmung?

- **Bearbeiten Sie die Standortbestimmung zunächst für sich. Wo sehen Sie die Ausländerbehörde heute, was ist Ihnen wichtig? Überlegen Sie auch, an welchen Stellen Sie den größten Effekt und Nutzen erwarten – dies kann Ihnen helfen, Vorgesetzte und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine Unterstützung zu motivieren.**
- **Nehmen Sie anschließend die Standortbestimmung gemeinsam mit Ihrem Team vor: Dies erweitert den Blickwinkel und nimmt die Personen, die die Veränderung mit umsetzen sollen, gleich mit! Nutzen Sie z. B. eine Dienstbesprechung oder einen internen Workshop, um gemeinsam eine Vision von Ihrer Ausländerbehörde als Willkommensbehörde zu gestalten.**
- **Leiten Sie aus der Standortbestimmung ihren individuellen Maßnahmenplan ab – welche Werkzeuge wollen Sie einsetzen? Identifizieren Sie dabei auch Maßnahmen, die mit wenig Aufwand verbunden sind und „schnelle Erfolge“ versprechen. Das motiviert für den weiteren Prozess.**
- **Überprüfen Sie regelmäßig (bspw. halbjährlich) den Stand bzw. den Fortschritt der Weiterentwicklung – am besten ebenfalls im Team.**
- **Die Weiterentwicklung zur Willkommensbehörde ist ein längerer Prozess. Setzen Sie sich daher Meilensteine und feiern Sie gemeinsam, wenn diese Meilensteine erreicht sind.**
- **Binden Sie externe Akteure aus der Verwaltung (z. B. Integrationsbeauftragte)/ Migrationsberatungsstellen / Migrantenselbstorganisationen ein: Falls es hier bereits vertrauensvolle Kontakte gibt: Nutzen Sie diese, um ggf. auch einmal eine „externe Standortbestimmung“ vornehmen zu lassen. Hierdurch erweitern Sie die Perspektiven und entdecken ggf. Stärken – aber auch Schwächen – die Ihnen bis dato nicht bewusst waren.**

Standortbestimmung

Wo stehen wir heute?
 1 = keine Ansätze erkennbar
 5 = bereits sehr gut

Welche Punkte sind für uns besonders relevant?
 1 = nicht relevant / keine Priorität
 5 = sehr relevant / hohe Priorität

In ihrem Selbstverständnis hat sich die ABH von einer reinen Ordnungsbehörde zu einer Willkommensbehörde entwickelt.

Die ABH verfügt über ein Selbstbild in dem sowohl ihre ordnungsbehördlichen Aufgaben als auch die Eckpunkte einer Willkommensbehörde integriert sind.

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

In der ABH werden ordnungsrechtliche Ermessensspielräume zugunsten der Kundinnen/Kunden ausgelegt.

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

Die ABH nimmt Beratungsaufgaben wahr.

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

Die Führungsebene der ABH lebt die Werte einer Willkommenskultur vor.

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

Die Binnenorganisation der Willkommensbehörde ist auf die Bedarfe der Kundinnen und Kunden ausgerichtet.

Die ABH hat Lösungen gefunden, mit der Mehrsprachigkeit der Kundinnen/Kunden umzugehen.

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

Die ABH hat Möglichkeiten für die Kundinnen/Kunden geschaffen, dass vorab geprüft wird, ob Unterlagen für einen Termin vollständig vorliegen.

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

Die ABH hat die Terminvergabe so organisiert, dass es vor Ort zu möglichst kurzen Wartezeiten kommt.

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

Die ABH hat die Arbeitsprozesse so organisiert, dass es zu möglichst kurzen Bearbeitungsdauern kommt.

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

Äußeres Erscheinungsbild und externe Kommunikation schaffen Orientierung für Kundinnen und Kunden sowie allgemeine Öffentlichkeit.

Die ABH arbeitet in ansprechenden und funktionalen Räumlichkeiten.

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

Die ABH stellt umfassende Informationen gut zugänglich zur Verfügung.

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

Die ABH leistet proaktive externe Kommunikation.

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

Standortbestimmung

Wo stehen wir heute?
1 = keine Ansätze erkennbar
5 = bereits sehr gut

Welche Punkte sind für uns besonders relevant?
1 = nicht relevant / keine Priorität
5 = sehr relevant / hohe Priorität

Die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter der Ausländerbehörde haben die für eine Willkommensbehörde notwendigen Kompetenzen.

Alle Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter der ABH verfügen über die Kompetenz, mit Vielfalt umzugehen.

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verhalten sich dienstleistungsorientiert.

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in der Lage, den rechtlichen Ermessensspielraum transparent und mit vergleichbaren Ergebnissen auszulegen.

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermitteln den Entscheidungsprozess und die Art der gefällten Entscheidung transparent und klar.

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

Die Ausländerbehörde arbeitet mit allen relevanten Akteuren in der Kommune / in der Region / im Bundesland zusammen.

Die ABH verfügt über optimale Vernetzungsstrukturen innerhalb der Verwaltung.

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

Die ABH verfügt über optimale Vernetzungsstrukturen mit externen Akteuren.

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

Die ABH hat Lösungen gefunden, mit anderen Verwaltungseinheiten auf kurzen Wegen zusammenzuarbeiten.

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

Notizen

Ergebnisse der Standortbestimmung als Grundlage für die Auswahl der Werkzeuge

Wenn Sie die Standortbestimmung ausgefüllt haben, können Sie Ihre Ergebnisse nutzen, um eine Auswahl zu treffen, welche der Werkzeuge Sie (zuerst) anwenden sollten, um Ihre Weiterentwicklung zur Willkommensbehörde voranzubringen.

Dabei gibt es unterschiedliche Kriterien, die Sie für Ihre Entscheidung zugrunde legen können. Sie sollten auf jeden Fall an den Dimensionen arbeiten, die eine hohe Priorität / Punktzahl bei der Relevanz erhalten haben. Hinsichtlich Ihrer Bewertung des Ist-Standes als Grundlage für die Auswahl von Entwicklungsfeldern gibt es zwei unterschiedliche Voraussetzungen: ohne und mit bereits

bestehende(n) Ansätze(n). Starten Sie in einer Dimension, in der Sie heute noch keine Ansätze haben. Hier ist es leicht, sichtbare und spürbare Fortschritte zu machen; gleichzeitig ist dies mit einer größeren Veränderungsanstrengung und ggf. auch größeren Investition von Ressourcen verbunden. Sie sollten daher auch Dimensionen berücksichtigen, in denen Sie bereits erste gute Ansätze vorweisen können, denen Sie eine hohe Relevanz zuweisen. So zeigen Sie allen Beteiligten auch, dass Sie in der Vergangenheit bereits erste gute Schritte gegangen sind.

Die zentrale Auswahlhilfe ist das Farbleitsystem der Eckpunkte. Wenn Sie feststellen, dass Sie sich in einem Eckpunkt speziell weiterentwickeln wollen, so sind die entsprechenden Werkzeuge in der gleichen Farbe gekennzeichnet.

6. Die Umsetzung angehen – Ihre Arbeitswerkzeuge

6.1 Informationen zur Anwendung der Werkzeuge

In diesem Kapitel finden Sie 24 Werkzeuge³, die wir aus der praktischen Arbeit mit den Ausländerbehörden im Modellprojekt abgeleitet haben. Die Werkzeuge sind zu Ihrer Orientierung den einzelnen Eckpunkten zugeordnet und dementsprechend farblich gekennzeichnet. Eine Übersicht über die Werkzeuge finden Sie auf der folgenden Seite.

Die Werkzeuge sind (bis auf wenige Ausnahmen) nach einer einheitlichen Struktur aufgebaut. Zunächst beschreiben wir, welchen Nutzen Sie davon haben, dieses Werkzeug in die Hand zu nehmen. Dabei stellen wir die Ziele und erwarteten Effekte des Werkzeugs sowohl für die Ausländerbehörde und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch für die Kundinnen und Kunden heraus.



Dazu finden Sie eine Darstellung, anhand derer Sie auf einen Blick bewerten können, ob sich die Umsetzung der Maßnahme innerhalb Ihrer organisationalen, personellen und finanziellen Rahmenbedingungen eignet. Wir geben zu jedem Werkzeug eine Orientierung, mit welchem Aufwand bei der Umsetzung gerechnet werden muss. Dies bilden wir auf einer Skala von 1–10 über Punkte ab. Je weniger Punkte auf der Skala abgetragen sind, desto geringer sind die Komplexität, die benötigten finanziellen oder personellen Ressourcen und desto weniger externe Akteure müssen eingebunden werden. Viele Punkte auf der Skala deuten entsprechend auf eine hohe Komplexität des Vorhabens, hohe zu kalkulierende finanzielle oder personelle Ressourcen oder auf eine Vielzahl von einzubindenden Akteuren hin. Abschließend beschreiben wir, basierend auf unseren Erfahrungen im Modellprojekt, die Grundvoraussetzungen, die für die erfolgreiche Umsetzung des jeweiligen Werkzeugs vorliegen sollten.

Das Herzstück ist jeweils die Beschreibung des Werkzeugs. Die dort konkret dargestellten Umsetzungsschritte zeigen Ihnen, wie Sie das Werkzeug praktisch anwenden können. Bitte beachten Sie: Die Werkzeuge funktionieren nur dann, wenn Sie sie tatsächlich aktiv „gebrauchen“, d. h. wenn Sie sie auf die speziellen Rahmenbedingungen und Herausforderungen Ihrer Ausländerbehörde anpassen. Wir empfehlen folgendes Vorgehen:

Wenn Sie sich für die Anwendung eines Werkzeugs entschieden haben, überlegen Sie sich, wie Sie dieses bei Ihnen praktisch umsetzen können⁴:

- **Wie sieht die Umsetzung des Werkzeugs bei uns konkret aus? Was ist das Ziel?**
- **Wie sehen die Umsetzungsschritte bei uns aus? Welche Fragestellungen sind für uns relevant?**
- **Wer ist für die Umsetzung des Werkzeugs verantwortlich? Die Führungskraft oder einzelne Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter? Gibt es eine Arbeitsgruppe?**
- **Wie sieht ein möglicher Zeitplan aus?**
- **Welche (finanziellen und personellen) Ressourcen benötigen wir für die Umsetzung?**
- **Wen brauchen wir zur Unterstützung?**

Zu Ihrer Unterstützung finden Sie im Anhang (Seite 11, 13) zwei praktische Beispiele, wie Sie aus der Beschreibung der Werkzeuge einen individuellen Arbeitsplan für Ihre Ausländerbehörde ableiten können.

³ Die Zusammenstellung der Werkzeuge erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Schon im Modellprojekt sind weitere Maßnahmen umgesetzt worden und sicherlich gibt es in vielen anderen Ausländerbehörden weitere sehr gute Beispiele, wie das Thema „Willkommensbehörde“, vielleicht auch unter einem anderen Namen, vor Ort umgesetzt wird.

⁴ Vergleichen Sie hierzu auch die Ausführungen unter Punkt 4.3: Projektmanagement zum erfolgreichen Einsatz des Werkzeugkoffers.

6.2 Übersicht über die Werkzeuge

Entwicklung des Selbstverständnisses von der reinen Ordnungsbehörde zur Willkommensbehörde

	Maßnahme	Kurzbeschreibung
1	Durch Transparenz das Handeln der Ausländerbehörden nachvollziehbar machen	Entwicklung von transparenten Prozessen und Handlungsgrundlagen im Sinne der Willkommensbehörde
2	Transparente Gestaltung aufenthaltsbeendender Maßnahmen	Beschreibung des Prozesses zur Entwicklung von transparenten Prozessen, Kommunikation und Beratung im Vorfeld von Abschiebungen
3	Entwicklung eines neuen Selbstverständnisses als Willkommensbehörde und Ableitung von entsprechenden Handlungsleitlinien gemeinsam mit den Führungskräften	Beschreibung eines Workshop-Modells für die Führungskräfte zur gemeinsamen Entwicklung von Leitlinien zur Umsetzung der Willkommensbehörde im Arbeitsalltag

Binnenorganisation ist auf Kundenbedarfe ausgerichtet

	Maßnahme	Kurzbeschreibung
4	Was muss ich beachten, wenn ich einen Servicepoint einrichten will?	Darstellung der zentralen Fragen zur Einrichtung eines Servicepoints, Darstellung verschiedener Modelle und Hinweise zur Gestaltung des Prozesses
5	Einführung eines Terminsystems	Darstellung der zentralen Fragen zur Entwicklung eines individuellen Terminsystems, Darstellung verschiedener Modelle und Hinweise zur Gestaltung des Prozesses
6	Umstellung auf mehrsprachige Formulare/ Checklisten	Beschreibung des Prozesses zur Erstellung mehrsprachiger Formulare (Einholung von Beispielen, Entwicklung eigener Formulare, Übersetzungen)
7	Einrichtung eines mobilen Arbeitsplatzes	Darstellung der Einsatzmöglichkeiten, Darstellung des Prozesses zur Entwicklung eines individuellen Konzepts
8	Perspektivwechsel als Methode: Welchen Veränderungsbedarf kann ich aufdecken, wenn ich die Ausländerbehörde aus der Perspektive der Kundinnen und Kunden betrachte?	Beschreibung der Methode des Perspektivwechsels als ein grundlegendes Instrument zur Reflexion der Ausländerbehörde

Äußeres Erscheinungsbild und externe Kommunikation schaffen Orientierung

	Maßnahme	Kurzbeschreibung
9	Leitsystem: „Wie finden die Kundinnen und Kunden ihren Weg in die bzw. durch die Ausländerbehörde?“	Anleitung zur Entwicklung eines Leitsystems durch die Ausländerbehörde
10	Was sind Kriterien für gute Räumlichkeiten für die Ausländerbehörde?	Anleitung zur Entwicklung eines Raumkonzepts, Berücksichtigung der Bedarfe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Kundinnen und Kunden
11	Wie kann ich die telefonische Erreichbarkeit der Ausländerbehörde optimal organisieren?	Anleitung zur Entwicklung eines Konzepts, zentrale Fragestellungen, Darstellung verschiedener Modelle

Äußeres Erscheinungsbild und externe Kommunikation schaffen Orientierung

	Maßnahme	Kurzbeschreibung
12	Wie wird unser Internetauftritt zu einer transparenten Dienstleistungsplattform?	Beschreibung von Kriterien, die ein Internetauftritt erfüllen sollte, Beschreibung eines Prozesses zur Entwicklung
13	Bereitstellung von Informationen für Ihre Kundinnen und Kunden	Beschreibung des Prozess zur Auswahl, Aufbereitung und Verteilung von Informationen für die Kunden
14	Durchführung einer Kundenbefragung	Tipps und eine Anleitung zur Durchführung einer Kundenbefragung
15	Tipps für proaktive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	Beschreibung von unterschiedlichen konkreten Vorgehensweisen zur proaktiven Öffentlichkeitsarbeit, Tipps für die Zusammenarbeit mit der Presse

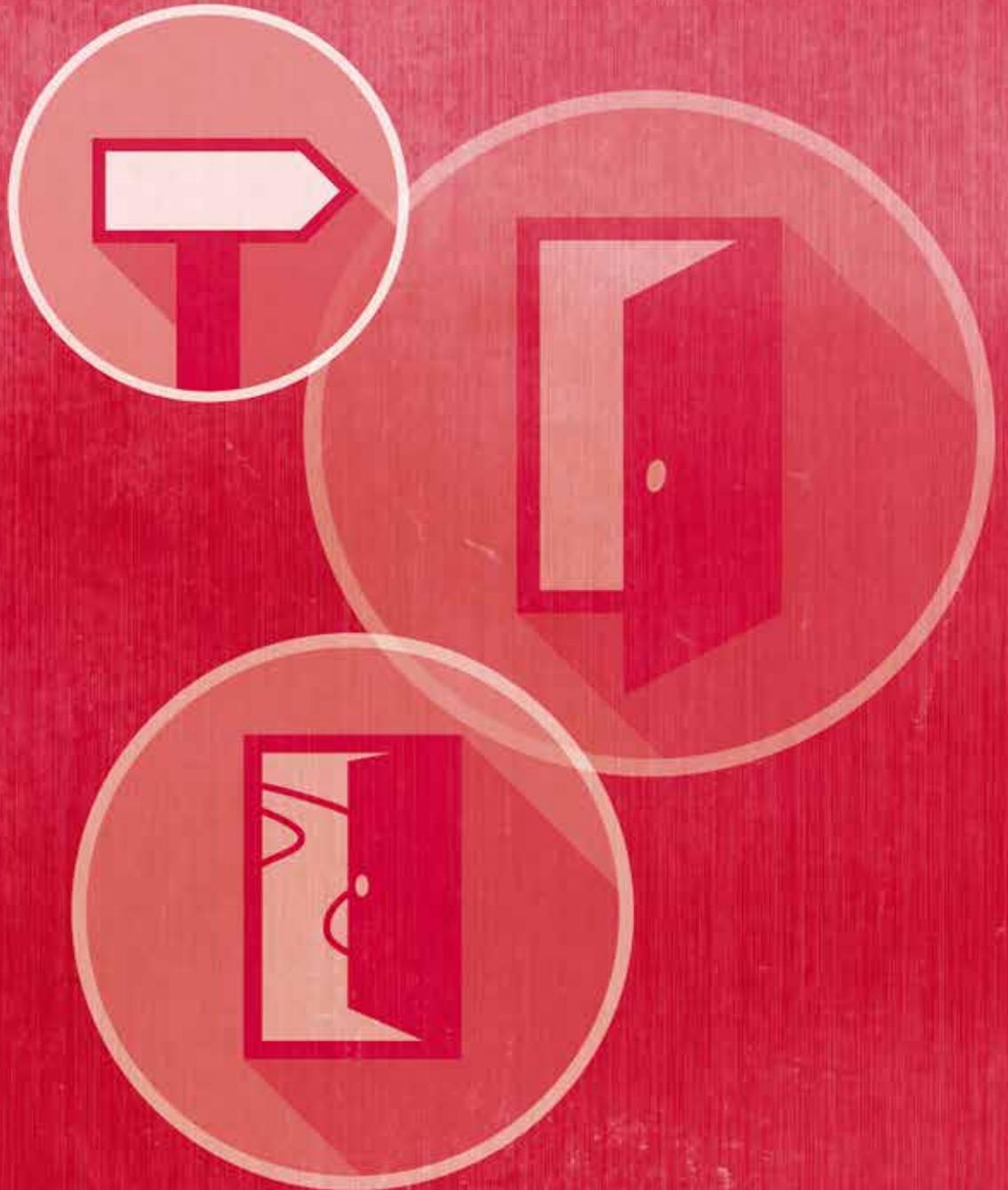
Mitarbeitende verfügen über die für eine Willkommensbehörde notwendigen Kompetenzen

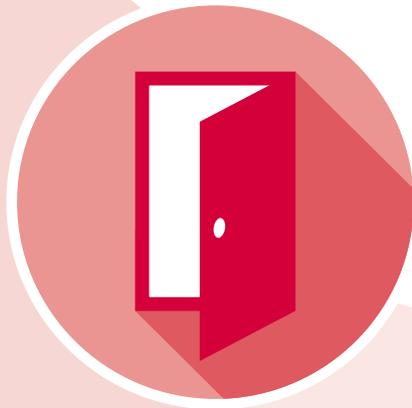
	Maßnahme	Kurzbeschreibung
16	Aktualisierung der Anforderungsprofile in der Ausländerbehörde	Beschreibung des Prozesses zur Entwicklung eines Anforderungsprofils, Beschreibung der zu berücksichtigenden Kompetenzen
17	Optimierung der Personalauswahl für die Ausländerbehörde	Beschreibung des Prozesses zur Personalauswahl, konkrete Beispiele, wie die benötigten Kompetenzen in Vorstellungsgesprächen abgeprüft werden könnten
18	Wie arbeite ich neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst effizient ein?	Anleitung zur Entwicklung und Anwendung eines Einarbeitungskonzepts – basierend auf einer Vorlage der Ausländerbehörde Magdeburg
19	Wie kann ich dazu beitragen, dass meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter alle notwendigen Kompetenzen haben, um ihre Aufgaben gut zu erfüllen?	Beschreibung des Prozesses zur Ableitung der notwendigen Kompetenzen und Hinweise zur Entwicklung eines entsprechenden Personalentwicklungskonzepts und Schulungskanons
20	Wie kann ich sicherstellen, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Informationen haben, die sie brauchen, wenn sie sie brauchen (Wissensmanagement)?	Tipps zur Entwicklung eines internen Wissensmanagements und zur Entwicklung einer Kultur des „Voneinander-Lernens“
21	Fachliche Fallberatungen zur internen Weiterbildung	Beschreibung des Prozesses zur Einführung von strukturierten kollegialen fachlichen Fallberatungen als Teil der Personalentwicklung
22	Aufbau einer Verweisberatung in Zusammenarbeit mit Migrationsdiensten	Beschreibung des Vorgehens bei der Verweisberatung, am Beispiel des Konzepts der Zusammenarbeit mit der Migrationsberatung der Ausländerbehörde Kiel

Vernetzung

	Maßnahme	Kurzbeschreibung
23	Wie kann ich mich mit internen Akteuren vernetzen?	Vorgehen zum Aufbau von Netzwerken mit internen Akteuren, Anhang: Liste mit möglichen Partnern
24	Wie kann ich mich mit externen Akteuren vernetzen?	Vorgehen zum Aufbau von Netzwerken mit externen Akteuren, Anhang: Liste mit möglichen Partnern, Netzwerklandkarte

6.3 Werkzeuge im Eckpunkt 1 „Selbstverständnis der Ausländerbehörde“





6.3.1
Werkzeug 1
Durch Transparenz das Handeln der Ausländer-
behörde nachvollziehbar machen

	Komplexität des Vorhabens	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>		Personelle Ressourcen	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>
	Finanzielle Ressourcen	<input type="radio"/>		Einbindung weiterer Akteure	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>

ANALYSE

Welchen Nutzen haben Sie davon, dieses Werkzeug in die Hand zu nehmen?

Transparente Prozesse und Entscheidungswege sind von zentraler Bedeutung in der Ausländerbehörde. Sie sind die **Grundlage für ein einheitliches Handeln** aller Beschäftigten. Gleichzeitig ist diese Transparenz aber auch die **Grundlage für eine offene Kommunikation**; sowohl innerhalb der Verwaltung und gegenüber der Politik als auch nach außen, gegenüber den Kundinnen und Kunden, Kritikerinnen und Kritikern, Presse und Öffentlichkeit. Wenn Ihr Vorgehen und Ihre Entscheidungen transparent und nachvollziehbar sind, können Sie darüber offen **in den Dialog treten und Missverständnisse ausräumen**. Diese grundsätzliche Haltung ist ein zentraler Aspekt in der **Entwicklung eines Selbstverständnisses als Willkommensbehörde**.

Welche Grundvoraussetzungen müssen für eine erfolgreiche Umsetzung vorliegen?

- **Bereitschaft für eine offene Reflexion des bisherigen Handelns, der gewohnten Verhaltensweisen und der Arbeitspraxis.**

UMSETZUNGSSCHRITTE

Transparenz als Leitmotiv für die Arbeit in der Willkommensbehörde hat viele Facetten und ist in der Umsetzung mit vielen weiteren Werkzeugen verschränkt. Es lässt sich daher kein einfacher, linearer Prozess beschreiben. Vielmehr gilt es, gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die bisherigen Prozesse und das Handeln der Ausländerbehörde auf Transparenz hin zu prüfen. Ein möglicher Weg kann es sein, die im Folgenden aufgelisteten Fragen im Rahmen eines Workshops gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu diskutieren und daraus Ihre individuellen Handlungsschritte abzuleiten.

1. Transparenz innerhalb der Ausländerbehörde

- Wie können Sie einen offenen Diskussionsprozess zur Willkommensbehörde innerhalb Ihrer Ausländerbehörde anstoßen? Wie können Sie gemeinsam diskutieren, welche (veränderten) Erwartungen in diesem Zusammenhang an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestehen? (Verzahnung zum Werkzeug „Standortbestimmung“)
- Wie können Sie sicherstellen, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen vergleichbaren fachlichen Wissensstand zur Erledigung ihrer Kernaufgaben haben? Wie sehen die Struktur und die Kultur in Ihrer Ausländerbehörde aus, um neues Wissen zu teilen? (Verzahnung zum Werkzeug „Wissensmanagement“)
- Welche Strukturen sollte es geben, um sich über schwierige Fälle (schwierige Entscheidungen / Anwendung von Ermessen) auszutauschen, um eine ausländerbehördeneinheitliche Vorgehensweise zu entwickeln? (Verzahnung zum Werkzeug „Fachliche Fallberatung“)
- Welche Einarbeitungskonzepte oder Prozessbeschreibungen werden benötigt, um die Handlungsgrundsätze für neue (und alte) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transparent darzustellen? Wer ist dafür verantwortlich, diese regelmäßig anzupassen? (Verzahnung zum Werkzeug „Einarbeitungskonzept“)

2. Transparenz gegenüber den Kundinnen und Kunden

Die Transparenz nach außen zielt in erster Linie auf die Kundinnen und Kunden, aber auch auf die Personen, die diese in ihrem Anliegen unterstützen, wie z. B. Migrationsberatung.

- Werden die Entscheidungen der Ausländerbehörde transparent und nachvollziehbar erklärt? Welchen Stellenwert hat die Erklärung von Entscheidungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Sind die Entscheidungswege für die Kundinnen und Kunden nachzuvollziehen, z. B. transparent beschrieben? (Verzahnung zum Werkzeug „Transparente Gestaltung aufenthaltsbeendender Maßnahmen“)
- Gibt es eine Leitlinie, welchen Stellenwert die Beratung und Information der Kundinnen und Kunden hat? Gibt es einen festgelegten Prozess bei Konflikten, um diese möglichst zu vermeiden? Gibt es eine offizielle Beschwerdestelle? (Verzahnung zum Werkzeug „Entwicklung eines neuen Selbstverständnisses“)
- Stehen Informationen über die Arbeitsweise der Ausländerbehörde schriftlich zur Verfügung? Gibt es mehrsprachige Unterstützungsmöglichkeiten im Kommunikationsprozess? (Verzahnung zum Werkzeug „Mehrsprachige Formulare“)
- Nimmt eine Person aus der Ausländerbehörde aktiv die Aufgabe wahr, über die Arbeit der Ausländerbehörde in Netzwerken zu informieren (z. B. Ausländerbeirat, Migrationsbeirat, Integrationstreffen o.Ä.)? (Verzahnung zum Werkzeug „Externe Vernetzung“)

UMSETZUNGSSCHRITTE

3. Transparenz gegenüber der Politik

Wenn Sie Ihre Arbeit auf eine transparente und nachvollziehbare Grundlage stellen, ermöglicht Ihnen dies, auch mit den politischen Vertreterinnen und Vertretern in einen offenen Dialog zu treten. Sie können damit aktiv auf diese Personen zugehen und deren Bild der Ausländerbehörde positiv gestalten. Hintergrund dabei ist, insbesondere in kritischen Einzelfällen, das Vertrauen dieser Personen zu haben, dass die Entscheidungen, die die Ausländerbehörde trifft, richtig und nachvollziehbar sind. Ziel ist hier, die Rückendeckung auch der politischen Ebene zu gewinnen.

- **Kennt die politische Spitze des Hauses die Ausländerbehörde und ihre Arbeit? Gibt es (positive) Anlässe, diese Personen in ihre Ausländerbehörde einzuladen?**
- **Wenn Sie transparente Leitlinien für das Handeln und Entscheidungen entwickeln, stimmen Sie diese offen mit der politischen Spitze ab.**
- **Stellen Sie Ihr Engagement zur Willkommensbehörde vor und versuchen Sie hier Partnerinnen und Partner auf der politischen Ebene zu finden.**

4. Transparenz gegenüber der Presse und allgemeine Öffentlichkeit

Bestandteil eines ganzheitlichen Ansatzes der Transparenz der Ausländerbehörde ist die allgemeine Öffentlichkeitsarbeit. Hierzu finden Sie eine Vielzahl von Tipps und Hinweisen im Werkzeug „Proaktive Öffentlichkeitsarbeit“.

ERFOLGSFAKTOREN

- ✓ **Seien Sie konsequent und ehrlich, wenn Sie die eigene Transparenz hinterfragen.**
- ✓ **Nutzen Sie den Prozess, um mit den Beschäftigten, der Politik, anderen Verwaltungsbereichen und auch Kundinnen und Kunden in Dialoge zu treten.**



6.3.2 Werkzeug 2 Transparente Gestaltung aufenthaltsbeendender Maßnahmen

	Komplexität des Vorhabens ●●●●●●○○○○○		Personelle Ressourcen ●●●●●○○○○○
	Finanzielle Ressourcen ●○○○○○○○○○○○		Einbindung weiterer Akteure ●●●●●○○○○○

ANALYSE

Welchen Nutzen haben Sie davon, dieses Werkzeug in die Hand zu nehmen?

Transparenz bei aufenthaltsbeendenden Maßnahmen kann die **Akzeptanz** von Negativentscheidungen durch Betroffene und Dritte **erhöhen**. Wenn Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Beispiel Mittel und Wege finden, Gründe für eine Negativentscheidung transparent zu vermitteln, kann dies die **Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen** ihrer Ausländerbehörde **erhöhen**. Mittel- und langfristig kann dies zu einem **besseren Image** Ihrer Ausländerbehörde in der Öffentlichkeit führen.

Welche Grundvoraussetzungen müssen für eine erfolgreiche Umsetzung vorliegen?

- **Notwendige Sensibilität für dieses empfindliche und komplexe Thema bei mitwirkungswilligen Mitarbeitenden in der Ausländerbehörde**
- **Zeitliche Ressourcen, um den Prozess gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu entwickeln**

UMSETZUNGSSCHRITTE

Aufenthaltsbeendende Maßnahmen stellen einen der originären Aufgabenbereiche im ordnungsrechtlichen Bereich Ihrer Ausländerbehörde dar. Gleichzeitig ist gerade die Wahrnehmung dieser Aufgabe eine der größten Herausforderungen im Spannungsverhältnis zwischen Ordnungsbehörde und Willkommensbehörde und kann zu einem negativen Image der Arbeit Ihrer Ausländerbe-

behörde in der Öffentlichkeit beitragen. Ein Grund ist häufig, dass der Prozess auf Seiten der Ausländerbehörde klar ist, in den unterschiedlichen Stadien einer Rückführung bzw. Abschiebung jedoch nicht immer genügend Transparenz nach außen herrscht – sowohl gegenüber den betroffenen ausreisepflichtigen Personen als auch gegenüber der Öffentlichkeit. Vor diesem Hintergrund können gut platzierte

UMSETZUNGSSCHRITTE

Elemente einer Transparenz- und Willkommenskultur bei aufenthaltsbeendenden Maßnahmen weitreichende Effekte für die interne Arbeit Ihrer Ausländerbehörde sowie ihrer Wahrnehmung in der Öffentlichkeit haben.

1. Analyse- und Reflexionsphase: Wie verfährt die Ausländerbehörde aktuell?

In einem ersten Schritt sollten Sie mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus dem betroffenen Bereich die Wichtigkeit Ihrer Aufgabe mit Blick auf eine willkommensbehördliche Ausrichtung deutlich machen und signalisieren, dass ihre Arbeit keinen Widerspruch zu einer Willkommensbehörde darstellt. Diesem Ausgangspunkt sollte eine gemeinsame, detaillierte Betrachtung der einzelnen Schritte im Prozess der Rückführung bzw. Aufenthaltsbeendigung folgen. Hier können sich bereits Unterschiede in den Verfahrensweisen Ihrer unterschiedlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergeben. Ziel sollte in jedem Fall eine einheitliche Herangehensweise sein.

Sobald dieser Prozess mit seinen einzelnen Schritten einmal skizziert ist, sollten Sie gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diesen Prozess aus zwei Perspektiven kritisch beleuchten:

1. Perspektive der Ausländerbehörde:

- „Was läuft aus Sicht unserer Ausländerbehörde in diesem Prozess schon gut?“
- „Welche Maßnahmen und Schritte haben sich mit Blick auf ein transparentes Verfahren bewährt bzw. erleichtern unsere Arbeit erheblich?“
- „Was sind immer wiederkehrende Herausforderungen, vor denen wir uns bei der Aufenthaltsbeendigung sehen?“
- „Was könnte aus unserer Sicht anders/besser laufen?“

2. Perspektive der ausreisepflichtigen Personen:

- „Wie würde eine Betroffene / ein Betroffener die Transparenz im Vorgehen unserer Ausländerbehörde in unterschiedlichen Stadien der Aufenthaltsbeendigung bewerten? Womit hinge diese Einschätzung zusammen?“
- „Was würde sich eine von einer Negativentscheidung betroffene Person hinsichtlich des Verfahrens konkret wünschen, auch wenn sie die finale Entscheidung nicht verändern kann?“

- „Was würde ihr helfen, die Entscheidung der Ausländerbehörde besser/eher zu akzeptieren?“

Der Wechsel in die Perspektive der Betroffenen soll Sie dazu befähigen, den Prozess, der aus Ihrer Sicht gut läuft, aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten und so mögliche blinde Flecken aufzudecken. An dieser Stelle kann auch die Aufarbeitung von Rückmeldungen von unterschiedlichen Seiten weitere Ansatzpunkte liefern, z. B. Rückmeldungen von Betroffenen, externen Akteuren, die von Aufenthaltsbeendigung betroffene Menschen beraten, oder die Auswertung von kritischen Presseartikeln etc.

2. Planungsphase: Verbindliche Grundsätze schaffen und das Alte neu denken

Sind die „blinden Flecken“ einmal aufgetan, sollten Sie sich in einem gemeinsamen Prozess mit den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf verbindliche Grundsätze einigen, die bei aufenthaltsbeendenden Maßnahmen immer gelten sollten. Je nach Situation Ihrer Ausländerbehörde und herrschender Teamkultur sowie genereller Haltung zum Thema Willkommenskultur können diese Grundsätze unterschiedlich ausfallen. Wichtig ist vor allem, dass Sie einen von allen Beteiligten akzeptierten und erfüllbaren Konsens darstellen und einen Orientierungsrahmen im täglichen Handeln bieten.

Denkbare Grundsätze im Sinne einer Willkommensbehörde könnten beispielsweise sein:

- **Beratung vor Vollzug: Beratung bildet das Rückgrat für ein erfolgreiches Handeln in unserer täglichen Arbeit. Beratung bzw. Verweisberatung zu Möglichkeiten der freiwilligen Rückkehr ist ein Schwerpunkt in diesem Prozess.**
- **Die Wahrung der Familieneinheit (Kernfamilie) ist uns stets wichtig.**
- **Aufenthaltsbeendende Maßnahmen verstehen und gestalten wir als kommunikativen Prozess.**
- **Rechtliche Möglichkeiten und Ermessensspielräume schöpfen wir stets aus.**
- **Wir sind stets bereit, mit anderen Einrichtungen in der Beratung einer von Aufenthaltsbeendigung betroffenen Person zu kooperieren.**

UMSETZUNGSSCHRITTE

Nur mit solcherlei verbindlichen Grundsätzen und dem Perspektivwechsel in die Sicht der Betroffenen kann sich ein gemeinsamer Konsens zur willkommensbehördlichen Ausrichtung von aufenthaltsbeendenden Maßnahmen bilden. Da auch hier die Ausgangslage stark von Vorgeschichte, Strukturen, Prozessen etc. Ihrer Ausländerbehörde abhängig ist, werden nachfolgend einige mögliche und exemplarische Fragestellungen dargestellt. Die Beantwortung dieser Fragen soll Sie dazu befähigen, Ihr tägliches Handeln bei der Aufenthaltsbeendigung zu beleuchten und kritisch zu hinterfragen.

- **Wie schätzen wir die Haltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bereich aufenthaltsbeendende Maßnahmen zum Thema Willkommenskultur ein und welchen Einfluss hat diese Haltung auf ihr tägliches Handeln (zu beantworten durch Sie als Führungskraft)?**
- **Wie gewichten wir bei ausreisepflichtigen Menschen die Beratung vor der Aufenthaltsbeendigung gegenüber dem Vollzug der Aufenthaltsbeendigung?**
- **Wie viel und welche Art von Beratung leisten wir und können wir leisten, um eine freiwillige Ausreise herbeizuführen?**
- **Welche weiteren Beratungsmöglichkeiten bieten sich an, um eine freiwillige Ausreise herbeizuführen?**
- **Mit wie viel zeitlichem Vorlauf und wie belehren wir zur bestehenden Ausreisepflicht (mündlich im persönlichen Gespräch, schriftlich per Post, mit Terminvorgabe, auf welcher Sprache etc.)?**
- **Wie schätzen wir die Verständlichkeit unserer mündlichen wie schriftlichen Kommunikationen ein?**
- **Wie viel „Leichte Sprache“ verwenden wir in unserer schriftlichen Kommunikation?**
- **Kündigen wir den Abschiebungstermin vorab an? Wann und wie?**
- **Welche Informationen sind bei der Belehrung aus Sicht der ausreisepflichtigen Menschen wichtig?**
- **Können mündliche und schriftliche Belehrungen in unterschiedlichen Sprachen angeboten werden, um die Sprachhürde zu reduzieren?**

- **Welche Kooperationspartner erleichtern unsere Arbeit in diesem Bereich?**

- **Wie positionieren wir uns öffentlich und medial zu unseren Handlungen in diesem Aufgabenbereich (proaktiv-informierend, passiv-reagierend, regelmäßig informierend, gar nicht etc.)?**

Die Beantwortung dieser und sicherlich weiterer Fragen sollte Sie dazu befähigen, sich auch aus Sicht der Betroffenen den unterschiedlichen Fragestellungen zu nähern ,und so zum Beispiel

- **die Personen mit den richtigen und notwendigen fachlichen und zwischenmenschlichen Qualifikationen und Eigenschaften in diesem Aufgabenbereich einzusetzen,**
- **bei der Aufenthaltsbeendigung mündlich und schriftlich ein möglichst breites Sprachenspektrum abzudecken,**
- **vermehrt auf den Einsatz von leichter Sprache zu setzen und die Querverweise auf Gesetzesparagrafen auf ein Minimum zu reduzieren,**
- **auch bei aufenthaltsbeendenden Maßnahmen den Gedanken der Beratungsleistung zu etablieren, die Beratungsfelder zu diversifizieren und die Beratungsleistungen zu intensivieren,**
- **geeignete Kommunikationskanäle für die jeweiligen Adressatinnen und Adressaten zu wählen etc.**

UMSETZUNGSSCHRITTE

3. Umsetzungsphase

Wenn Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die jeweils passenden Maßnahmen erarbeitet haben, sollten Sie einen klaren Zeitpunkt definieren, ab dem die Neuerungen im Vorgehen in Kraft treten sollen. Hier spielen Ihre Entschlossenheit sowie die erneute Motivation der Beschäftigten, den Gedanken der Willkommenskultur auch und gerade bei der Aufenthaltsbeendigung etablieren und leben zu wollen, erneut eine wichtige Rolle. Viele Beschäftigte brauchen in Zeiten von Veränderungen Vorbilder, die sie häufig in ihren Führungskräften suchen und finden möchten. Tandems zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die in der frühen Phase der Umsetzung einander Hilfestellung leisten und ihre gegenseitigen positiven Verstärker sind, können in dieser Phase als unterstützende Struktur fungieren. Als Führungskraft sollten Sie in der Umsetzungsphase besonders aufmerksam für die Effekte sein, die die Neuerungen auf die Arbeitspraxis Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben können, regelmäßig Rückmeldungen einholen und Offenheit für einen Austausch signalisieren.

4. Evaluation

Nach einer 2–3-monatigen Test- bzw. Umsetzungsphase sollten Sie und die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeinsam zurückblicken und eine Auswertung der Wirksamkeit der Maßnahmen vornehmen. Für die gemeinsame Reflexion können u. a. folgende Fragen hilfreich sein:

- **Wie funktionieren die Umstellungen für uns im Arbeitsalltag?**
- **Was machen wir heute anders?**
- **Mit welchen Umstellungen haben wir richtig gute Erfahrungen gemacht? Woran machen wir das fest?**
- **Was gibt es weiter zu verbessern?**

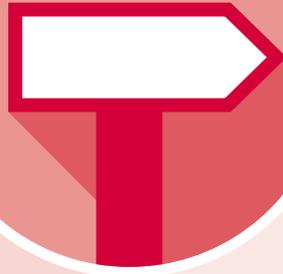
An dieser Stelle ist auch ein bestärkendes und förderndes Feedback von Ihnen als Führungskraft sehr sinnvoll und wichtig, um die Motivation bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für weitere Bestrebungen in Richtung einer Willkommensbehörde aufrechtzuerhalten.

VERTIEFENDE INFORMATIONEN IM ANHANG

→ Leitlinien zur Durchführung von Abschiebungen und Rücküberstellungen durch die Ausländerbehörde der Landeshauptstadt Magdeburg

ERFOLGSFAKTOREN

- ✓ **Führungskräfte fungieren als Vorbild und schreiten mit Entschlossenheit voran**
- ✓ **Intaktes und veränderungsfähiges Team im Bereich Aufenthaltsbeendigung**
- ✓ **Gestaltung des Prozesses unter intensiver Beteiligung der Mitarbeitenden**



6.3.3

Werkzeug 3

Entwicklung eines neuen Selbstverständnisses als Willkommensbehörde und Ableitung von entsprechenden Handlungsleitlinien gemeinsam mit den Führungskräften



Komplexität des Vorhabens



Personelle Ressourcen



Finanzielle Ressourcen



Einbindung weiterer Akteure



ANALYSE

Welchen Nutzen haben Sie davon, dieses Werkzeug in die Hand zu nehmen?

Die Entwicklung von einer reinen Ordnungsbehörde zu einer Willkommensbehörde ist in erster Linie ein Prozess, der sich in der Haltung und damit im Verhalten der handelnden Personen widerspiegelt. Dieses Werkzeug dient Ihnen dazu, eine **intensive Auseinandersetzung** unter den Führungskräften darüber anzustoßen, **mit welcher Haltung/welchem Verhalten die Ausländerbehörde nach innen und außen auftreten will**. Auf dieser Grundlage können **Veränderungen gemeinsam auf den Weg gebracht werden**.

Welche Grundvoraussetzungen müssen für eine erfolgreiche Umsetzung vorliegen?

- **Generelle Bereitschaft, das eigene Denken und Handeln zu reflektieren und zu verändern**
- **Zeitliche Ressourcen, an diesem Prozess zu arbeiten**

UMSETZUNGSSCHRITTE

1. Planung des Vorgehens

Die Entwicklung eines Selbstverständnisses als Willkommensbehörde ist ein Prozess, der im Austausch und Dialog der handelnden Personen in der Ausländerbehörde (Führungskräfte und Beschäftigte) entsteht. Daher stellt dieses Werkzeug eine Anleitung dar, wie Sie diesen Austausch innerhalb des Führungsteams Ihrer Ausländerbehörde anstoßen können. Unter dem Begriff Führungsteam verstehen wir an dieser Stelle bspw. auch Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter mit herausgehobenen Aufgaben, die für ein Team oder ein Sachgebiet verantwortlich sind. Zentral ist, dass es sich um Personen handelt, die mit ihrer Haltung und ihrem Verhalten als Vorbilder für Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fungieren.

Wenn Sie die Möglichkeit haben, sich für diesen Prozess Unterstützung zu holen (z. B. eine erfahrene Kollegin / einen erfahrenen Kollegen aus einem anderen Bereich, eine Expertin / einen Experten aus Ihrem Personal- und Organisationsamt oder eine externe Beratung), tun Sie dies: Eine externe Moderation des Prozesses hat den Vorteil, dass Sie als Führungskraft nicht zwei Aufgaben gleichzeitig erfüllen müssen – die der Moderation und die der aktiven Teilnahme.

Wir beschreiben den Prozess an dieser Stelle allerdings so, dass sie ihn auch ohne Unterstützung umsetzen können.

Planen Sie für den Prozess Zeit ein. Je nachdem wie Sie den Prozess gestalten wollen, können Sie verschiedene Aspekte z. B. in Ihren regelmäßigen Dienstbesprechungen adressieren, oder Sie nehmen sich gemeinsam mit den Beschäftigten einen ganzen Tag Zeit, an diesem Thema zu arbeiten.

1. Worauf können Sie aufbauen?

Um das Selbstverständnis als Willkommensbehörde und entsprechende Handlungsleitlinien auszuarbeiten sollten Sie sich zunächst überlegen, worauf Sie Ihren Prozess aufbauen können. Um die Willkommensbehörde zu charakterisieren, können Sie auf die Standortbestimmung bzw. auf die „Fünf Eckpunkte einer Willkommensbehörde“ aus dem Werkzeugkoffer zurückgreifen. Auch das Werkzeug 1, „Transparenz“, kann Ihnen hilfreiche Anregungen geben. Darüber hinaus gibt es eventuell schon eine Vielzahl von Grundlagen in Ihrer Ausländerbehörde, z. B. ein Leitbild, Dienstanweisungen oder Protokolle, in denen Sie bereits Aspekte von Kunden / Dienstleistungsorientierung, interkultureller Öffnung o.Ä. festgehalten haben. Des Weiteren kann Ihnen (falls vorhanden) das kommunale Integrationskonzept oder ein Austausch mit der/dem Integrationsbeauftragten gute Hinweise liefern, wie ein Konzept zum Aufbau von Willkommensstrukturen in der Kommune allgemein aussehen könnte.

Schlussendlich hilft auch der Austausch mit Ihren Vorgesetzten und der Hausspitze, um eine gemeinsame Grundhaltung als Voraussetzung für den Prozess in Ihrer Ausländerbehörde zu entwickeln.

UMSETZUNGSSCHRITTE

2. Start in den Dialog

Für einen Start in den Austausch zum Selbstverständnis als Willkommensbehörde sollten Sie gemeinsam mit Ihrem Führungsteam in einem Workshop zusammentreffen. Wir beschreiben an dieser Stelle einen exemplarischen Ablauf – dieser muss auf Ihre individuellen Bedürfnisse und Ihren verfügbaren Zeitrahmen angepasst werden.

1) Start in den Workshop**Inhalt**

Organisatorisches und Rahmen

- Wie sieht der Ablauf des Workshops aus?
- Was ist Ihr Ziel für diesen Workshop?
- Gibt es vorab offene Fragen zu klären?

Erläuterungen

Die Moderation des Workshops erfolgt entweder durch Sie als Führungskraft oder eine Moderatorin/ einen Moderator.

Wichtig ist Ihre Vorbereitung vorab, sodass Sie ein klares Verständnis davon haben, was Sie gemeinsam mit dem Führungsteam erreichen wollen.

2) Rahmensetzung durch die Führungskraft der Ausländerbehörde**Inhalt**

Die Ausländerbehörde auf dem Weg zur Willkommensbehörde:

- Wohin soll sich die Ausländerbehörde aus Ihrer Sicht entwickeln?
- Was ist Ihnen besonders wichtig?
- Welcher Nutzen/Mehrwert wird aus Ihrer Sicht für die Ausländerbehörde entstehen?
- Wodurch zeichnet sich Ihre Ausländerbehörde heute schon aus? Was wollen Sie auf jeden Fall beibehalten und/oder weiter ausbauen?

Erläuterungen

In Ihrer Rolle als Leiterin/Leiter der Ausländerbehörde sind Sie Vorbild und Treiber der Weiterentwicklung zur Willkommensbehörde; an dieser Stelle können Sie Ihre Erwartungen und Ihre Haltung als Rahmen in die Diskussion einsteuern.

3) Standortbestimmung Willkommensbehörde**Inhalt**

Vorstellung der „Fünf Eckpunkte einer Willkommensbehörde“

- Offene Diskussion der einzelnen Dimensionen
- Einschätzung des Ist-Zustandes
- Einschätzung der Bedeutung der einzelnen Dimensionen für die Weiterentwicklung

Erläuterungen

Hierzu bietet es sich an, dass alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Vorfeld bereits das entsprechende Kapitel des Werkzeugkoffers kennen und die Standortbestimmung für sich vorab ausgefüllt haben.

4) Ableitung von Handlungsleitlinien aus den „Fünf Eckpunkten“**Inhalt**

Diskussion, welche Implikationen die fünf Eckpunkte für ein Leitbild der Ausländerbehörde haben:

- Welche Grundhaltung folgt aus den Eckpunkten für die Führungskräfte und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- Welche Erwartungen verändern sich dadurch?
- Wie äußert sich ein Selbstverständnis als Willkommensbehörde im Verhalten aller Beteiligten?
- Wie lässt sich dies im Leitbild oder in Handlungsleitlinien transparent festhalten?

Erläuterungen

Bringen Sie die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an dieser Stelle in einen Dialog zu den Eckpunkten, z. B. mit der Methode der „Kurzen Treffen“. Hier tauschen sich jeweils zwei Personen kurz (3–5 Minuten) über zentrale Aspekte aus:

„Wie verstehen Sie die Eckpunkte?“, „Was ist Ihnen besonders wichtig?“

Dieser erste Austausch kann dann die Basis für die weitere Arbeit in der Gesamtgruppe bilden.

Im Fokus steht dabei (noch nicht) die Ableitung von Maßnahmen aus dem Werkzeugkoffer (die Ableitung von Implikationen für das Verhalten im Alltag).

Dieser Schritt flankiert dann wiederum die Umsetzung einzelner Maßnahmen aus dem Werkzeugkoffer.

5) Umsetzung von Maßnahmen planen

Inhalt

Ableitung von konkreten Maßnahmen zur Umsetzung der Willkommensbehörde

- Welche Dimensionen in der Standortbestimmung sind für die Ausländerbehörde besonders relevant?
- Welche Maßnahmen ergeben sich daraus?
- Wie kann ein Prozess zur Umsetzung aussehen?
- Soll es eine Arbeitsgruppe geben?

Erläuterungen

Je nachdem wie viel Zeit Sie sich für diesen Workshop nehmen, können Sie die Diskussion über das Selbstverständnis direkt mit der Ableitung von konkreten Maßnahmen zur Entwicklung zur Willkommensbehörde kombinieren. Andernfalls sollten Sie diesen Schritt entweder in einem zweiten Treffen oder mit einer Arbeitsgruppe aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angehen.

Hierzu können Sie auf die Vorgehensbeschreibung bei der Anwendung der Standortbestimmung zurückgreifen.

6) Festhalten der Ergebnisse

Inhalt

- Wie geht es weiter?
- Wie können die Ergebnisse festgehalten werden?
- Welche Veränderungen ergeben sich für den Arbeitsalltag der handelnden Personen?
- Wie werden die Ergebnisse mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umgesetzt?
- Welche To-dos ergeben sich aus diesem Workshop?
- Welche Implikationen ergeben sich für die weitere Umsetzung von Maßnahmen zur Willkommensbehörde?
- Wie werden die Veränderungen nachgehalten?

Erläuterungen

Zum Abschluss ist es wichtig, die Ergebnisse zu sichern und den weiteren Prozess zu planen.

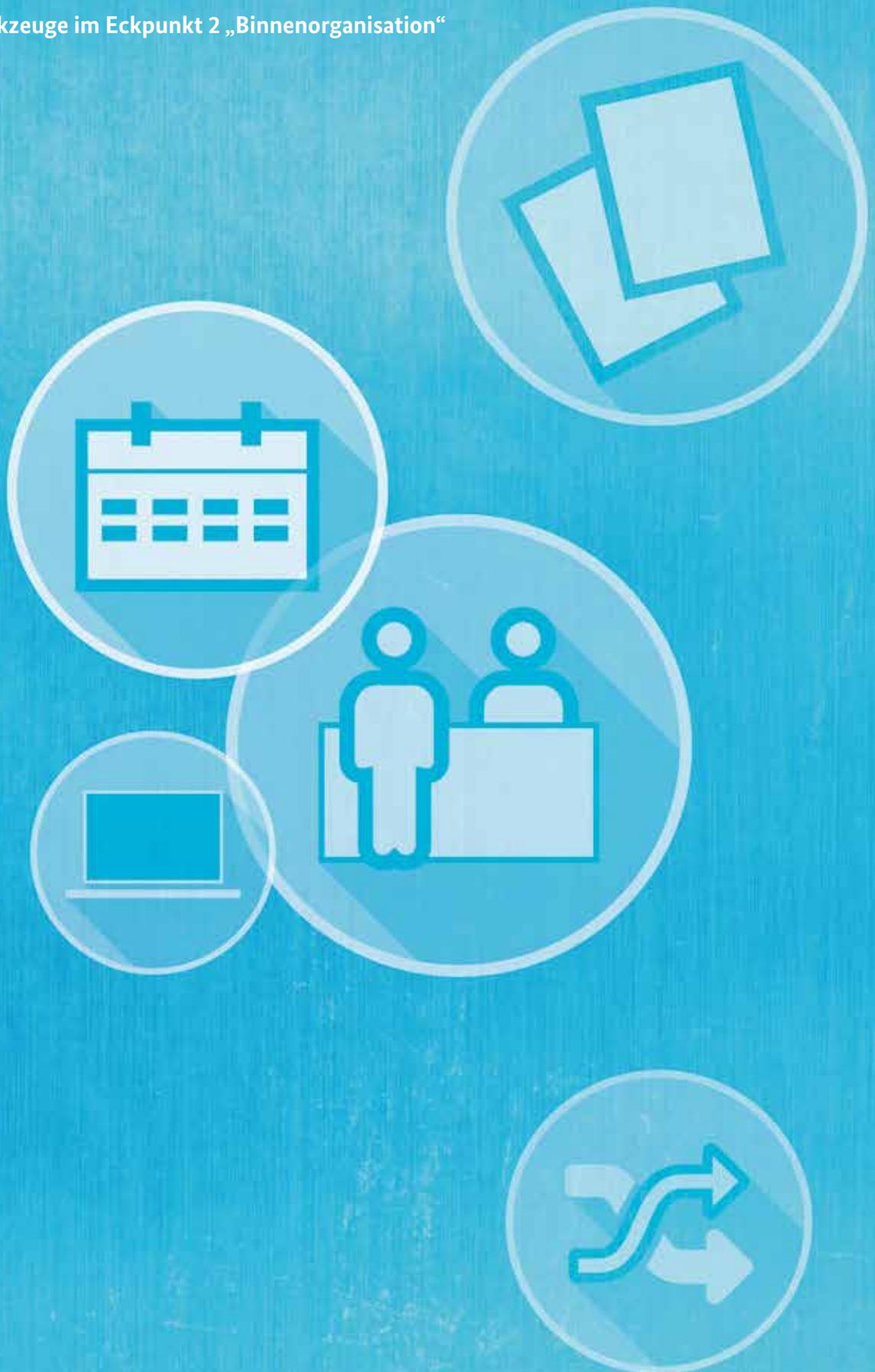
Planen Sie auch eine kurze Feedbackrunde zum Abschluss ein:

- Wie wurde der Workshop aufgenommen? Was lief gut? Was sollte beim nächsten Mal verändert werden?

ERFOLGSFAKTOREN

- ✓ Klare Haltung der Führungskraft, einen Prozess zur Willkommensbehörde auf den Weg zu bringen
- ✓ Offene Diskussionskultur und intensiver Austausch
- ✓ Bereitschaft aller, Veränderungen im eigenen Arbeitsalltag zu leben

6.4 Werkzeuge im Eckpunkt 2 „Binnenorganisation“





6.4.1

Werkzeug 4

Was muss ich beachten, wenn ich einen Servicepoint einrichten will?



Komplexität des Vorhabens



Personelle Ressourcen



Finanzielle Ressourcen



Einbindung weiterer Akteure



ANALYSE

Welchen Nutzen haben Sie davon, dieses Werkzeug in die Hand zu nehmen?

Durch die Einrichtung eines Servicepoints haben Ihre Kundinnen und Kunden **eine direkte erste Anlaufstelle und Ansprechperson** beim Eintreffen in der Ausländerbehörde. Außerdem kann die **telefonische Erreichbarkeit** – insbesondere wenn Sachbearbeiterinnen oder Sachbearbeiter Termine wahrnehmen – gewährleistet werden, sodass eine **qualifizierte Erst- und Verweisberatung** der Kundinnen und Kunden sichergestellt wird. Dadurch lässt sich eine deutliche **Erhöhung der Kundenzufriedenheit** erzielen, da sich Kundinnen und Kunden mit Hilfe eines Servicepoints **besser in der Ausländerbehörde zurechtfinden**, beispielsweise bei der Suche nach der richtigen Sachbearbeiterin/dem richtigen Sachbearbeiter oder dem Wartebereich, und generell im Gebäude schnelle Informationen über andere Anlaufstellen erhalten. Außerdem lassen sich **kurzfristige Anliegen**

dort auch ohne Terminvereinbarung klären. Darüber hinaus werden **Warte- und Bearbeitungszeiten** verkürzt und eine **erhöhte Transparenz** verschiedener Prozesse wird geschaffen. Insgesamt kann die Einrichtung eines Servicepoints dadurch zu einer **deutlichen Entlastung** der Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter beitragen, sodass diesen mehr Zeit für die Wahrnehmung von Beratungsaufgaben im Rahmen ihrer Kundentermine zur Verfügung steht.

Welche Grundvoraussetzungen müssen für eine erfolgreiche Umsetzung vorliegen?

- **Qualifizierte, flexible und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit grundlegenden Rechtskenntnissen**
- **Adäquate, ansprechende Räumlichkeiten in der Eingangszone der Ausländerbehörde**

UMSETZUNGSSCHRITTE

1. Analysephase

Schritt 1: Zunächst sollten Sie sich Gedanken darüber machen, wie die räumliche Umsetzung eines Servicepoints aussehen kann und was es dabei zu beachten gilt. Mögliche Fragen, die Sie sich hierbei stellen können, sind zum Beispiel:

- Gibt es eine offene, positive Atmosphäre?
- Werden die datenschutzrechtlichen Bestimmungen berücksichtigt?
- Befindet sich der geplante Bereich für den Servicepoint in gut sichtbarer Lage für die Kundinnen und Kunden?

Die räumliche Umsetzung eines Servicepoints kann auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen, zum Beispiel:

- Eine Art Empfangsschalter oder Rezeption, auf die Kundinnen und Kunden direkt zulaufen, wenn Sie in die Ausländerbehörde kommen
- Integration des Servicepoints als Erstanlaufstelle am Schalter
- Separates Büro gleich neben den Sachbearbeitungsbüros in der Ausländerbehörde
- Einrichtung des Servicepoints im Eingangsbereich des Gebäudes

Schritt 2: Nach der Lösung der Raumfrage sollte die inhaltliche Abstimmung über das Beratungsspektrum erfolgen. Mögliche Fragestellungen zu Aufgaben müssen hierbei detailliert durchgegangen werden. So zum Beispiel:

- Welche Beratungen/Leistungen werden direkt am Servicepoint durchgeführt?
- Welche für Kundinnen und Kunden relevanten Beratungsdienstleistungen gibt es außerhalb der Verwaltung, auf die wir verweisen möchten/sollten?
- Wie greifen Servicepoint und die Terminvereinbarung der Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter ineinander?

Schritt 3: Welche Öffnungszeiten möchten wir anbieten? Und wie kann in diesem Zusammenhang die personelle Besetzung aussehen?

- Soll eine Mitarbeiterrotation stattfinden?
- Sollen/müssen zusätzliche Stellen angefordert werden?
- Sollen ein oder zwei bestehende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergebildet werden, damit sie dauerhaft eingesetzt werden können?

Schritt 4: Welche finanziellen Ressourcen benötigen wir zum Beispiel für

- die Anschaffung der Hard- und Software, Schreibtische, Bürostühle, Aufsteller, Schilder, Pflanzen?
- die Renovierung der Räumlichkeiten?

Zur Beantwortung der jeweiligen Fragen ist erfahrungsgemäß eine frühe Beteiligung Ihrer Mitarbeitenden sehr ratsam; einerseits, weil diese dann ihre Expertise einbringen können und andererseits, weil die Motivation für den Servicepoint sowie dessen Akzeptanz dadurch stärker sein können. Dies kann in Form einer Projektgruppe entstehen. Weitere wichtige Perspektiven, die Sie in dieser Phase einholen können, wären beispielsweise die der Kundinnen und Kunden, Migrantenvertretungen etc.

2. Planungsphase

Sie sollten in einem Konzept festhalten ...

a. ... welche Aufgaben der Servicepoint übernimmt, zum Beispiel

- Beratung/Hilfestellung bei Antragstellung, Aufenthaltstitel, Wohnsitzbescheiden etc.
- Entgegennahme von Unterlagen zur Weiterleitung an Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter
- Verlängerung von Besuchs- und Krankenvisa
- Ausgabe der elektronischen Aufenthaltstitel
- Erteilung von allgemeinen ausländerrechtlichen Auskünften

UMSETZUNGSSCHRITTE

b. ... welche Qualifikationen die Servicepoint-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter haben sollten; ggf. sollten auch die Stellenbeschreibungen überarbeitet werden. Mindestanforderungen sind zum Beispiel:

- **Ausgeprägte Sozialkompetenzen, z. B. Soziabilität, Kommunikationsstärke, extravertiertes Auftreten**
- **Interkulturelle Kompetenz**
- **Fremdsprachenkenntnisse, mindestens Englisch**
- **Umfassende Kenntnisse über alle Bereiche/Themenfelder der Ausländerbehörde**

c. ... welche Form von Schulungen die zukünftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in jedem Fall besuchen sollten.

d. ... welches Informationsmaterial der Kundschaft zur Verfügung gestellt werden sollte und ob Sie weitere Angebote zur Verfügung stellen möchten (z. B. Passbildautomat).

3. Umsetzungsphase

- **Auswahl von Kommunikationswegen, um Öffentlichkeit und Kundschaft auf den Servicepoint aufmerksam zu machen (z. B. Homepage, E-Mails, Briefe, persönliche Gespräche).**
- **Begleitung und Coaching der Servicepoint-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.**
- **Etablierung regelmäßiger Feedbackschleifen mit Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern sowie externen Beratungsstellen zur Anpassung der Beratungsangebote.**

4. Evaluation

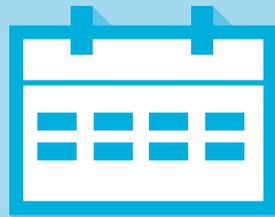
- **Durchführung von Kundenbefragungen.**
- **Durchführung von Mitarbeiterbefragungen.**
- **Befragung von externen Akteuren (z. B. Migrationsberatung/Jugendmigrationsdienst, Migrantenselbstorganisationen etc.).**
- **Interne Prozessanalyse (z. B. im Projektteam): Was funktioniert gut? Worin können wir besser werden? Welche Anpassungen/Optimierungen etc. sind dafür notwendig?**

VERTIEFENDE INFORMATIONEN IM ANHANG

- Beispiele für Planungskonzepte eines Servicepoints
- Fotobeispiele für Tresenlösungen

ERFOLGSFAKTOREN

- ✓ **Qualifiziertes, mehrsprachiges, sorgfältig ausgewähltes Personal**
- ✓ **Kontinuierlicher Wissenstransfer innerhalb und außerhalb der Verwaltung**



6.4.2 Werkzeug 5 Einführung eines Terminmanagementsystems



Komplexität des Vorhabens



Personelle Ressourcen



Finanzielle Ressourcen



Einbindung weiterer Akteure



ANALYSE

Welchen Nutzen haben Sie davon, dieses Werkzeug in die Hand zu nehmen?

In der Regel **verkürzen** sich durch ein Terminmanagementsystem die **Wartezeiten** für die Kundinnen und Kunden. Dies ist sowohl ein Zeichen Ihrer **Serviceorientierung** nach außen als auch ein Zeichen der **Wertschätzung für die Zeit Ihrer Kundinnen und Kunden**. In der Regel wirkt sich dies auch auf eine **positivere Grundstimmung** aus. Intern wird eine bessere Planung Ihrer Arbeitsabläufe möglich.

Welche Grundvoraussetzungen müssen für eine erfolgreiche Umsetzung vorliegen?

- **Software muss Terminierung ermöglichen**
- **Verantwortliche/r für Umsetzung vorhanden**

UMSETZUNGSSCHRITTE

1. Analysephase

Wenn eine Entscheidung für die Einführung eines Terminvergabesystems getroffen wurde, ist zunächst eine Ist-Analyse vorzunehmen: Dazu dient die Beantwortung zum Beispiel der folgenden Fragen:

- **Wie hoch ist unser Kundenaufkommen derzeit?**
Gibt es Stoßzeiten?
- **Wie lang sind aktuell die Wartezeiten?**
- **Welche Besonderheiten muss ich berücksichtigen**
(z. B. Semesterstart, Monatsende etc.)
- **Welche Arten von Terminen gibt es derzeit?**
- **Welche Möglichkeiten der Unterstützung bietet meine Software?** Ist die Umsetzung über die Software ohne externe Unterstützung möglich oder müssen externe Kompetenzen hinzugezogen werden?
- **Muss ich die Einführung eines Terminsystems mit weiteren Teilprojekten** (z. B. geplanter Servicepoint) verbinden, damit ich sie sinnvoll umsetzen kann?

2. Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Erfahrung zeigt, dass die Umstellung auf ein neues Terminsystem umso besser funktioniert, je mehr die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Maßnahme überzeugt sind:

- **Wird die Einführung der Terminvergabe auf Seiten der Beschäftigten als Mehrwert verstanden?**
- **Welche Ideen und Befürchtungen gibt es bei der Umsetzung?**
- **Wie müssten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Umstellung vorbereitet werden, z. B. durch eine Kurzschulung?**

Idealerweise werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Beantwortung der hier aufgestellten Fragen intensiv einbezogen, sodass deren Erfahrungswissen bei der Ausgestaltung eines passgenauen Systems genutzt werden kann.

3. Konkretisierung des Umsetzungsplans

Bei der Konkretisierung des Umsetzungsplans müssen ebenfalls eine Reihe von Fragen mit Blick auf die individuelle Situation (Größe, Kundenaufkommen, regionale Besonderheiten etc.) der Ausländerbehörde beantwortet werden.

- **Welche Form der Terminvergabe will ich einführen?**
Zum Beispiel:
 - Terminierung nur an bestimmten Tagen? Soll es zusätzlich offene Sprechtage geben?
- **Gibt es Qualitätsmaßstäbe, die definiert werden sollen?**
Zum Beispiel:
 - Alle Kundinnen und Kunden erhalten innerhalb von x Tagen einen Termin; Kundinnen/Kunden mit Termin müssen max. y Minuten warten?
- **Wer vergibt die Termine? Je nach Organisationsmodell ist es denkbar, dass zum Beispiel**
 - sowohl die einzelnen Mitarbeiter als auch Personen im Front-Office (Service-Bereich) Termine im Kalender eintragen können – hier sind auch die Möglichkeiten der Software zu berücksichtigen.
- **Werden unterschiedliche Terminarten angesetzt?**
 - Einige Ausländerbehörden haben gute Erfahrungen damit gemacht, für unterschiedliche Anliegen der Kunden unterschiedlich lange Zeitfenster pro Terminart festzulegen. Die Ableitung von passenden Zeitfenstern sollte aus der Erfahrung gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickelt und in der Erprobung validiert werden (z. B. durchschnittliche Dauer Abholung EAT = x min, durchschnittliche Dauer Niederlassungserlaubnis = x min, durchschnittliche Dauer komplexes Anliegen = x min). Alternativ arbeiten einige Ausländerbehörden mit einem generellen Ansatz von 30 Minuten pro Termin, wobei nach jedem Termin wiederum 30 Minuten Puffer eingebaut werden.

UMSETZUNGSSCHRITTE

4. Umsetzung

- **Auswahl des Startzeitraums:** Idealerweise sollte die Etablierung nicht in Zeiten mit besonders hohem Kundenaufkommen (z. B. Semesterstart in Universitätsstädten) stattfinden.
- **Frühzeitige Bekanntgabe der Veränderung an die Kundinnen und Kunden,** z. B. Zettel zur Ankündigung (mehrsprachig!) frühzeitig in der Ausländerbehörde aushängen; Ankündigung auf der Internetseite, Weiterleitung der Information an Migrationsberatungsstellen, Jugendmigrationsdienst etc.
- **Start der Terminvergabe mit „sanfter Umstellung“:** Kulanz in den ersten Tagen und Wochen, allerdings mit dem klaren Hinweis auf die neuen Regeln.

5. Evaluation

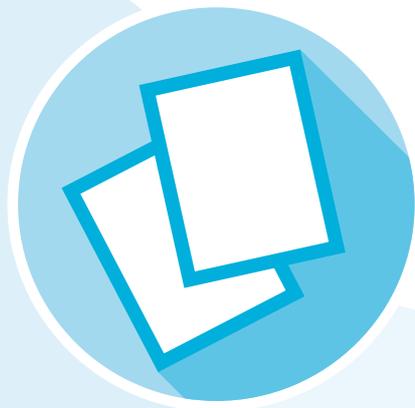
- **Rückblick nach einem ersten Testzeitraum von ca. 4 Wochen – Auswertung in der Dienstberatung:**
 - Wie läuft die Terminvergabe?
 - Welche guten Erfahrungen haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemacht?
 - Was gibt es zu verbessern?
- **Danach regelmäßige Reflexion in Dienstberatungen.** Dabei auch den Nutzen für Beschäftigte sowie Kundinnen/Kunden diskutieren.

VERTIEFENDE INFORMATIONEN IM ANHANG

→ Zwei Beispiele für Terminkarten von Ausländerbehörden

ERFOLGSFAKTOREN

- ✓ **Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Planung**
- ✓ **Frühzeitige Kommunikation über die Neuerung an Kundinnen und Kunden durch verschiedene Kanäle**
- ✓ **Regelmäßige Reflexion und Kommunikation des Nutzens der Terminvergaben**



6.4.3 Werkzeug 6 Umstellung auf mehrsprachige Formulare



Komplexität des Vorhabens



Personelle Ressourcen



Finanzielle Ressourcen



Einbindung weiterer Akteure



ANALYSE

Welchen Nutzen haben Sie davon, dieses Werkzeug in die Hand zu nehmen?

Der Einsatz mehrsprachiger Formulare und ggf. weiterer Dokumente hat verschiedene Effekte. An erster Stelle stehen die **Vereinfachung der Verständigung** zwischen der Ausländerbehörde und den Kundinnen und Kunden und damit die **Vorbeugung von Missverständnissen**. Insbesondere der Effekt von mehrsprachigen Mitbringlisten liegt darin, dass in der Regel die **Vollständigkeit der mitgebrachten Unterlagen steigt** und der **Prozess der Abarbeitung beschleunigt** wird. Daneben hat dieses Werkzeug einen weiteren Effekt: Formulare in verschiedenen Sprachen vorzuhalten ist eine Dienstleistung für die Kundinnen und Kunden. Hier besteht eine Chance, sich von Beginn an als **professionelle und dienstleistungsorientierte Behörde** nach außen zu zeigen.

Welche Grundvoraussetzungen müssen für eine erfolgreiche Umsetzung vorliegen?

- **Bereitschaft und Ressourcen zur Bearbeitung**
- **Ggf. Bereitstellung finanzieller Ressourcen für die Übersetzung**

UMSETZUNGSSCHRITTE

1. Welche Formulare/Dokumente sollten in mehreren Sprachen vorhanden sein?

- Welche Formulare sind insgesamt vorhanden?
- Sollen alle Dokumente in mehreren Sprachen vorliegen oder ist es hier sinnvoll, Unterscheidungen zu treffen?
- Gibt es „Mitbringlisten“ oder „Checklisten“, die ebenfalls in verschiedenen Sprachen vorliegen sollten?
- Gibt es weitere allgemeine Informationen über die Ausländerbehörde und deren Arbeit, die ebenfalls in verschiedenen Sprachen vorliegen sollten? (Terminkärtchen, Öffnungszeiten etc.)

2. In welche Sprachen sollten diese Dokumente übersetzt werden?

- In wie viele Sprachen sollten die Dokumente übersetzt werden? Deutsch/Englisch, oder auch weitere Sprachen?
- Welches sind die häufigsten Sprachen, die Ihre Kundinnen und Kunden sprechen? Ggf. könnte eine Auswertung der AZR-Statistik weiterhelfen.
- Gibt es Herkunftsländer bzw. Kundinnen und Kunden aus bestimmten Sprachräumen, bei denen es häufiger zu Missverständnissen kommt und eine Übersetzung besonders hilfreich erscheint? Hierzu könnten Sie auf Eindrücke Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurückgreifen.

3. Worauf kann zurückgegriffen werden?

Gerade bei dem Thema „Mehrsprachige Formulare“ ist es besonders Erfolg versprechend, sowohl auf bereits vorhandene Arbeiten aufzusetzen als auch Netzwerkpartner in den Prozess einzubinden. Wichtig ist uns dabei zu betonen, dass nicht jede Ausländerbehörde sich allein auf den Weg machen sollte, mehrsprachige Formulare und Materialien zu erstellen.

- Welche Formulare/Dokumente/Informationen gibt es bereits in verschiedenen Sprachen? Was stellt ggf. das jeweilige Innenministerium oder der Bund über das BAMF zur Verfügung? Können Sie sich an den Dokumenten anderer Ausländerbehörden orientieren? An dieser Stelle kann auch eine Recherche im Internet

hilfreiche Informationen liefern. Die Ausländerbehörde der Stadt Magdeburg stellt auf ihrer Internetseite z. B. ein Formulardepot auch mehrsprachiger Formulare zur Verfügung.

- Welche Formulare können Sie ggf. übernehmen oder so überarbeiten, dass Sie nur einen Teil anpassen und diesen nachübersetzen lassen?
- Gibt es weitere Ausländerbehörden in Ihrem Netzwerk (oder in Ihrem Bundesland) mit denen Sie sich zusammenschließen können, um gemeinsam daran zu arbeiten?

4. Anpassung der Formulare

Wenn Sie wissen, welche Formulare Sie in welchen Sprachen zur Verfügung stellen wollen, dann geht es an die Umsetzung.

Dafür sollten Sie ggf. zunächst Ihre Formulare an sich auf Verständlichkeit überprüfen. Hinweise hierfür bieten z. B. Projekte wie „Leichte Sprache“⁵, die Ihnen helfen können, die Formulare und Informationen so zu verfassen, dass sie insgesamt gut verständlich sind.

Die Formulare sollten zur gegenseitigen Verständigung immer so gestaltet sein, dass dort sowohl die deutsche Formulierung als auch die fremdsprachige Übersetzung untereinander stehen.

The image shows a sample form titled "Antrag auf Erteilung eines Aufenthaltstitels" (Application for issuance of a residence permit). The form is multilingual, with the title and main text provided in German, Spanish, Portuguese, and Russian. The form includes the following fields:

- Familiennamen** (Appellidos / Apellido / Фамилия)
- Geburtsname** (_____)
- Vornamen** (Nombres de pila / Nomes de baptismo / Имя)
- Geburtsort** (Fecha de nacimiento / Data de nascimento / Дата рождения)
- Geburtsort** (Lugar de nacimiento / Lugar de nascimento / Место рождения)
- Geburtsland** (País de nacimiento / País de Nascimento / Страна рождения)
- Geschlecht** (Sexo / Sexo / Гендер): männlich (Masculino/Masculino/мужской), weiblich (Femenino/Femenino/femenino), unbekannt (Desconocido/Desconhecido/неизвестно)
- Staatsangehörigkeit(en)** (Nacionalidad(es) / Nacionalidade(s) / Гражданство): (Caso de poseer varias nacionalidades, indíquense todas) (In case of possessing various nationalities, indicate all of them) (Если имеют несколько, укажите все)
- a) jetzige** (actual / actual / в данное время)
- b) frühere** (anterior / anterior / previous)
- LICHTBILD des Antragstellers** (Foto del solicitante / Fotografia do requerente)

(Beispielformular des Landesamts für Bürger- und Ordnungsangelegenheiten, Berlin. Siehe Anhang Seite 31)

5 z. B. Netzwerk Leichte Sprache: www.leichtesprache.org.

UMSETZUNGSSCHRITTE

5. Zusammenstellung und ggf. Übersetzung der Formulare

Wenn Sie wissen, welche aktualisierten Formulare Sie in welchen Sprachen benötigen, stellt sich dann die Frage, ob und wie viel Sie auf bereits bestehende Formulare in den entsprechenden Sprachen zurückgreifen können, oder ob eine Übersetzung notwendig ist. Hier sollten Sie auf jeden Fall auf „professionelle“ Übersetzer zurückgreifen, damit die Rechtssicherheit gewährleistet ist.

6. Werben Sie für Ihre neue Dienstleistung

Wenn Sie neue Formulare in verschiedenen Sprachen vorliegen haben, bewerben Sie diese. Stellen Sie die Information auf Ihre Internetseite, machen Sie die Information über Ihre Netzwerkpartner bekannt.

7. Evaluieren Sie die Umstellung

Bewerten Sie nach einiger Zeit, ob Sie eine Veränderung feststellen und ob Sie Ihr Angebot ggf. noch verbessern können.

- **Bekommen Sie Rückmeldungen von Kundinnen und Kunden, ob durch die Mehrsprachigkeit das Ausfüllen erleichtert wurde?**
- **Sind die Anträge weniger fehlerhaft?**
- **Sind die Kundinnen und Kunden ggf. besser vorbereitet für Ihre Termine (ggf. als Effekt mehrsprachiger Mitbringlisten?)**
- **Was könnte hier noch weiterhelfen?**

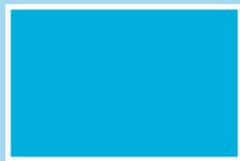
VERTIEFENDE INFORMATIONEN IM ANHANG

Beispiel

- Antrag auf Erteilung eines Aufenthaltstitels als 4-sprachiges Beispiel (Deutsch-Spanisch-Portugiesisch-Russisch); weitere Sprachen als Beispiel finden Sie im Internet auf der Homepage des Landesamts für Bürger und Ordnungsangelegenheiten (Ausländerbehörde Berlin) unter <https://service.berlin.de/dienstleistung/324661>
- Beispiel mehrsprachige Mitbringliste des Welcome Center Hamburg <http://welcome.hamburg.de/contentblob/2629080/data/checkliste-aufenthaltsurlaubnis.pdf>
- Beispiel englischsprachige Mitbringliste der Ausländerbehörde Potsdam

ERFOLGSFAKTOREN

- ✓ **Versuchen Sie Ihren Aufwand gering zu halten – nutzen Sie bereits vorhandene Quellen oder arbeiten Sie gemeinsam mit Ausländerbehörden im Netzwerk/Bundesland.**
- ✓ **Wenn Sie Übersetzungen benötigen, dann nutzen Sie professionelle Übersetzer.**



6.4.4

Werkzeug 7

Einrichtung eines mobilen Arbeitsplatzes



Komplexität des Vorhabens



Personelle Ressourcen



Finanzielle Ressourcen



Einbindung weiterer Akteure



ANALYSE

Welchen Nutzen haben Sie davon, dieses Werkzeug in die Hand zu nehmen?

Durch den Einsatz eines mobilen Arbeitsplatzes kann sowohl die einwohnerrechtliche Anmeldung als auch die Beantragung oder Verlängerung der ausländerrechtlichen Aufenthaltserlaubnis physisch unabhängig von den Räumlichkeiten der Ausländerbehörde stattfinden. Der Einsatz beispielsweise jeweils zu Semesterbeginn an einer Universität ermöglicht es der Ausländerbehörde, einer **großen Anzahl an Kundinnen und Kunden direkt vor Ort diesen Service anzubieten** und damit auch **aktiv Einfluss auf den zu erwartenden Terminstau** in den Ausländerbehörden zu nehmen. Die Möglichkeit des Behördengangs vor Ort in der Universität führt zu einer zielgerichteteren Bearbeitung der regelmäßig entstehenden Neu- und Folgebeantragungen und damit zu einer **Entlastung durch Steuerung**. Für die Kundinnen und Kunden stellt diese Möglichkeit einen besseren Service und eine Erleichterung bei der Menge der zu bewältigenden Behördengänge dar, da ihnen **zwei Behördengänge**

erspart werden und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Ausländerbehörde auch die Gelegenheit haben, Fragen nebenbei zu beantworten. Gleichzeitig wird der **Erstkontakt zur Ausländerbehörde durch die schnelle, persönliche und komfortable Abwicklung vor Ort sehr vereinfacht**. Wenn der Service zusätzlich an eine Terminvergabe vor Ort gekoppelt ist, werden zudem **Wartezeiten signifikant verkürzt**. Einen zusätzlichen Mehrwert kann eine starke **Kooperation und Imageverbesserung** darstellen: Die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren (wie z. B. einer Universität) stärkt zum einen die Beziehung zueinander und zum anderen rücken Sie nicht nur symbolisch, sondern physisch nah an ihre Kundschaft heran und orientieren sich an deren Bedürfnissen, was sehr **positive Auswirkungen auf das Bild Ihrer Ausländerbehörde** haben kann.

Denkbar wäre der Einsatz eines mobilen Arbeitsplatzes beispielsweise auch für immobile Kundinnen und Kunden, wie beispielsweise pflegebedürftige, ältere oder kranke Personen oder auch für den ländlichen Bereich.

ANALYSE

Welche Grundvoraussetzungen müssen für eine erfolgreiche Umsetzung vorliegen?

- **Personelle Kapazitäten, bzw. eine gute Planung, die es ermöglicht, dass einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb bestimmter Zeiten (z. B. bestimmte Tage zu Semesterbeginn) außer Haus tätig sind**
- **Technische Voraussetzungen zur Realisierung einer Verbindung zwischen dem mobilen Arbeitsplatz und dem Netzwerk der Ausländerbehörde**
- **Hardware für den mobilen Arbeitsplatz (Laptop(s), Drucker, Fingerabdruckscanner, Switch, Kabel etc.)**
- **Möglichkeit, sensible Unterlagen vor dem Zugriff Dritter sicher zu verwahren**
- **Ggf. Genehmigungen Ihrer Verwaltung**
- **Bereitschaft und Flexibilität, auch zeitweise an einem anderen Ort und unter anderen Bedingungen eingesetzt zu werden.**

UMSETZUNGSSCHRITTE

1. Wer ist Ihr Kundenkreis?

Wo in Ihrem Einzugsgebiet ist der Einsatz eines mobilen Arbeitsplatzes sinnvoll, weil er

- **zur Entlastung durch bessere Steuerbarkeit in stark frequentierten Zeiten führt und/oder**
- **immobilen Personen den Behördengang erleichtert/ ermöglicht und/oder**
- **einen starken Servicemehrwert bietet, der das Bild Ihrer Ausländerbehörde positiv unterstreicht?**

2. Technische Voraussetzungen mit IT klären

Klären Sie mit Ihrer IT-Abteilung, welche technischen Voraussetzungen notwendig sind, um einen mobilen Arbeitsplatz zu ermöglichen. Sie benötigen eine Standleitung zu Ihrem internen Netzwerk, über welche Sie in Echtzeit auf die dort vorhandenen Daten zugreifen und diese verändern können. Eine sichere und verschlüsselte VPN-Verbindung ermöglicht einen solchen Zugriff auf Ihr Netzwerk, wenn Sie am Einsatzort eine Internetverbindung haben. Sollten Sie den Einsatz an einem fixen Ort, wie z. B. an der Universität planen, dann empfehlen wir Ihnen, mit der dortigen IT-Abteilung über die Möglichkeit der Nutzung dort vorhandener Internetverbindungen zu sprechen.

3. Prüfen, ob und welche Genehmigungen Sie ggf. brauchen

Erkundigen Sie sich beim Amt für Personal und Organisation ihrer Verwaltung, ob und an welcher Stelle Sie für die Einrichtung und den Einsatz des mobilen Arbeitsplatzes Genehmigungen einholen müssen. Beispielsweise vor dem Hintergrund datenschutzrechtlicher Bestimmungen, Arbeitszeiterfassung, Arbeitsschutz usw.

4. Kontakt zum Kooperationspartner

Wenn Sie den Einsatz innerhalb einer anderen Institution (z. B. Universität) planen, dann sollten Sie frühzeitig Kontakt zu Ihrem gewünschten Kooperationspartner aufnehmen und mit den verantwortlichen Personen dort über Ihr Vorhaben und die dafür benötigten Voraussetzungen sprechen und im Idealfall ein gemeinsames Projekt daraus machen. Die Personen vor Ort haben bereits Kontakt mit Ihren Kundinnen und Kunden und können sehr gute Multiplikatoren für Ihr Angebot sein und ggf. auch durch beispielsweise Vorabinformationen unterstützen.

5. Einsatzort des mobilen Arbeitsplatzes

Überlegen Sie, an welchem Ort genau der mobile Arbeitsplatz zum Einsatz kommen soll. Ist dieser innerhalb der Räumlichkeiten einer anderen Institution geplant (z. B. Universität), sprechen Sie mit den verantwortlichen Personen vor Ort, wo ein geeigneter Standort sein kann und ob dort Platz für Sie zur Verfügung gestellt werden kann. Wenn Sie beispielsweise mit einem Fahrzeug „von Kunde zu Kunde“ fahren, dann brauchen Sie natürlich entsprechend ein Fahrzeug.

UMSETZUNGSSCHRITTE

6. Werben Sie für Ihr attraktives Angebot

Damit Ihre Kundinnen und Kunden Ihr attraktives Angebot eines mobilen Arbeitsplatzes nutzen, müssen sie um das Angebot wissen. Deshalb: Machen Sie auf Ihr Angebot aufmerksam! Nutzen Sie beispielsweise die Presse, verteilen Sie Informationsflyer und/oder stellen Sie den Hinweis auf Ihre Homepage. Nutzen Sie Ihre Netzwerkpartner und, wenn möglich, auch den Kooperationspartner als Multiplikator für Ihr Angebot.

7. Terminvergabe

Überlegen Sie sich, ob Sie mit Terminvergabe arbeiten wollen oder ein offenes Angebot ohne feste Terminvergabe anbieten möchten. Wenn Sie mit Terminvergabe arbeiten wollen, überlegen Sie sich, wer die Termine vereinbaren soll. Hilfreich kann auch hier ggf. der Austausch mit Ihrem Netzwerkpartner sein, wenn Sie innerhalb einer anderen Institution arbeiten.

8. Datensicherheit

Stellen Sie sicher, dass sensible Kundendaten auch bei der Benutzung außerhalb der Räumlichkeiten der Ausländerbehörde vor dem Zugriff Dritter geschützt sind.

ERFOLGSFAKTOREN

- Sprechen Sie frühzeitig und partnerschaftlich mit allen beteiligten Stellen.
- Stellen Sie eine gute Kooperation mit dem Partner her, in dessen Institution Sie ggf. Ihre Dienstleistung anbieten möchten.
- Die Führungsebene setzt sich aktiv für die Realisierung ein.



6.4.5

Werkzeug 8

Welchen Veränderungsbedarf kann ich aufdecken, wenn ich die Ausländerbehörde aus der Perspektive der Kundinnen und Kunden betrachte?



Komplexität des Vorhabens



Personelle Ressourcen



Finanzielle Ressourcen



Einbindung weiterer Akteure



ANALYSE

Welchen Nutzen haben Sie davon, dieses Werkzeug in die Hand zu nehmen?

Ein Perspektivwechsel befähigt Sie dazu, **blinde Flecken in der Arbeit** Ihrer Ausländerbehörde zu identifizieren und **Veränderungsbedarfe zu erkennen**. An diesen zu arbeiten, führt zu einer **verbesserten Kunden- und Dienstleistungsorientierung Ihrer Ausländerbehörde**.

Welche Grundvoraussetzungen müssen für eine erfolgreiche Umsetzung vorliegen?

- **Bereitschaft in der Belegschaft, mit offenem und kritischem Blick auf die eigene Ausländerbehörde zu schauen.**
- **Handlungsspielraum ist erforderlich, um erkannte Handlungsbedarfe auch tatsächlich anzugehen.**

UMSETZUNGSSCHRITTE

Bei der Betrachtung aller Sachverhalte, die mit der Wahrnehmung Ihrer Behörde von außen, dem Kundenkontakt, der Kundenzufriedenheit etc. zu tun haben, ist es sinnvoll, einen Perspektivwechsel als Hilfsmittel heranzuziehen. Denn Handlungsbedarfe lassen sich häufig erst dann erkennen, wenn man aus der Sicht anderer Person einen Sachverhalt beleuchtet. Die Bereitschaft zum Perspektivwechsel steht im Kern des Selbstverständnisses einer Willkommensbehörde. Als Führungskraft müssen Sie daher proaktiv als gutes Beispiel vorangehen und die externe Sicht immer wieder zum Thema in Dienstbesprechungen und Mitarbeitergesprächen machen. Damit können Sie die Bereitschaft Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für diesen Denkmodus (weiter-)entwickeln.

Mögliche Fragestellungen, mit denen Sie einen Perspektivwechsel bei Besprechungen oder internen Workshops vornehmen können, um die Dienstleistungsorientierung Ihrer Ausländerbehörde bzw. die Außenwirkung zu beleuchten und zu verbessern sind zum Beispiel:

- **Wenn Sie als Kundin/Kunde zum ersten Mal in diese Ausländerbehörde kommen würden, was würde Ihnen als Erstes auffallen?**
- **Wenn zwei Kundinnen/Kunden über die Arbeit unserer Ausländerbehörde sprechen würden, was hätten Sie Positives zu berichten?**
- **Worüber könnte sich eine Kundin/ ein Kunde bei Verlassen der Ausländerbehörde richtig ärgern?**
- **Was würde eine Kundin/ ein Kunde in unserer Ausländerbehörde sofort abschaffen?**
- **Was würde eine Kundin/ ein Kunde in unserer Ausländerbehörde sofort neu einführen?**
- **Wenn Sie als Kundin/Kunde der Ausländerbehörde ganz neu in Deutschland wären, wie würden Sie zur Ausländerbehörde finden?**

Aus Kundenperspektive gedacht:

- **Würden Sie das Internet nutzen, um sich zu einem Anliegen zu informieren oder lieber in der Ausländerbehörde anrufen?**
- **Wie wichtig wäre es Ihnen, eine feste Sachbearbeiterin/ einen festen Sachbearbeiter zu haben, der für Ihren Fall zuständig ist? Womit hängt diese Bewertung zusammen?**
- **Welche Informationen würden Sie gerne auf der Internetseite einer Ausländerbehörde finden?**
- **Welche Formulare hätten Sie gerne online zugänglich, um sich den Gang zur Verwaltung zu sparen?**
- **Was könnten Sie in Ihrer Lebenssituation als Kundin/ Kunde, die/der erst kurze Zeit in Deutschland ist, der ausschließlichen Vorsprachemöglichkeit mit Termin Positives abgewinnen?**
- **Warum wären Sie als Kundin/Kunde eher dafür, ohne Termin in der Ausländerbehörde vorzusprechen?**

So können beispielhafte und mögliche Fragen aussehen, um den Blick auf einen häufig bereits bekannten Sachverhalt einmal aus einer anderen Sicht zu wagen. Viele Antworten auf Perspektivwechselfragen sind häufig Hypothesen, die sich aber unterbewusst aus einem Wissen oder Gedanken schöpfen, zu dem der Zugang häufig verschlossen ist, wenn man nach seiner eigenen Meinung gefragt wird.

UMSETZUNGSSCHRITTE

Ein konkretes Beispiel zur Nutzung des Perspektivwechsels in der Anwendung der Werkzeuge

Im Rahmen des Modellprojekts haben wir die Methode des Perspektivwechsels in der Erarbeitung verschiedener Werkzeuge eingesetzt, so z.B. bei der Bewertung des eigenen Außenauftritts und der Räumlichkeiten. Hierzu haben wir gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Begehung der Ausländerbehörde durchgeführt. Dazu wurde folgende Anleitung gegeben: „Stellen Sie sich vor, Sie sind heute zum ersten Mal in der Ausländerbehörde – was sehen Sie? – Stellen Sie sich darüber hinaus vor, Sie könnten kein Deutsch. Wie würden Sie sich zurechtfinden?“. In der Praxis hat diese kleine anschauliche Übung sehr viel dazu beigetragen, viele Hinweise zu einer oftmals sehr einfachen Optimierung des Leitsystems und der Außenwirkung der Räumlichkeiten zu erhalten.

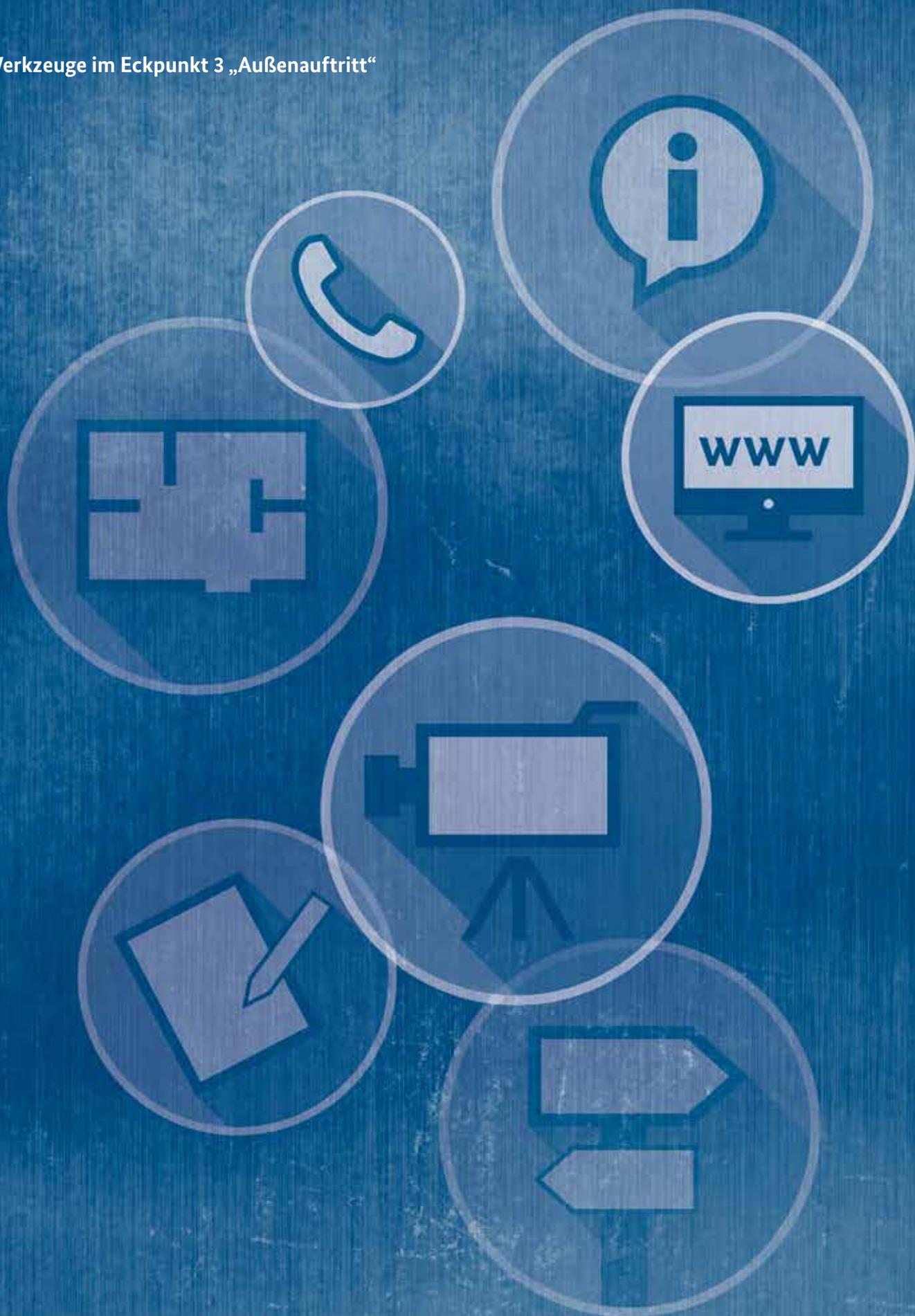
Weiterhin haben Perspektivwechsel in diversen Workshops mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterschiedlicher Ausländerbehörden immer wieder eine Rolle gespielt. Insbesondere in Situationen, wo Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit unterschiedlichen Haltungen beispielsweise über ein internes Thema der Arbeitsorganisation uneinig sind, hat die Frage „Was wäre denn für Ihre Kunden am besten?“ oder „Wie funktioniert diese Regelung eigentlich für Ihre Kunden?“ durch die Erweiterung der Perspektive so manches Gespräch in eine neue Richtung gelenkt.

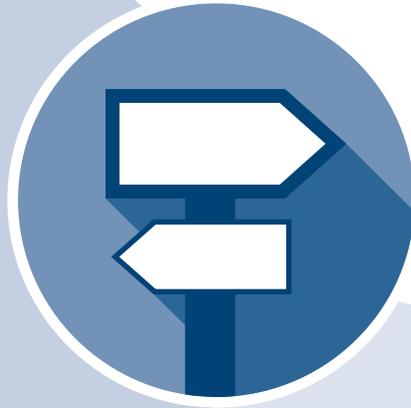
Um die Perspektive der Kundinnen und Kunden zu berücksichtigen, empfiehlt es sich, auch die Einschätzungen und Erfahrungen Externer einzubinden. Hier sind z. B. Migrationsberatungsstellen, Migrantenselbsthilfeorganisationen usw. eine wertvolle Quelle für Hinweise und Ideen. Somit stellen Sie schlussendlich sicher, dass Sie auch tatsächlich die Bedarfe Ihrer Kundinnen und Kunden berücksichtigen. Auch der Einsatz des Werkzeugs „Kundenbefragung“ kann Ihnen dabei helfen, ein valides Bild der Kundinnen und Kunden auf die Ausländerbehörde zu gewinnen und so Veränderungsbedarf abzuleiten. Anwendungshinweise hierzu finden Sie im entsprechenden Werkzeug auf Seite 87.

ERFOLGSFAKTOREN

- ✓ **Enger Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden**
- ✓ **Bereitschaft zu einer Veränderung des Selbstverständnisses**

6.5 Werkzeuge im Eckpunkt 3 „Außenauftritt“





6.5.1

Werkzeug 9

Leitsystem – Wie finden die Kundinnen und Kunden ihren Weg in die bzw. durch die Ausländerbehörde?



Komplexität des Vorhabens



Personelle Ressourcen



Finanzielle Ressourcen



Einbindung weiterer Akteure



ANALYSE

Welchen Nutzen haben Sie davon, dieses Werkzeug in die Hand zu nehmen?

Ein entsprechendes äußeres Erscheinungsbild und die zielgerichtete externe Kommunikation geben Kundinnen und Kunden – insbesondere beim ersten – Behördenbesuch **Orientierung und Sicherheit**. Dies gilt insbesondere für diejenigen Kundinnen und Kunden, die mit Sprachbarrieren zu kämpfen haben, da ihnen so eine **pünktliche Ankunft** zum Termin in der Ausländerbehörde erleichtert wird. Neuzugewanderten wird so ein erstes **Signal des Willkommens** vermittelt, welches sich in einer **erhöhten Kundenzufriedenheit** niederschlägt.

Welche Grundvoraussetzungen müssen für eine erfolgreiche Umsetzung vorliegen?

- **Zustimmung und Unterstützung des Gebäudemanagements / bzw. der bei Ihnen verantwortlichen Stelle**

UMSETZUNGSSCHRITTE

1. Analysephase: Wie sieht das Leitsystem aktuell aus?

In der Analysephase ist es wichtig, verschiedene Perspektiven einzuholen, um einen umfassenden Blick auf Bedarfe und Bedürfnisse eines verbesserten Leitsystems zu erhalten.

Maßnahmen:

- Begehung und Feedback durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Begehung und Feedback durch behördenfremde Personen
- Befragung von Integrationsbeauftragten, Migrantenvertretungen
- Recherche zu Lösungen anderer internationaler Institutionen (Hochschulen, Institute)
- Auswertung und Übertragung der Erkenntnisse auf das hauseigene Leitsystem

2. Planungsphase: Welche Verbesserungsvorschläge gibt es? Was kann umgesetzt werden?

In der Planungsphase ist das Gebäudemanagement der entscheidende Kooperationspartner. Unterstützung aus dem Verwaltungsvorstand kann hier ein wichtiges Signal für die Bedeutung der anstehenden Veränderungen sein, das sich die Ausländerbehörde einholen kann.

Maßnahmen:

- Erarbeitung eines passenden Konzeptes
 - Leitsystem außerhalb der Ausländerbehörde (am Gebäudeeingang, im Treppenhaus, Kassenautomat, sanitäre Einrichtungen etc.)
 - Leitsystem innerhalb der Ausländerbehörde
 - Maßnahmenbeispiele: farbliche Gestaltung, mehrsprachige Beschilderungen der relevanten Stellen, Piktogramme, Monitore und elektronische Wegweiser, Einsatz von Schildern, Plakaten, Bildern, Nutzung einfacher Sprache etc.
- Abstimmung mit dem Gebäudemanagement bezüglich der Realisierung

- Feedback einholen von Seiten der Integrationsbeauftragten, Migrantenvertretungen, Dolmetscherinnen/Dolmetscher etc.
- Erstellung eines Maßnahmenplans, z. B. hinsichtlich der zu ändernden Beschilderungen etc.
- Erstellung einer Kostenkalkulation
- Erteilung des Auftrags

3. Umsetzungsphase

Die Erneuerung des Leitsystems sollte begleitet sein von umfassenden Informationen – zum einen verwaltungsintern, um die Mitarbeiterschaft auf die Veränderungen vorzubereiten. Und zum anderen kann damit für die Kunden- und Serviceorientierung der Behörde öffentlich geworben werden.

Maßnahmen:

- Verwaltungsinterne Information über das neue Leitsystem
- Erneuerung des Leitsystems (Testphase, Nachbesserungen, vollständige Implementierung)
- Öffentliche Information über das neue Leitsystem, z. B. über Pressemitteilungen, Homepage, Runde Tische, Integrationsräte usw.

UMSETZUNGSSCHRITTE

4. Evaluation

Nach Einführung des neuen Leitsystems kann eine Befragung verschiedener Zielgruppen erfolgen, um den Erfolg der Maßnahme zu bewerten und mögliche weitere Ideen zur Optimierung aufzunehmen.

Maßnahmen:

- **Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Effekten der Maßnahme**
- **Befragung der Kundinnen und Kunden zur Zufriedenheit**
- **Befragung von Nichtkunden**
- **Befragung weiterer Institutionen und Personen**

ERFOLGSFAKTOREN

- Verwendung von Farben, Bildern und Symbolen**
- Nutzung einfacher Sprache und Begriffe**
- Enge Zusammenarbeit mit dem und Unterstützung seitens des Gebäudemanagements**
- Frischer, externer Blick in der Analysephase ist unabdingbar**
- Fokus auf Umsetzbarkeit und Verhältnismäßigkeit der Maßnahmen**



6.5.2

Werkzeug 10

Was sind Kriterien für gute Räumlichkeiten für die Ausländerbehörde?



Komplexität des Vorhabens



Personelle Ressourcen



Finanzielle Ressourcen



Einbindung weiterer Akteure



ANALYSE

Welchen Nutzen haben Sie davon, dieses Werkzeug in die Hand zu nehmen?

Das äußere Erscheinungsbild der Ausländerbehörde kann dazu genutzt werden, ein **Zeichen** für die **Kundenorientierung** der Behörde zu setzen. Mit gut und funktional gestalteten Räumlichkeiten kann eine **positive Grundatmosphäre** geschaffen werden, die eine **entspannende und deeskalierende Wirkung auf Kundinnen und Kunden** ausübt. Die Fallbearbeitung kann dadurch insgesamt schneller und konfliktärmer umgesetzt werden. Zudem können räumliche Umgestaltung, Renovierung oder ein Umzug **kreative Prozesse** freisetzen und Ihre **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neu motivieren**.

Welche Grundvoraussetzungen müssen vorliegen?

- **Das bestehende oder – im Falle eines Umzugs – neue Verwaltungsgebäude muss die entsprechenden räumlichen Anforderungen erfüllen können.**
- **Finanzielle Ressourcen müssen für räumliche Umgestaltungsmaßnahmen vorhanden sein.**
- **Eine Idee ist vorhanden, wie die räumlichen Anforderungen künftig die Arbeitsprozesse in der Willkommensbehörde unterstützen sollen.**

UMSETZUNGSSCHRITTE

1. Analyse- und Reflexionsphase

Um die Räumlichkeiten kundenorientierter zu gestalten, ist zunächst ein frischer Blick auf die vorhandenen Räumlichkeiten notwendig. Dazu sollte sowohl die interne als auch die externe Perspektive eingeholt werden.

Maßnahmen:

Als ersten Schritt sollten Sie sich gemeinsam mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den aktuellen Stand der Dinge anschauen. Mögliche Fragestellungen hierzu sind:

- **Aus Sicht der Beschäftigten:**
 - Was gefällt uns an unseren Räumlichkeiten bereits gut?
 - Inwiefern erfüllen unsere Räumlichkeiten unsere Ansprüche im Arbeitsalltag?
 - Wie zufrieden sind wir mit den Entfernungen, die wir zurücklegen müssen?
 - Zu unseren Kundenakten
 - Zum Drucker
 - Zur Teeküche
 - Zu Kollegen, mit denen wir uns häufig austauschen müssen?
 - Etc.
 - Welche räumliche Veränderung würde unsere Arbeit verbessern? Warum?

Einen kurzen Fragebogen zur Analyse aus Sicht der Beschäftigten finden Sie als Beispiel im Anhang.

- **Aus Sicht der Kundinnen und Kunden:**
 - Wie ist der erste Eindruck in der Eingangszone? Gibt es eine „natürliche“ Anlaufstelle? Entsteht der Eindruck der „offenen Tür“?
 - Wie ist der Wartebereich ausgestattet?
 - Tische, um Formulare ausfüllen zu können
 - Anzahl der Sitzplätze
 - Gruppentische für Familienverbände
 - Spielecke, in der sich Kinder beschäftigen können
 - Betrachtungsgegenstände, mit denen Wartezeiten überbrückt werden können – wechselnde Ausstellungen von Bildern, Skulpturen, interkulturellen und interreligiösen Themen
 - Etc.

- Welche Verpflegungsmöglichkeiten bieten wir unseren Kundinnen und Kunden bzw. sind notwendig bei Wartezeiten (Snackautomat, Wasserspender etc.)?
- Führt das Hausleitsystem ohne Missverständnisse zur Ausländerbehörde und zu der entsprechenden Abteilung/Person, zu der die Kundin / der Kunde muss?
- Wie gut wird in Beratungssituationen für Datenschutz gesorgt?
- Wie ist der Geräuschpegel während Beratungssituationen?
- Wie ist der Kassenautomat, Fotoautomat, Kopierer etc. für Kundinnen und Kunden untergebracht?
- **Es ist auch empfehlenswert, exemplarische Befragungen von Kundinnen und Kunden bezüglich der Zufriedenheit mit den Räumlichkeiten durchzuführen.**

2. Planungsphase

Mit Hilfe einer Ist-Analyse aus diesen zwei Perspektiven können Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ggf. weiterer interner und externer Unterstützung (Architekt, Planer aus Liegenschaftsamt/ Gebäudemanagement etc.), konkrete Ideen entwickeln, die die räumliche Situation verbessern können. Hierzu können Sie Raumpläne und Skizzen nutzen. In der Phase der Ideenfindung reicht es aus, wenn Sie als Führungskraft Ihre Belegschaft dazu einladen, zunächst einen groben Optimalzustand zu skizzieren. Verzichten Sie hier zunächst auf die „Schere im Kopf“, also auf finanzielle Restriktionen etc. So können Sie zu Kreativität ermuntern, indem Ihre Mitarbeitenden Ideen entwickeln können. Gleichzeitig sollten Sie klar machen, dass es darum geht, möglichst spezifische, realistische und umsetzbare Ideen zu entwickeln, die den Mitarbeitenden und den Kunden zu Gute kommen. Im Dialog mit den Mitarbeitenden sollte anschließend eine Priorisierung möglichst konkreter Maßnahmen vorgenommen werden.

UMSETZUNGSSCHRITTE

Maßnahmen:

- **Zusammenführung der internen und externen Perspektive**
- **Entwicklung eines Optimalzustandes als Zielvorstellung**
- **Gemeinsame Priorisierung möglichst konkreter Maßnahmen z. B. anhand von Fragen wie:**
 - Wo brauchen wir am dringendsten eine Veränderung in der jetzigen räumlichen Situation?
 - Was könnte zeitlich betrachtet am schnellsten umgesetzt werden?
 - Was könnte finanziell betrachtet am schnellsten umgesetzt werden?
 - Was würde für unsere Kundinnen und Kunden am schnellsten zu einer Verbesserung führen?
 - Was würde insgesamt schnell Wirkung zeigen?

3. Umsetzungsphase

Auf der Grundlage der Priorisierung sollten anschließend Gespräche mit dem Gebäudemanagement und anderen relevanten Akteuren stattfinden. Hier gilt es, die Bedarfe von Kundinnen und Kunden sowie der Beschäftigten deutlich zu machen, die positiven möglichen Effekte herauszustellen und gemeinsam mit den zuständigen Stellen die konkrete Umsetzung anzugehen.

Maßnahmen:

- **Gespräche mit dem Liegenschaftsamt/Gebäudemanagement und anderen relevanten Akteuren**
- **Abklären: Was ist wann möglich?**
- **Umsetzung mit den zuständigen Stellen**

4. Auswertung

- **Auswertungsgespräche mit ausgewählten Kundinnen und Kunden und Beschäftigten:**
 - Was hat sich geändert?
 - Wie hat sich das ausgewirkt?
 - Was müsste zukünftig noch erreicht werden?

VERTIEFENDE INFORMATIONEN IM ANHANG
→ Beispiel: Fragebogen zum Raumbedarf in der Ausländerbehörde

ERFOLGSFAKTOREN

- ✓ **Hausspitze muss hinter dem Vorhaben stehen, um Ressourcen zur Verfügung zu stellen (politische Priorität).**
- ✓ **Mitarbeitende müssen flexibel sein, z. B. in ein anderes Büro zu ziehen oder mit einer anderen Kollegin / einem anderen Kollegen zusammen zu sitzen.**
- ✓ **Einbeziehung anderer Abteilungen wie z. B. Gebäudemanagement, Architekt etc.**
- ✓ **Bei großen baulichen Veränderungen müssen entsprechende Ressourcen sowie die Zustimmung der Hausspitze vorhanden sein.**
- ✓ **Der Fortschritt muss regelmäßig durch Sie als Führungskraft überprüft werden.**



6.5.3

Werkzeug 11

Wie kann ich die telefonische Erreichbarkeit der Ausländerbehörde optimal organisieren?



Komplexität des Vorhabens



Personelle Ressourcen



Finanzielle Ressourcen



Einbindung weiterer Akteure



ANALYSE

Welchen Nutzen haben Sie davon, dieses Werkzeug in die Hand zu nehmen?

Die **Ansprechbarkeit** und damit auch die **Erreichbarkeit** der Ausländerbehörde werden von den Kundinnen und Kunden als ein zentrales Merkmal der **Serviceorientierung** wahrgenommen. Dennoch stellt die Organisation viele (und gerade kleinere) Ausländerbehörden vor ein zentrales Dilemma – wie organisiere ich die telefonische Erreichbarkeit in den Zeiten, in denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Kundenkontakt sind? Dieses Werkzeug soll Sie dabei unterstützen, ein für Ihre **Ausländerbehörde** **passendes Modell zu entwickeln**.

Welche Grundvoraussetzungen müssen für eine erfolgreiche Umsetzung vorliegen?

- **Die Bereitschaft, ggf. Arbeitsprozesse und Aufgabenverteilungen neu zu überdenken oder auch das Konzept der Öffnungszeiten zu überarbeiten**
- **Flexibilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

UMSETZUNGSSCHRITTE

In einem ersten Schritt sollten Sie sich als Führungskraft überlegen, wie Ihr Anspruch an die Erreichbarkeit der Ausländerbehörde aussieht:

- **Wie erreichbar wollen Sie grundsätzlich als Ausländerbehörde sein?**
- **Welchen Grundsätzen soll Ihr Konzept der telefonischen Erreichbarkeit folgen?**
- **Welche Bedarfe bestehen bei den Kundinnen und Kunden?**
- **Welche Bedarfe bestehen bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?**
- **Auf welchen Voraussetzungen können Sie aufbauen?**

Die wichtigste Frage ist dabei, an welcher Stelle die Anrufe in der Ausländerbehörde ankommen sollen. Hier gilt es, verschiedene Aspekte zu berücksichtigen:

- **Kundinnen und Kunden wollen in der Regel schnelle und direkte Auskünfte, am besten direkt von ihrer zuständigen Bearbeiterin/ihrem zuständigen Bearbeiter.**
- **Auf der anderen Seite sollen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht durch häufiges Telefonklingeln im Beratungsgespräch gestört werden, bzw. soll es für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter idealerweise auch Zeiten zum ungestörten Bearbeiten von Fällen geben.**

Es gibt in der Praxis verschiedene Modelle, mit diesem Dilemma umzugehen, die wir Ihnen vorstellen möchten.

Modell 1: Alle Telefonanrufe für die Ausländerbehörde werden über die zentrale Behördennummer 115 geleitet

Einige Ausländerbehörden greifen stark auf die internen Dienstleistungen der 115-Zentrale zurück. Es werden alle Anrufe zunächst über diese Nummer geleitet und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dort bearbeiten die Anliegen, soweit ihnen dies möglich ist. Wie weit der Service geht, ist je nach Kommune unterschiedlich:

- Durchführung von Terminvereinbarungen (unter Zugriff auf die Kalender der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Ausländerbehörde)

- Beantwortung einfacher Fragen (einfache Informationen, Verweise auf die Informationen auf der Internetseite etc.)
- Bei komplexen Anfragen: Aufnahme der Kontaktdaten und eines Rückrufwunsches für die zuständigen Bearbeiterinnen/Bearbeiter in der Ausländerbehörde und Weiterleitung per E-Mail an die verantwortlichen Kolleginnen und Kollegen

Ein Vorteil der Nutzung der „115“ ist unter anderem, dass dort entsprechend geschultes und häufig auch mehrsprachiges Personal eingesetzt wird, sodass ein dienstleistungsorientiertes und professionelles Auftreten der Kommune als Ganzes nach außen sichergestellt ist. Die Ausländerbehörde wird an dieser Stelle stark entlastet.

In diesem Modell muss allerdings sichergestellt werden, dass mit den entsprechenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine sehr enge Absprache über die Serviceleistung erfolgt. Aufgrund der hohen Komplexität der Aufgaben in der Ausländerbehörde kann hier in der Regel keine tiefergehende Beantwortung von Fragen erfolgen. Dementsprechend muss ein guter Prozess entwickelt werden, wie die „115“ Anfragen aufnimmt, diese an die Ausländerbehörde weiterleitet und wie und von wem in der Ausländerbehörde diese dann zeitnah bearbeitet werden.

Zusätzlich muss die „115“ mit verständlichen, umfassenden und aktuellen Informationen versorgt werden, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dort ihre Aufgabe zur Zufriedenheit aller ausfüllen können.

Modell 2: Alle Anrufe werden über den Servicepoint der Ausländerbehörde geleitet.

Einige Ausländerbehörden sind so organisiert, dass es einen Servicepoint für persönliche Anliegen oder Terminvereinbarungen innerhalb der Ausländerbehörde gibt. Dieses Modell hat gegenüber der Behördennummer 115 den Vorteil, dass dort in der Regel Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Ausländerbehörde sitzen, die auch weitergehende Anfragen beantworten können oder zielgerichtet an die richtige Kollegin/ den richtigen Kollegen verweisen können. Auch ist hier in der Regel der direkte Zugriff auf die Kalender der Kolleginnen und Kollegen gegeben, sodass eine direkte Terminvereinbarung möglich ist.

Die Herausforderung besteht an dieser Stelle, dass bei einer Besetzung des Servicepoints mit nur einer Person

UMSETZUNGSSCHRITTE

schnell eine Überforderung besteht, wenn die Anfragen der persönlichen Vorsprache und die telefonischen Anfragen parallel bearbeitet werden müssen. Dieses Modell eignet sich daher besonders, wenn die Aufgaben des Servicepoints (zu den Öffnungszeiten der Ausländerbehörde) auf zwei Personen verteilt werden.

Modell 3: Einsatz eines „Springers“ für den Telefondienst

Ein weiteres Modell ist der flexible Einsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für den Telefondienst. In diesem Modell laufen die telefonischen Anfragen in Rotation immer bei unterschiedlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf – insbesondere zu den Zeiten, in denen die anderen Kolleginnen und Kollegen in Kundengesprächen sind.

Insbesondere Modell 2 und 3 lassen sich gut kombinieren, wenn z. B. der Servicepoint durch eine weitere Mitarbeiterin/einen weiteren Mitarbeiter im Telefondienst ergänzt wird.

Modell 4: Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können direkt angerufen werden

Die Bekanntmachung bzw. Herausgabe der Telefonnummern der jeweils zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird unterschiedlich gehandhabt. Einige Ausländerbehörden geben diese an die Kundinnen und Kunden direkt heraus, andere gar nicht.

Wenn Sie dieses Modell wählen, sollten Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Konzept entwickeln, wie Sie den Umgang mit Telefonanrufen intern gut organisieren:

- Keine Annahme von Anrufen während laufender Kundengespräche

- Wenn jemand (wegen Kundengesprächen, Abwesenheit o.Ä.) nicht ans Telefon gehen kann
 - a) Weiterleitung an eine (darüber informierte) Kollegin/einen Kollegen oder
 - b) Schaltung eines Anrufbeantworters mit Bitte um Angabe von Kontaktinformationen und Ankündigung eines Rückrufs (Festlegung der Reaktionszeiten) oder
 - c) Weiterleitung an den Servicepoint

Gegebenenfalls ist es hilfreich, in diesem Modell feste telefonische Sprechzeiten zu definieren, an denen die Ausländerbehörde telefonisch gut zu erreichen ist.

Für alle Modelle sollten Sie (gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) Standards für die Bearbeitung der Telefongespräche erarbeiten

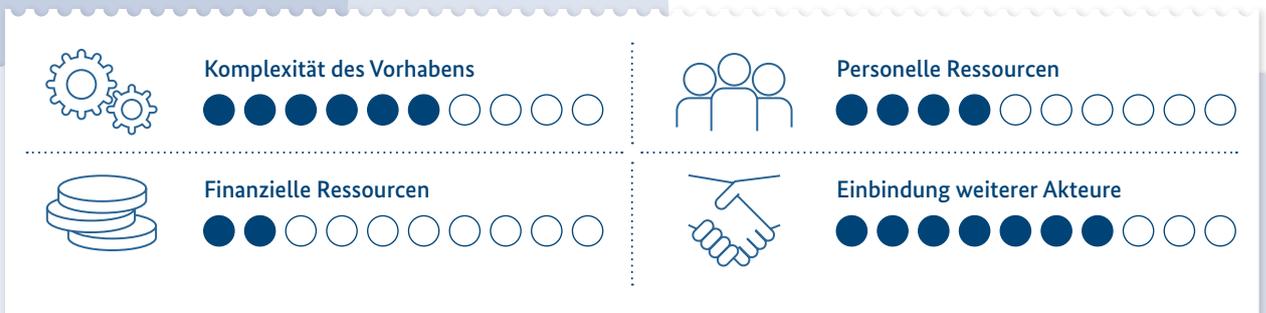
- **Freundlichkeit, Serviceorientierung und Hilfsbereitschaft als Leitmotiv**
- **Wie schnell erfolgt ein Rückruf durch die zuständige Bearbeiterin / den zuständigen Berater?**
- **Wie kann die Bearbeitung der telefonischen Anfragen so gestaltet werden, dass sie eine Entlastung im weiteren Arbeitsprozess der Ausländerbehörde bedeutet?**
- **Welche Anfragen/Fragen sollten telefonisch beantwortet werden können? An welcher Stelle sollte eine Anfrage an eine „Expertin“ / einen „Experten“, eine zuständige Bearbeiterin / einen zuständigen Bearbeiter weitergeleitet werden?**
- **Auf welche Materialien kann die Person am Telefon für ihre Beratung zurückgreifen (dies ist insbesondere für die Zusammenarbeit mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der „115“ relevant)?**

ERFOLGSFAKTOREN

- ✓ Die telefonische Erreichbarkeit der Ausländerbehörde muss als Aufgabe ernst genommen werden.
- ✓ Evaluation und ggf. Anpassung eines einmal entwickelten Modells



6.5.4
Werkzeug 12
Wie wird unser Internetauftritt zu einer transparenten Dienstleistungsplattform?



ANALYSE

Welchen Nutzen haben Sie davon, dieses Werkzeug in die Hand zu nehmen?

Durch die Schaffung von **mehr Transparenz im Internetauftritt** der Ausländerbehörde kann eine übersichtliche Dienstleistungsplattform eingerichtet werden, die Kundinnen und Kunden einen deutlich **größeren Informationsgewinn** ermöglicht. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können dadurch eine **Arbeits erleichterung** erfahren, da **Kundinnen und Kunden sich vorab online informieren** und notwendige **Dokumente vorbereiten können**. So erhöhen Sie die **Dienstleistungsorientierung** Ihrer Ausländerbehörde. Insgesamt kann eine gut durchdachte und gepflegte Internetseite zu einer **Reduktion zusätzlicher Vorsprachen und Telefonate** führen.

Welche Grundvoraussetzungen müssen für eine erfolgreiche Umsetzung vorliegen?

- **Gute Zusammenarbeit und Unterstützung der IT-Abteilung und der Presseabteilung**
- **Personelle Ressourcen**

UMSETZUNGSSCHRITTE

1. Analysephase: Wie sieht der bestehende Internetauftritt aus?

In der Analysephase muss sowohl der bestehende Internetauftritt als auch die Bedarfslage der Kundinnen und Kunden in den Blick genommen werden, um eine bedarfsgerechte Anpassung vornehmen zu können.

Maßnahmen:

- **Bestandsanalyse:**
 - Welche Informationen erhalte ich als erstes auf der jetzigen Internetseite?
 - Wie schnell gelange ich an diese Informationen (mit wie vielen „Klicks“)?
 - Wie intuitiv ist der Weg zu diesen Informationen?
- **Perspektivwechsel: Inwiefern wird anschlussfähige Sprache auf der Internetseite verwendet (Kundenbegriffe vs. Rechtsbegriffe)?**
- **Befragung der Mitarbeitenden und Kundinnen und Kunden:**
 - Welche Fragen werden von Kundinnen und Kunden häufig gestellt?
 - Wie könnte eine überarbeitete Internetpräsenz dabei unterstützen?
 - Welche Dokumente sollten zum Download bereitstehen?
- **Recherche zu guten Beispielen anderer Ausländerbehörden: Welche (auch mehrsprachigen) Erklärungen, Definitionen und Strukturen können ggf. einfach übernommen werden? Eine Auflistung guter Beispiele für Internetseiten finden Sie im Anhang.**
- **Welchen Kontakt gibt es bereits zu anderen Ausländerbehörden mit bereits aktualisiertem Internetauftritt?**
- **Erhebung der aktuellen Zugriffszahlen**

2. Planungsphase: Welche Verbesserungsvorschläge gibt es? Was kann umgesetzt werden?

In der Planungsphase muss mit der IT-Abteilung, der Pressestelle und eventuell auch anderen Budgetstellen zunächst definiert werden, welche Änderungen überhaupt möglich sind und wie sie im Rahmen des bestehenden Internetauftritts der Kommune eingefügt werden können. Anschließend müssen inhaltliche und formelle Erstellungsarbeiten sowie die Frage der kontinuierlichen Pflege zwischen den verschiedenen Akteuren abgestimmt werden: In Abstimmungsgesprächen mit der IT-Abteilung muss beispielsweise geklärt werden, in welcher Form die fachlichen Inhalte vorbereitet werden müssen und wer für den Aufbau und die Pflege der Seiten zuständig ist.

Maßnahmen:

- **Erarbeitung eines passenden Konzeptes**
 - Definition: Wie wollen wir den Kundinnen und Kunden gegenüber auftreten, was wollen wir vermitteln?
 - Struktur des Internetauftritts, wie stellen wir Orientierung sicher?
 - Inhaltstexte (Erklärungen, Definitionen, Check-Listen zur Terminvorbereitung usw.)
 - Klärung: Ist ein mehrsprachiges Angebot vorgesehen/möglich?
 - Downloadbereich
 - Was soll zugänglich sein?
 - Wofür brauchen wir ggf. Lizenzen usw.?
 - Abstimmung des Konzeptes mit der IT-Abteilung und der Pressestelle
 - Erstellung einer Aufwands- und Kostenkalkulation

UMSETZUNGSSCHRITTE

3. Umsetzungsphase

Die neue Internetpräsenz muss inhaltlich von der Ausländerbehörde vorbereitet und in Zusammenarbeit mit anderen Stellen online gestellt werden.

In einem zweiten Schritt muss die Internetpräsenz in den Arbeitsalltag der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter integriert werden (zum Beispiel um Kundinnen und Kunden in Beratungs- und Telefongesprächen auf weitergehende Informationen verweisen zu können).

Nur so kann sie ihren vollen Nutzen entwickeln.

Maßnahmen:

- **Veröffentlichung der neuen Internetpräsenz**
- **Öffentliche Information über die Hauptseite der Kommunehomepage (z. B. online gestellte Pressemitteilungen) sowie über Runde Tische, Integrationsräte und Plakate in der Behörde.**
- **Etablierung der Internetpräsenz im Arbeitsalltag durch regelmäßigen Erfahrungsaustausch mit den Mitarbeitenden**

4. Evaluation

Mit einem zeitlichen Abstand nach Veröffentlichung der neuen Internetpräsenz kann diese über qualitative und quantitative Indikatoren evaluiert und bei Bedarf weiter optimiert werden.

Maßnahmen:

- **Erhebung von Klickzahlen**
- **Feedbackgespräche mit den Beschäftigten**
- **Qualitative Befragung von Kundinnen und Kunden**

VERTIEFENDE INFORMATIONEN IM ANHANG

→ Gute Beispiele und Kriterien für Internetseiten von Ausländerbehörden

ERFOLGSFAKTOREN

- Enge Zusammenarbeit mit IT-Abteilung und Presseabteilung**
- Verwendung einer klaren Struktur und einfache Zugriffsmöglichkeiten**
- Verwendung von Kundensprache**
- Verwendung von Grafiken**
- Integration in den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden**
- Flankierende Öffentlichkeitsarbeit**



6.5.5

Werkzeug 13

Bereitstellung von Informationen für Ihre Kundinnen und Kunden

	Komplexität des Vorhabens	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>		Personelle Ressourcen	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>
	Finanzielle Ressourcen	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>		Einbindung weiterer Akteure	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

ANALYSE

Welchen Nutzen haben Sie davon, dieses Werkzeug in die Hand zu nehmen?

Durch eine Bereitstellung von Informationen über die Leistungen und Anforderungen der Ausländerbehörde, wie z. B. durch die Aufbereitung von Check- oder Mitbringlisten, lassen sich im Vorfeld **Nachfragen reduzieren** oder auch **Missverständnisse vermeiden**. Dies dient dazu, den **Aufwand** auf Seiten der Ausländerbehörde zu **reduzieren**.

Auf der anderen Seite dient die Bereitstellung verschiedenster Informationen und Hilfestellungen dazu, die **Arbeit der Ausländerbehörde mit der Integration** der Ausländerinnen und Ausländer zu **verzahnen**. Hier fungiert die Ausländerbehörde als Schnittstelle zwischen der Verwaltung und den Integrations- und Beratungsstellen. Eine gute Vernetzung aller Partner ist dabei eine gute Grundlage, um auch die Angebote zur Integration stärker zu verzahnen und dabei auch die Ausländerbehörde als Partner zu gewinnen.

Des Weiteren ist die Vorhaltung von Informationen ein **Kennzeichen einer umfassenden Dienstleistungsorientierung und Zeichen einer generell hilfsbereiten Haltung**, die Ausländerinnen und Ausländer zu unterstützen sich in Deutschland zurechtzufinden.

Welche Grundvoraussetzungen müssen für eine erfolgreiche Umsetzung vorliegen?

- **Gute Vorab einschätzung von Aufwand und Nutzen:** Die Ausländerbehörde sollte nicht alles selbst erstellen, sondern hier die enge Zusammenarbeit mit verschiedenen Kooperationspartnern (Integrationsbeauftragte, Migrationsberatungsstellen etc.) suchen.
- **Organisation der Nachhaltigkeit:** Die Aktualität von Informationen und Materialien muss gewährleistet sein. Daher sollte geklärt sein, in wessen Verantwortung dies liegt.

UMSETZUNGSSCHRITTE

Bei der Bereitstellung von Informationen können Sie sehr unterschiedliche Formate wählen. Wir präsentieren an dieser Stelle drei verschiedene Varianten.

Variante 1: Bereitstellung von grundsätzlichen Informationen über die Ausländerbehörde und ihre Leistungen

Hierbei handelt es sich um die Erstellung/Zusammenstellung von grundsätzlichen Informationen über die Arbeit der Ausländerbehörde. Vielfach finden sich diese Informationen bereits auf der Internetseite der Ausländerbehörde oder liegen in gedruckter Form vor.

Falls Sie grundsätzliche Informationen über die Ausländerbehörde erstellen (oder Ihre bisherigen Materialien einer kritischen Überprüfung unterziehen möchten) können Ihnen folgenden Fragen helfen:

- **Welche Informationen über die Ausländerbehörde sind besonders relevant für Ihre Kundinnen und Kunden? Zum Beispiel:**
 - Öffnungszeiten, Dienstleistungen, Terminsystem
 - Mitzubringende Unterlagen (Mitbringlisten/Checklisten zur Vorabprüfung)
- **Wie kann diese Informationen für meine Kundinnen und Kunden verständlich aufbereiten?**
- **Wie können Texte in „Leichter Sprache“ formuliert werden?**
- **Wie können die Informationen so aufbereitet werden, dass sich die Ausländerbehörde positiv und dienstleistungsorientiert präsentiert?**
- **Können/sollen grundsätzliche Informationen in verschiedenen Sprachen vorliegen?**

An dieser Stelle können Sie Ihre Überlegungen sehr gut mit den Werkzeugen „Proaktive Öffentlichkeitsarbeit“ und „Gestaltung des Internetauftritts“ verzahnen.

Variante 2: Bereitstellung von weitergehenden Informationen für Ihre Kundinnen und Kunden

Neben den grundsätzlichen Informationen über die Ausländerbehörde an sich ist es für Sie möglich, eine Vielzahl von weiteren Informationen für Ihre Kundinnen und Kunden bereitzustellen. Hier sind z. B. die Informationsbroschüren des BAMF zu nennen, Informationen von Ihrer

Integrationsbeauftragten oder Migrationsberatungsstellen und Integrationskursträgern. An dieser Stelle ist es hilfreich, zunächst einmal zu sichten und zu überlegen, welche Informationen es gibt, welche für Ihre Kundinnen und Kunden sinnvoll sind und wie sich diese praktikabel weitergeben lassen. An den Modellstandorten hat es sich bewährt, hierzu zunächst den Kontakt zu der oder dem Integrationsbeauftragten zu suchen, der in der Regel bereits einen guten Überblick über die vorhandenen Angebote hat. Aber auch ein gemeinsamer Austausch zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann hier sehr hilfreich sein, um häufige Kundenanliegen hinsichtlich Beratung herauszuarbeiten und eine gemeinsame Wissensbasis herzustellen.

Zur Weitergabe von Informationen haben sich verschiedene Wege bewährt:

- **Aufstellen eines Ständers im Wartebereich, in dem Informationsflyer verschiedener Anbieter zu verschiedenen Problemstellungen entnommen werden können**
- **Erstellung einer Sammlung von Adressen der wichtigsten Ansprechpartner zur bedarfsgerechten Weitergabe an die Kundinnen und Kunden (diese kann auch im Internet zur Verfügung gestellt werden)**
- **Individualisierte Weitergabe von Flyern und Informationen im Sinne einer Verweisberatung – je weiter die Informationsbereitstellung in die Richtung einer Verweisberatung zielt, desto wichtiger ist es, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen guten und umfassenden Überblick über die möglichen Angebote anderer Verwaltungseinheiten oder externer Dritter haben. (An dieser Stelle verweisen wir auch auf die Werkzeuge „Verweisberatung“ und „Vernetzung“)**
- **Benennung einiger fester Personen innerhalb der Ausländerbehörde, die Beratungsaufgaben übernehmen und immer auf dem aktuellen Stand sind**

Variante 3: Erstellung einer umfassenden Informationsbroschüre

Einige Ausländerbehörden oder auch Integrationsbeauftragte haben sich der Aufgabe gestellt, in einer umfassenden Broschüre alle relevanten Informationen für Neuzuwanderer zusammenzustellen.

Wenn Sie in Ihrer Ausländerbehörde zu dem Schluss kommen, dass diese „große“ Lösung für Sie ein guter Ansatzpunkt ist, sollten Sie einige wichtige Aspekte beachten:

UMSETZUNGSSCHRITTE

- **Nutzen Sie die Arbeit an einer Informationsbroschüre gleichzeitig als Vernetzungsprojekt und holen Sie alle wichtigen Akteure an einen Tisch (Integrationsbeauftragte, Ausländerbeirat, Migrationsberatungsstellen etc.).**
- **Verteilen Sie die Arbeit auf viele Schultern und stellen Sie aber gleichzeitig sicher, dass es eine Hauptverantwortliche / einen Hauptverantwortlichen für die Erstellung gibt – diese Person muss nicht aus der Ausländerbehörde kommen.**
- **Stellen Sie vorab sicher, dass hinreichend finanzielle (und ggf. auch personelle) Ressourcen vorhanden sind.**
- **Unterschätzen Sie nicht den Aufwand für die Erstellung einer Broschüre.**

Anbei finden Sie eine Übersicht über die möglichen Themenfelder einer umfassenden Informationsbroschüre.

Übersicht über mögliche Inhalte einer umfassenden Informationsbroschüre⁶

- Ankommen / die ersten Schritte
- Wohnen/Wohnsituation
- Integration
 - Ansprechpartner und Beratungsstellen
 - Wohlfahrtsverbände / interkulturelles Netzwerk
 - Vereine und Organisationen für Zuwanderinnen und Zuwanderer
- Integrationskurse und weitere Sprachkurse
- Glaubenseinrichtungen

- Arbeit und Beruf
 - Arbeitsaufnahme
 - Arbeitssuche und -vermittlung
 - Anerkennung von Abschlüssen / Bildungszeugnisse
- Schule, Ausbildung und Studium
 - Schulsystem
 - Berufsvorbereitung und Ausbildung
 - Informationen zum Studieren in Deutschland
- Gesundheit und Krankheit
 - Notfälle
 - Hilfe bei Krisen
 - Krankenversicherung
- Familie, Kinder und Jugendliche
 - Kinderbetreuung
 - Kindergeld, Erziehungsgeld
 - Beratung für Eltern und Familien
- Freizeit, Kultur & Sport
 - Freizeitangebote für Erwachsene, Jugendliche und Kinder
 - Sportangebote
- Mobilität
 - ÖPNV
 - KFZ-Zulassung
 - Führerschein
- Bankangelegenheiten
- Allgemeine Informationen über die Verwaltung
- Allgemeine Informationen über das Leben in Ihrer Stadt / Ihrem Bundesland / in Deutschland

⁶ Grundlage für die Zusammenstellung dieser Kategorien waren die Informationsbroschüren der Ausländerbehörde Deggendorf „Willkommen in Deggendorf“, der „Wegweiser für Zugewanderte“ des RAA Brandenburg sowie der „Integrationsleitfaden für Neuzuwanderer“ des Integrationsbüros Solingen“.

ERFOLGSFAKTOREN

- ✓ **Zusammenarbeit mit den Partnerinnen und Partnern im Netzwerk**
- ✓ **Entwicklung einer grundsätzlich unterstützenden und hilfsbereiten, dienstleistungsorientierten Haltung den Kundinnen und Kunden gegenüber**



6.5.6

Werkzeug 14

Durchführung einer Kundenbefragung



Komplexität des Vorhabens



Personelle Ressourcen



Finanzielle Ressourcen



Einbindung weiterer Akteure



ANALYSE

Welchen Nutzen haben Sie davon, dieses Werkzeug in die Hand zu nehmen?

Oftmals fehlt in Ausländerbehörden, wie in allen Organisationen, ein realistischer Blick auf die eigene Außenwirkung sowie Stärken und Schwächen. Eine Befragung der Kundinnen und Kunden kann Ihnen helfen, diesen blinden Fleck zu verringern. Sie erhalten Informationen darüber, wie Sie von außen betrachtet werden, wie zufrieden Ihre Kundinnen und Kunden sind und wie Sie Ihre Dienstleistungen noch besser an den Bedarfen der Kundinnen und Kunden ausrichten können. Gleichzeitig dient die Durchführung einer Kundenbefragung dazu, sich als eine Behörde zu präsentieren, die Interesse an den Meinungen ihrer Kundinnen und Kunden hat, offen ist für Kritik und sich dieser stellt und aktiv an Veränderungen und Verbesserungen arbeitet.

Welche Grundvoraussetzungen müssen für eine erfolgreiche Umsetzung vorliegen?

- **Realistische Einschätzung der Aussagekraft der Ergebnisse**
- **Ressourcen für die Durchführung (intern, oder extern – z. B. Kooperation mit einer Universität o.Ä.)**

UMSETZUNGSSCHRITTE

Um eine Kundenbefragung durchzuführen, müssen verschiedene Arbeitspakete bearbeitet werden. In der Umsetzung besteht die Herausforderung, dass Sie auf eine möglichst professionelle Befragungsdurchführung achten müssen, um verwendbare Ergebnisse zu erhalten.

1. Ableitung der Grundfragen

Als erstes müssen Sie sich darüber klar werden, worin ihr Erkenntnisinteresse besteht: Wozu möchten Sie als Ausländerbehörde eine Rückmeldung erhalten? Was wollen Sie von Ihren Kundinnen und Kunden wissen?

- **Generelle Aspekte: Zufriedenheit mit den einzelnen Dienstleistungen der Ausländerbehörde, mit dem Auftreten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; Veränderungsbedarfe aus Sicht der Kundinnen und Kunden**
- **Konkrete Fragestellungen: Zufriedenheit mit den Öffnungszeiten, der (telefonischen) Erreichbarkeit, Internetauftritt, Bekanntheit von Angeboten etc.**
- **Auf welchem Wege können Sie Antworten auf die Sie interessierenden Fragen erhalten? Neben der hier im Fokus stehenden Kundenbefragung können z. B. auch Organisationen wie Migrations- oder Flüchtlingsberatungsstellen wertvolle Quellen von Rückmeldungen zu Ihren Fragen sein, ohne größeren zeitlichen und finanziellen Aufwand zu produzieren.**
- **Verfügen Sie intern über die notwendigen Kompetenzen und zeitlichen Ressourcen zur Durchführung (Ausländerbehörde oder Verwaltung), oder müssen diese extern eingekauft werden? Für eine professionelle Umsetzung benötigen Sie Kompetenzen in den Bereichen Fragebogenerstellung, technische Umsetzung/Programmierung, Datenauswertung und ggf. auch in der Moderation zur Ergebnisbewertung.**

2. Entwicklung des Fragebogens

Die Ableitung der konkreten Fragestellungen erfolgt aus Ihrem individuellen Erkenntnisinteresse. Wichtig ist, hierbei auf die zentralen Fragen zu fokussieren, die Anzahl der Fragen überschaubar zu halten und insbesondere mit Blick auf die Auswertung und verwertbare Ergebnisse möglichst geschlossene Fragen zu stellen. Antwortmöglichkeiten mit numerischen Skalen bieten sich hier beispielsweise an. Besonderes Augenmerk gilt auch der Formulierung der Fragestellungen. Hier sollten Sie auf einfache Sprache und eindeutige Formulierungen achten.

Zu Ihrer Orientierung finden Sie einen Fragebogen zur Kundenbefragung im Anhang.

3. Planung und Durchführung der Befragung

Bei der Planung der Befragung sollte ein Vorgehen gewählt werden, das möglichst aussagekräftige Ergebnisse produziert. Die Erfahrung zeigt, dass die Ergebnisse von Kundenbefragungen häufig wenig aussagekräftig sind. Dies liegt vor allem daran, dass sehr allgemeine Fragen zur Zufriedenheit gestellt werden und das Befragungsvorgehen so gestaltet ist, dass häufig nur die Kundinnen und Kunden teilnehmen, die a) sehr zufrieden sind und b) gut bis sehr gut Deutsch sprechen. Daher geben wir folgende Empfehlungen:

- **Der Fragebogen sollte in mehreren Sprachen vorliegen. Die Erfahrung zeigt, dass eine Befragung der Kundinnen und Kunden hinsichtlich ihrer Zufriedenheit mit der Ausländerbehörde nur auf Deutsch wenig aussagekräftig ist, da für viele Personen (auch wenn diese bereits etwas Deutsch können) damit die Hürde zur Teilnahme sehr hoch ist.**
- **Ermöglichen Sie die Teilnahme an der Befragung möglichst auf verschiedene Arten:**
 - Papier- und Stift-Variante: z. B. Auslegen der Fragebögen im Warteraum, persönliche Verteilung der Fragebögen durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Innerhalb der Ausländerbehörde (Warteraum) kann eine Box zum Einwurf aufgestellt werden.
 - Onlinebefragung: z. B. Verteilung von Internet-Links zur anonymen Kundenteilnahme durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denkbar ist auch eine Erhebung vor Ort durch beispw. Externe (z. B. Azubis oder Studierende), die die Befragung durchführen
 - Befragung bei den Netzwerkpartnern: Hilfreich können im Rahmen der Kundenbefragung Daten sein, die außerhalb der Ausländerbehörde erhoben wurden. Daher macht es Sinn, Netzwerkpartner, mit denen eine gute und zuverlässige Kooperation besteht, an der Durchführung der Kundenbefragung zu beteiligen.
- **Insgesamt sollte darauf geachtet werden, dass die Schwelle zur Teilnahme möglichst gering ist und die Anonymität auf jeden Fall gewährleistet wird. Auf keinen Fall darf der Eindruck entstehen, dass Kundinnen und Kunden, die Kritik äußern, dadurch einen Nachteil erleiden.**

UMSETZUNGSSCHRITTE

- **Möglich ist auch, die Befragung an verschiedenen Orten durchzuführen, z. B. auch im Sozialamt. Somit wird evtl. die Schwelle zur Teilnahme weiter herabgesetzt.**
- **Machen Sie in der Ausländerbehörde einen Aushang mit Hinweisen auf die Befragung. Erklären sie dort, wozu die Befragung gemacht wird, wie sie abläuft und was mit den Ergebnissen passieren soll.**
- **Wahl des Befragungszeitraums: Wählen Sie einen hinreichend langen Befragungszeitraum (z. B. zwei Wochen) und legen Sie diesen so, dass eine hohe Zahl von Kundenkontakten in dieser Zeit passiert (z. B. nicht während religiöser Feiertage oder in den Ferien).**

4. Auswertung und Arbeit mit den Ergebnissen

Nach der Auswertung und Aufbereitung der Ergebnisse folgt nun der entscheidende Schritt, mit den Ergebnissen der Kundenbefragung zu arbeiten. Dazu sollten Sie als Führungskraft gemeinsam mit dem Team die Ergebnisse bewerten und Veränderungsbedarfe ableiten. Besonders zu berücksichtigen ist, dass die Ergebnisse von Kundenbefragungen in Ausländerbehörden erfahrungsgemäß eine stark positive Tendenz zeigen. Dies ist vermutlich auch darauf zurückzuführen, dass trotz der Zusicherung von Anonymität die Befürchtungen sehr hoch sind, durch eine negative Bewertung der Ausländerbehörde Nachteile hinsichtlich ausstehender Entscheidungen zu riskieren. Daher müssen die Ergebnisse insgesamt einer kritischen Reflexion unterzogen werden.

Unter Berücksichtigung dieser Aspekte könnten Leitfragen zur Bearbeitung in einer Dienstbesprechung oder einem Workshop zum Beispiel sein:

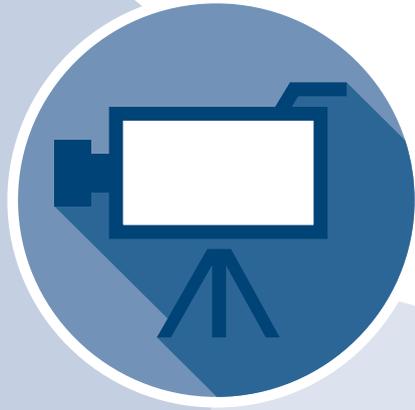
- **Was hat uns überrascht?**
- **Wo weichen die Rückmeldungen unserer Kunden von unseren Einschätzungen ab?**
- **Wo sehen wir Handlungsbedarf?**
- **Woran konkret wollen wir wie arbeiten?**

Zu überlegen ist, ob die Ergebnisse und der abgeleitete Handlungsbedarf auch für die Kundinnen, Kunden und Netzwerkpartner aufbereitet werden können (z. B. als Aushang innerhalb der Ausländerbehörde), um auch hier ein Zeichen der Transparenz zu setzen.

VERTIEFENDE INFORMATIONEN IM ANHANG
→ Beispielfragebogen für eine Kundenbefragung

ERFOLGSFAKTOREN

- ✓ Die Befragungsergebnisse sind kein Selbstzweck, sondern Grundlage für den Anstoß von Veränderungen und Verbesserungen
- ✓ Möglichst „professionelle“ Durchführung der Befragung, Beachtung von Befragungsmethoden



6.5.7
Werkzeug 15
Tipps für proaktive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

	Komplexität des Vorhabens	●●●●●○		Personelle Ressourcen	●●●●○
	Finanzielle Ressourcen	●○○○○○○○○○○		Einbindung weiterer Akteure	●●●○○○○○○○○

ANALYSE

Welchen Nutzen haben Sie davon, dieses Werkzeug in die Hand zu nehmen?

Viele Ausländerbehörden erleben eine häufig einseitige Fokussierung der Presse auf eskalierende Einzelfälle und aufenthaltsbeendende Maßnahmen. Dies führt zu einem negativen Bild der Ausländerbehörde in der Bevölkerung, bei den Kundinnen und Kunden, aber auch innerhalb der Verwaltung und bei weiteren Externen. Eine Öffnung und proaktive Öffentlichkeitsarbeit gibt Ihnen die Möglichkeit, die **Ausländerbehörde und ihre Arbeit realistisch darzustellen**. Dadurch können **Vorurteile abgebaut** werden und das **Image** der Ausländerbehörde nach innen und außen **verbessert** werden.

Welche Grundvoraussetzungen müssen für eine erfolgreiche Umsetzung vorliegen?

- **Erfahrung mit Öffentlichkeitsarbeit oder Unterstützung durch das Presseamt sind von großem Vorteil**
- **Zeitliche Ressourcen, um dieses Thema bewusst anzugehen**

UMSETZUNGSSCHRITTE

Welche Form von Öffentlichkeitsarbeit wollen Sie proaktiv angehen?

Öffentlichkeitsarbeit gibt es in unterschiedlichen Formen. Im ersten Schritt sollten Sie sich bewusst überlegen, an welchen Stellen Sie ansetzen möchten:

1. Allgemeine Öffentlichkeitsarbeit durch Information und Vernetzung

Eine Form der Öffentlichkeitsarbeit besteht darin, über alle Ihnen zur Verfügung stehende Kanäle aktiv und transparent über die Ausländerbehörde und deren Arbeit zu informieren. Dies kann durch persönliche Information z. B. im Rahmen Ihrer Vernetzungsarbeit bei Veranstaltungen des Ausländer- oder Migrationsbeirats geschehen. Sie und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Aushängeschilder der Ausländerbehörde, wenn Sie an diesen Treffen teilnehmen. Überlegen Sie vorab, welche positiven „Geschichten“ Sie über die Ausländerbehörde erzählen können und wie Sie es schaffen, Ihrem Gegenüber ein realistisches Bild von Ihrer Arbeit zu geben. Laden Sie ggf. auch Personen wie z. B. die Integrationsbeauftragte / den Integrationsbeauftragten in Ihre Ausländerbehörde ein, um sie über Ihre Arbeit zu informieren und einen guten Kontakt herzustellen (vgl. hierzu auch das Werkzeug „Externe und interne Vernetzung“). Nutzen Sie für die Information über Ihre Arbeit auch Ihre Internetseite oder – falls vorhanden – Informationsflyer.

2. Öffentlichkeitsarbeit – Pressearbeit

Eine weitere Form der Öffentlichkeitsarbeit ist die Pressearbeit. An dieser Stelle haben viele Ausländerbehörden bislang nur die Erfahrung gemacht, häufig ungefragt als negatives Objekt in der Presse zu erscheinen. Wir haben im Rahmen des Projekts eine Reihe von wirksamen Tipps erarbeitet, wie Sie die Zusammenarbeit mit der Presse aktiv gestalten können:

Tipps für proaktive Öffentlichkeitsarbeit von Ausländerbehörden

Öffnen Sie sich!

- Ausländerbehörden präsentieren sich für Außenstehende bislang eher verschlossen. So entsteht keine Chance für einen „Aha-Effekt“, wie die Arbeit in den Ausländerbehörden tatsächlich aussieht.

- Journalistinnen oder Journalisten waren in der Regel nie zuvor in einer Ausländerbehörde; dementsprechend sollte der erste Kontakt vor Ort gestaltet sein. Der erste Eindruck zählt! Bedenken Sie vorab: In welchem Raum setzt man sich zusammen? Was wird wie präsentiert? Was wird wie erklärt? Etc.
- Lokaljournalistinnen und -journalisten haben in der Regel Interesse an guten Kontakten und wollen „keine verbrannte Erde“ hinterlassen. Journalistinnen und Journalisten von außen ist dies häufig nicht wichtig (TV, überregionale Zeitungen). Überlegen Sie, wie Sie mit welchen Medien zusammenarbeiten.

Erzählen Sie Ihre Geschichte mit Bildern.

- Überlegen Sie vorab, welche Motive Fotografinnen und Fotografen ablichten könnten. Haben Sie Vorschläge parat, um selbst mitzugestalten, welches „Bild“ der Ausländerbehörde nach außen gezeigt wird (z. B. freundliche Räumlichkeiten, Willkommensschild etc.)?
- Verhalten Sie sich den Journalistinnen und Journalisten gegenüber so, wie Sie gesehen werden wollen (z. B. telefonische Erreichbarkeit, freundliche und offene Begrüßung etc.).
- Alles, was Sie machen (Verhalten und Kommunikation) hat einen Einfluss darauf, wie die Ausländerbehörde wahrgenommen wird.

Haben Sie das Selbstverständnis der Journalistinnen und Journalisten im Kopf.

- Journalistinnen und Journalisten wollen Geschichten entdecken und nicht allein ein Sprachrohr der Ausländerbehörden sein. Überlegen Sie sich, was aus Ihrer Tätigkeit / welche Geschichte in den Medien Nachrichtenwert haben könnte? Womit sind sie in der Lage zu punkten?
 - Was hat einen hohen Neuigkeitswert?
 - Was ist überraschend (Ausländerbehörden sind ganz anders als erwartet)?
 - Promi-Faktor (Oberbürgermeisterin/-bürgermeister, Landrätin/Landrat, Lokalpolitikerinnen/-politiker etc.)
 - Welche Tragweite hat die Geschichte? (Wie viele Menschen sind betroffen?)
 - Welche Nähe erzeugt die Geschichte (emotionale, kulturelle sowie räumliche Nähe)?

UMSETZUNGSSCHRITTE

Bedenken Sie: Journalistinnen und Journalisten setzen ggf. andere Schwerpunkte als Sie.

- Journalistinnen und Journalisten müssen aus einer Vielzahl von Informationen auswählen. Das Kriterium ist: Was ist für die Leserinnen und Leser interessant?
- Journalistinnen und Journalisten sind in der Regel nicht Ihre Verbündeten: Machen Sie keine Aussagen, zu denen Sie nicht 100-prozentig stehen – lassen Sie sich z. B. auch nach einem zweistündigen Interview nicht zu Aussagen hinreißen, die Sie so nicht in der Zeitung lesen wollen (nicht „weich werden“).
- Wenn Sie Probleme ansprechen, erwähnen Sie gleichzeitig, was Sie tun, um diese auszuräumen.

Lassen Sie sich nie unvorbereitet auf ein Interview ein

- Falls Sie telefonisch um ein Interview gebeten werden, fragen Sie, worum es geht und vereinbaren Sie einen Rückruftermin, sodass Sie sich auf das Gespräch vorbereiten können. Fragen hierzu könnten sein: Wer ist die Journalistin / der Journalist? Um welches Medium handelt es sich? Was ist der Anlass für die Geschichte? Was ist die zentrale Geschichte – worauf will die Journalistin / der Journalist hinaus?
- Überlegen Sie sich auch: Welche schwierigen Fragen können kommen? Worauf müssen Sie sich vorbereiten? Welche Schwerpunkte wollen Sie setzen? Wie können Sie diese in das Gespräch einbringen?
- Falls Sie für einen Presseartikel interviewt werden: Lassen Sie sich Ihre wörtlichen Zitate zur Autorisierung vorlegen. Dies ist allgemeiner Standard und zeigt Ihrem Gegenüber, dass Sie einen bewussten Umgang mit der Presse pflegen.

Lernen Sie aus Ihren Erfahrungen mit der Presse

- Nehmen Sie kritische Berichterstattung sportlich. Kritische Presse ist gewünscht.
- Falls Sie eine „schlechte“ Erfahrung durch die Zusammenarbeit mit der Presse haben,
 - nehmen Sie andere Sichtweisen hin (Pressefreiheit).
 - arbeiten Sie die Erfahrung auf. Überlegen Sie, wie Sie Ihre Botschaft beim nächsten Mal besser kommunizieren können?
- Falls Sie / die Ausländerbehörde falsch dargestellt wurden:
 - Wägen Sie ab und sprechen Sie ggf. die Journalistin / den Journalisten darauf an.
 - Manche Berichte „versenden sich“ (Tageszeitung, Radio), doch alles, was sich im Internet findet, bleibt, daher sollten Sie in diesen Fällen auf einer Richtigstellung bestehen.
 - Allerdings sollten Sie auch hier abwägen, was Sie aushalten können bzw. welcher Schaden für das Image der Ausländerbehörde ohne eine Richtigstellung entstehen kann.

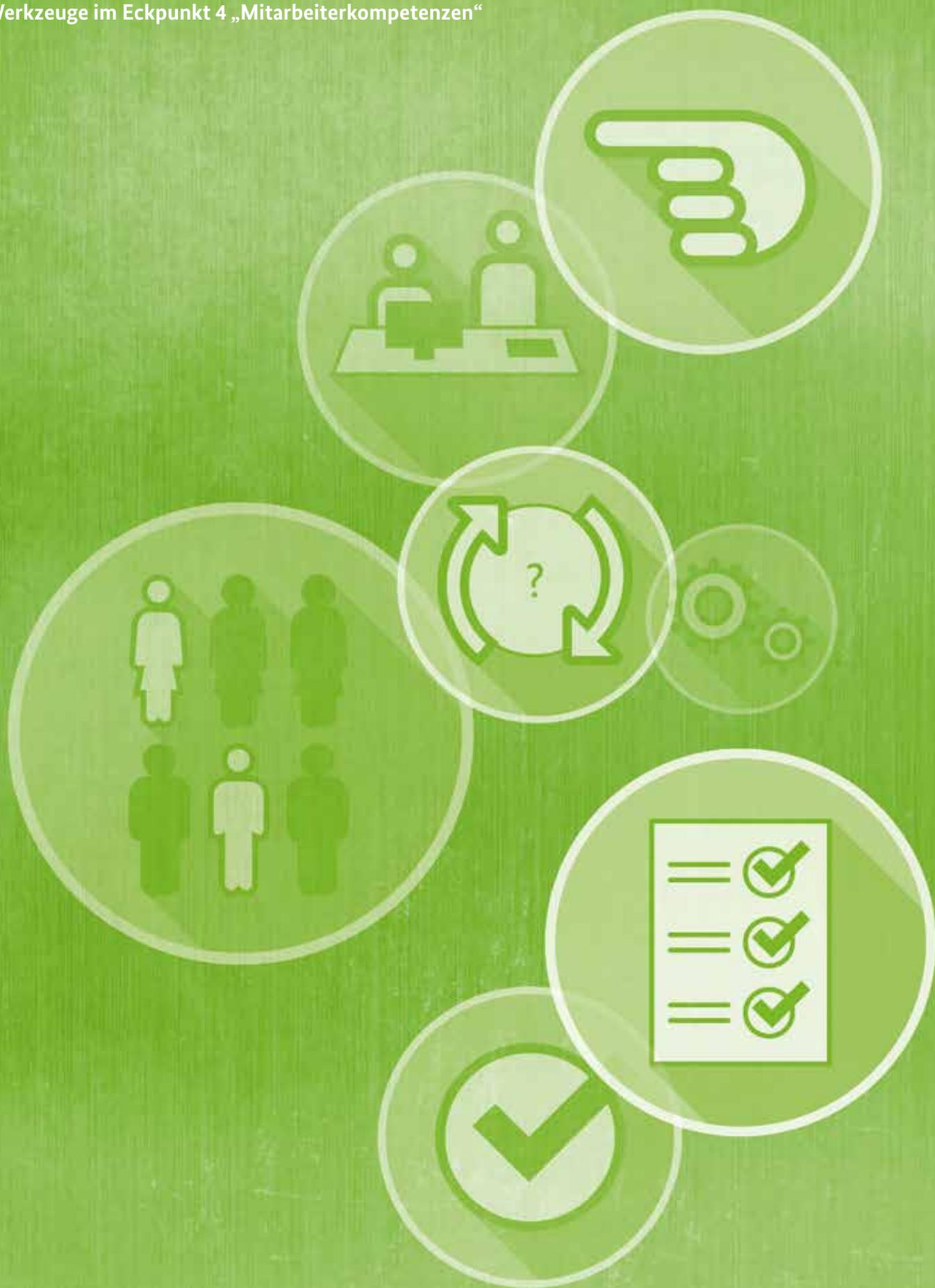
Nutzen Sie Ihr Presseamt in der Kommunalverwaltung

- Nutzen Sie Ihr Presseamt in der Kommunalverwaltung, insbesondere wenn Sie noch nicht über viel Erfahrung mit Öffentlichkeitsarbeit verfügen.
- Das Presseamt kann Sie bei Ihren Plänen unterstützen. Dort sind in der Regel schon Kontakte zu (Lokal-)Journalistinnen und Journalisten vorhanden und es bestehen umfassende Erfahrungen, wie mit welchen Medien gut gearbeitet werden kann und was jeweils zu beachten ist.
- Schaffen Sie hier einen guten Prozess der Zusammenarbeit, sodass Informationen, die aus dem Presseamt an die Öffentlichkeit gegeben werden, in Ihrem Sinne aufbereitet werden.

ERFOLGSFAKTOREN

- ✓ **Vernetzen Sie sich mit der Presse- und Öffentlichkeitsarbeitsabteilung in Ihrem Haus und finden Sie einen guten Weg der Zusammenarbeit.**
- ✓ **Nutzen Sie verschiedene Wege der Öffentlichkeitsarbeit – sowohl den persönlichen Kontakt als auch die Zusammenarbeit mit der Presse.**
- ✓ **Blieben Sie offen, auch falls Sie erste Rückschläge erleiden – langfristig ist es eine gute Investition!**

6.6 Werkzeuge im Eckpunkt 4 „Mitarbeiterkompetenzen“





6.6.1

Werkzeug 16

Aktualisierung der Anforderungsprofile in der Ausländerbehörde

	Komplexität des Vorhabens	●●●●●●○○○○		Personelle Ressourcen	●○○○○○○○○○○○○○○
	Finanzielle Ressourcen	●○○○○○○○○○○○○○○		Einbindung weiterer Akteure	●●●○○○○○○○○○○○○

ANALYSE

Welchen Nutzen haben Sie davon, dieses Werkzeug in die Hand zu nehmen?

Für die herausfordernde Tätigkeit in der Ausländerbehörde brauchen Sie die geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Werkzeug beschreibt den Prozess, wie Sie in der Vorbereitung von Stellenneu- oder -nachbesetzungen ein Anforderungsprofil erstellen, das passgenau die benötigten Kompetenzen berücksichtigt. Treffende Anforderungsprofile sind die Grundlage für eine erfolgreiche Suche nach geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Aktualisierung der Anforderungsprofile hat auch Effekte hinsichtlich der aktuellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – über ein aktuelles Profil lässt sich z. B. die Passung der Stellenbesetzung oder möglicher Qualifizierungsbedarf ableiten.

Welche Grundvoraussetzungen müssen für eine erfolgreiche Umsetzung vorliegen?

- **Idealerweise erfolgt eine enge Zusammenarbeit mit der Personalabteilung.**
- **Bei der Aktualisierung von bestehenden Anforderungsprofilen muss berücksichtigt werden, dass sich durch die Anpassung ggf. auch die Bewertung der Stelle verändert.**

UMSETZUNGSSCHRITTE

Umsetzungsschritte bei der Erstellung/Aktualisierung eines Anforderungsprofils

Ein Stellenprofil besteht in der Regel aus einem Tätigkeitsprofil (Welche Aufgaben sind zu erledigen?) und einem Anforderungsprofil (Über welche Fähigkeiten muss die Stelleninhaberin/der Stelleninhaber verfügen, um die Aufgaben erfolgreich zu erledigen?). Der Schwerpunkt dieses Werkzeugs liegt in der treffenden und umfassenden Definition der Anforderungen (Aufgaben und gewünschte Fähigkeiten) der betreffenden Stelle.

1. Zusammenarbeit mit der Personalabteilung

Unsere Empfehlung ist: Suchen Sie sich für die Erstellung/Aktualisierung der Tätigkeits- und Anforderungsprofile die Unterstützung Ihrer Personalabteilung. Hier finden Sie idealerweise Personen, die Ihnen mit entsprechender fachlicher Kompetenz Unterstützung sowohl bei der Erstellung der Profile als auch bei der Personalauswahl geben. Der hier beschriebene Prozess soll Sie in die Lage versetzen, genau zu definieren, welche Profile und ggf. welche Form der Unterstützung Sie brauchen.

2. Erstellung eines Tätigkeitsprofils: Analyse der Stelle und der wahrzunehmenden Tätigkeiten

Um ein passgenaues Anforderungsprofil für eine Stelle zu erstellen, müssen Sie zunächst eine genaue Analyse vornehmen:

- Was sind die Tätigkeiten, die die Stelleninhaberin oder der Stelleninhaber wahrnehmen wird?
- Gibt es bereits ein Tätigkeitsprofil (Stellenbeschreibung), auf dem Sie aufbauen können?
- An welchen Stellen haben sich die Aufgaben oder die Schwerpunkte evtl. verändert?
- Wie hoch ist der Anteil der Aufgabenwahrnehmung für jede Aufgabe im Vergleich zur Gesamtmenge (in Prozent)?

Wir empfehlen, diese Informationen gemeinsam mit den Beschäftigten, die vergleichbare Stellen innehaben, zu besprechen, um hier wertvolle Hinweise zu erhalten.

Auf Basis dieser Informationen können Sie nun zunächst ein Tätigkeitsprofil erstellen, das umfassend die Aufgaben und ggf. deren Arbeitsanteile widerspiegelt.

3. Erstellung eines Anforderungsprofils Grundlagen

Wenn Sie nun wissen, welche Tätigkeiten eine Stelle umfasst, geht es in diesem Schritt darum abzuleiten, welche Fähigkeiten notwendig sind, um diese Aufgaben erfolgreich zu bewältigen.

Auch hier gilt es, eine Analyse vorzunehmen:

- Gibt es bereits ein Anforderungsprofil, auf dem Sie aufbauen können?
- Wenn ja, an welchen Stellen hat sich das Tätigkeitsprofil so verändert, dass hier Anpassungen vorgenommen werden müssen? An welchen Stellen würden Sie die notwendigen Fähigkeiten heute anders einschätzen, welche Anforderungen sind ggf. hinzugekommen, welche fallen ggf. weg?
- Falls nein, leiten Sie aus den Tätigkeiten die notwendigen Kompetenzen ab:
 - Welche Kompetenzen werden benötigt, um die Aufgaben zu bewältigen?
 - Wodurch zeichnen sich bereits erfolgreiche Stelleninhaber/Stelleninhaberinnen aus?
 - Welche Erwartung hat die Kundschaft Ihrer Ausländerbehörde an eine Person in dieser Position?
- Was sind Schlüsselsituationen dieser Stelle und was genau machen erfolgreiche Stelleninhaberinnen/Stelleninhaber in diesen Situationen? Welche Fähigkeiten brauchen sie, um sich so verhalten zu können? Hinweis: Wenn Sie gewünschte Fähigkeiten auf diesem Wege erarbeiten, hat dies den Vorteil, dass Sie auch ein genaues Bild davon erhalten, welche Handlungen oder Tätigkeiten in Ihrem Kontext ein Zeichen für beispw. „Serviceorientierung“ sind. Diese Erkenntnis können Sie auch für die Bewerberauswahl nutzen.
- Gibt es spezielle Kompetenzen, die benötigt werden, um die Aufgaben im Sinne der Willkommensbehörde zu bewältigen?

Auch hier empfehlen wir die Zusammenarbeit mit Stelleninhabern, um wertvolle Angaben zu Fähigkeiten und Verhaltensweisen zu erhalten.

Das Anforderungsprofil umfasst in der Regel zwei Aspekte, die fachlichen Kompetenzen und die personalen bzw. sozialen Kompetenzen. Je nach Tätigkeitsprofil,

UMSETZUNGSSCHRITTE

sind diese Kompetenzen in unterschiedlichen Ausprägungen für die erfolgreiche Bewältigung der Aufgaben notwendig.

Fachliche Kompetenzen

Zunächst muss definiert werden, über welche fachlichen Kompetenzen die Stelleninhaberin oder der Stelleninhaber verfügen sollte. Dies betrifft in der Ausländerbehörde in erster Linie die fachspezifischen Kenntnisse in den Rechtsgebieten der Ausländerbehörde. Zu den Fachkompetenzen gehört auch die Beherrschung der grundlegenden EDV-Kenntnisse. Auch hier müssen Sie definieren, was die Bewerberin/der Bewerber bereits können muss und was ggf. darüber hinaus in Ausübung der Stelle erlernt werden kann.

Personale/soziale Kompetenzen

Die Aufnahme von sozialen Kompetenzen in die Anforderungsprofile von Ausländerbehörden ist unterschiedlich weit vorangeschritten. Einige Ausländerbehörden verfügen über detaillierte Kataloge, bei anderen standen in der Vergangenheit nur die fachlichen Kompetenzen im Vordergrund. Aufgrund der hohen Anforderungen, gerade an die sozialen Kompetenzen bei der Arbeit in der Ausländerbehörde, empfehlen wir, diese in die Anforderungsprofile mit aufzunehmen. Damit dienen sie als Grundlage für die Personalauswahl, können darüber hinaus aber z. B. auch in Mitarbeitergesprächen als Basis für den Austausch über die Leistung dienen.

4. Anforderungsprofile für Führungskräfte

Insbesondere wenn Sie ein Anforderungsprofil einer Führungskraft in der Ausländerbehörde erstellen oder aktualisieren, sind neben den Fachkompetenzen die Führungskompetenzen von besonderer Relevanz. An dieser Stelle verweisen wir gerne auf das Kapitel 4, in dem die Tipps für die Führungskräfte einen guten Eindruck vermitteln, welche Anforderungen von einer Führungskraft in der Ausländerbehörde gemeistert werden müssen: Neben den „normalen“ Herausforderungen in der Führung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind insbesondere folgende Fähigkeiten zentral für die erfolgreiche Leitung einer Willkommensbehörde:

- **Eine offene, serviceorientierte, lösungsorientierte und zugewandte Grundhaltung**
- **Motivationskompetenz**

- **Kommunikationsfähigkeit**
- **Kompetenz in der Außendarstellung der Ausländerbehörde (Netzwerke, Presse etc.)**
- **Interkulturelle Kompetenz**
- **Konstruktiver Umgang mit Konflikten**
- **Fähigkeit zur Beziehungsgestaltung**

5. Anforderungsprofile für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergeben sich ggf. Veränderungen in den Anforderungen, die allerdings nicht allein aus der Entwicklung in Richtung Willkommensbehörde entspringen, sondern Teil einer Entwicklung hin zu einer modernen, dienstleistungsorientierten Verwaltung sind.

Für die erfolgreiche Arbeit in der Ausländerbehörde allgemein zeigen sich im Projekt u. a. folgende Kompetenzen als zentral:

- **Belastbarkeit (Umgang mit hohem Zeitdruck, hohem Arbeitsaufkommen und einer u. U. emotional belastenden Tätigkeit)**
- **Kommunikationsfähigkeit**
- **Dienstleistungsorientierung**
- **Fremdsprachenkenntnisse**
- **Interkulturelle Kompetenzen**

UMSETZUNGSSCHRITTE

Unterschiedliche Anforderungen je nach Stellenprofil – zwei Beispiele

Die Bedeutung der verschiedenen personalen und sozialen Kompetenzen kann sich je nach Profil der Stelle unterscheiden. Die Anforderungen an die Stellinhaberin oder den Stelleninhaber, die oder der im Servicepoint arbeitet, sind andere als z. B. an die Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter im Hintergrund, bei denen ggf. durch den selteneren Kundenkontakt die fachlichen Kompetenzen stärker im Vordergrund stehen.

Beispiel Mitarbeiterin oder Mitarbeiter im Servicepoint

Die Anforderungen an die sozialen Kompetenzen sind insbesondere an den Stellen mit hohem Kundenkontakt besonders groß. Herausgehoben werden kann hier die Betreuung des Servicepoints. Dafür ist nicht nur ein sehr guter fachlicher Überblick relevant, sondern als Grundlage erfolgreichen Handelns können zum Beispiel folgende Merkmale genannt werden:

- Freundliches und verbindliches Auftreten
- Fähigkeit, schnell Prioritäten zu setzen und Entscheidungen über die weiteren Verfahrensschritte zu treffen
- Organisationsfähigkeit
- Fremdsprachenkenntnisse (häufig: Englisch fließend)

Beispiel: Mitarbeiterin oder Mitarbeiter im Bereich Aufenthaltsbeendigung

Viele Ausländerbehörden haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich in ihrer Tätigkeit hauptsächlich mit Aufgaben der Aufenthaltsbeendigung befassen. Hier sind wiederum andere Fähigkeiten gefragt, wie zum Beispiel:

- Hohe Belastbarkeit, Stresstoleranz
- Hohe Kommunikationskompetenz
- Fähigkeit zu respektvollem Umgang auch unter schwierigen Bedingungen
- Interkulturelle Kompetenz und Sensibilisierung
- Bewusstheit für die eigene Wirkung nach außen

Diese Beispiele sind lediglich Anregungen, mit denen wir Sie dazu ermutigen möchten, genau hinzuschauen, welche Fähigkeiten für die verschiedenen Stellen in Ihrer Ausländerbehörde tatsächlich notwendig sind, und auch, ob aktuell die richtigen Personen an den richtigen Positionen in Ihrer Ausländerbehörde eingesetzt werden.

6. Detaillierung der Anforderungen

Wenn Sie herausgearbeitet haben, welche Kompetenzen für die erfolgreiche Bewältigung einer Stelle aus Ihrer Sicht wichtig sind, sollten Sie das Anforderungsprofil abschließend im Detail beschreiben. Wichtig ist dabei, die einzelnen Anforderungen so zu definieren, dass deutlich wird, wie sich das entsprechende Verhalten im Arbeitsalltag zeigt.

UMSETZUNGSSCHRITTE

Tabelle 1: Beispiel für die Beschreibung sozialer Kompetenzen.

Anforderung	Beschreibung der Fähigkeit	Relevanz für die Stelle
Dienstleistungsorientierung	Grundsätzlicher Anspruch an die eigene Arbeit, die Anliegen der Kundinnen und Kunden freundlich, mitdenkend und ergebnisorientiert durchzuführen	1 2 3 4
Belastbarkeit	Fähigkeit, auch bei erhöhtem Arbeitsanfall über einen längeren Zeitraum und in schwierigen Lagen den Überblick zu behalten und auftretende Schwierigkeiten sicher zu überwinden	1 2 3 4
Interkulturelle und interreligiöse Kompetenz	Fähigkeit, mit den Kundinnen und Kunden mit unterschiedlicher kultureller und religiöser Prägung erfolgreich und angemessen zu interagieren	1 2 3 4

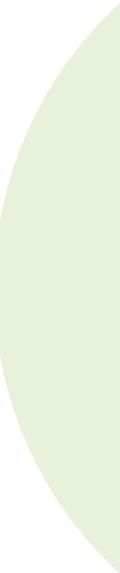
7. Gewichtung der Anforderungen

Wenn Sie alle Anforderungskriterien definiert haben, empfehlen wir Ihnen, eine Gewichtung der einzelnen Kriterien vorzunehmen. Allroundtalente sind bekanntlich sehr rar und so hilft es im Auswahlprozess, wenn Sie für sich im Vorfeld Klarheit darüber gewonnen haben, welche Fähigkeiten und Kenntnisse eine Bewerberin oder ein Bewerber bereits mitbringen sollte und welche im Rahmen der Einarbeitung erlernt werden können. Erfahrungsgemäß sind vor allem Kenntnislücken im fachlichen Bereich durch entsprechende Einarbeitung oder Schulungen gut nachzuholen.

VERTIEFENDE INFORMATIONEN IM ANHANG
 → Beispiel eines Kompetenzprofils der Ausländerbehörde Kiel

ERFOLGSFAKTOREN

- ✓ Überlegen Sie genau und idealerweise gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, was wichtig ist, um die Aufgaben in einem Arbeitsbereich erfolgreich zu bewältigen.
- ✓ Nutzen Sie das Anforderungsprofil als Grundlage für die Personalauswahl und die Frage, wie Sie die gesuchten Kompetenzen in Vorstellungsgesprächen prüfen können.





6.6.2
Werkzeug 17
Optimierung der Personalauswahl für die
Ausländerbehörde

	Komplexität des Vorhabens	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		Personelle Ressourcen	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>
	Finanzielle Ressourcen	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>		Einbindung weiterer Akteure	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>

ANALYSE

Welchen Nutzen haben Sie davon, dieses Werkzeug in die Hand zu nehmen?

Fähige und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Grundvoraussetzung für eine funktionierende Willkommensbehörde. Daher kommt der Auswahl neuer Personen eine besondere Bedeutung zu. Dieses Werkzeug soll Ihnen helfen, in Ihrer Ausländerbehörde die richtigen Stellen mit den richtigen Personen zu besetzen. Die Personalauswahl wird in der Regel mit der Personalverwaltung gemeinsam durchgeführt werden. Die Expertinnen und Experten in Ihrem Haus können Sie hier gut unterstützen. Die folgenden Anregungen sollen Sie dabei unterstützen, deutlich zu machen, welche Ansprüche Sie an die Besetzung der Stellen in Ihrer Abteilung haben.

Welche Grundvoraussetzungen müssen für eine erfolgreiche Umsetzung vorliegen?

- **Entscheidungshoheit der Führungskräfte der Ausländerbehörde darüber, wer als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter in die Ausländerbehörde eingestellt wird.**
- **Eine Bereitschaft (ggf. auch der Personalverwaltung), die bisherigen Personalauswahlprozesse kritisch zu hinterfragen.**

UMSETZUNGSSCHRITTE

1. Erstellung eines Tätigkeits- und Anforderungsprofils

Um die Personalauswahl so gezielt wie möglich zu gestalten, müssen Sie sich zunächst ein sehr genaues Bild von den Fähigkeiten gemacht haben, die für eine erfolgreiche Erfüllung der zu besetzenden Stelle notwendig sind. Hierzu verweisen wir auf das Werkzeug „Erstellung von Anforderungsprofilen“, in dem Sie eine entsprechende Anleitung finden.

2. Anpassung der Stellenausschreibung

Wenn Sie ein entsprechendes Tätigkeits- und Anforderungsprofil haben, muss dieses zunächst in eine aussagekräftige Stellenausschreibung „übersetzt“ werden. Hierbei wird Sie in der Regel die Personalverwaltung unterstützen. Legen Sie großen Wert darauf, dass – ganz im Sinne einer Willkommensbehörde – nicht nur die besonderen fachlichen, sondern auch die sozialen/personellen Kompetenzen, die Sie als relevant identifiziert haben, auch tatsächlich in der Ausschreibung als Anforderungen für die Bewerberinnen und Bewerber erkennbar sind.

3. Veröffentlichung der Stellenausschreibung

Überlegen Sie ggf. gemeinsam mit der Personalverwaltung, wo Sie die Stellenausschreibung veröffentlichen. Je geeigneter die Stelle auch für Bewerberinnen und Bewerber von außerhalb der Verwaltung ist, desto größer ist das Spektrum der Möglichkeiten (Social Media, Print etc.).

4. Bewerbungen sichten und interessante Kandidatinnen und Kandidaten einladen

Wenn Sie Bewerbungen erhalten, sichten Sie diese sorgfältig. Entwickeln Sie idealerweise vorab Kriterien, nach denen Sie entscheiden, ob Sie eine Person zum Vorstellungsgespräch einladen möchten. Orientieren Sie sich an dieser Stelle auch an der im Anforderungsprofil festgehaltenen Gewichtung der Bedeutung der fachlichen und personalen/sozialen Kompetenzen.

5. Bewerbungsgespräch vorbereiten

Das Bewerbungsgespräch ist Ihr zentrales Instrument, wenn es darum geht, geeignete von weniger geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten zu unterscheiden. Daher ist es wichtig, dieses Gespräch im Vorfeld gut vorzubereiten. Zunächst sollten Sie bestimmen, mit wem Sie die Bewerbungsgespräche gemeinsam führen. In der Regel

sollten Sie zumindest eine weitere Person (ggf. aus der Personalverwaltung oder je nach Bedeutung der Stelle auch Ihren eigenen Vorgesetzten) zur Unterstützung hinzuziehen. Dies ist insbesondere daher von großer Bedeutung, als dass die Beurteilung einer Bewerberin oder eines Bewerbers von einer Vielzahl von Effekten verzerrt werden kann (z. B. Sympathie, Ähnlichkeit, Vorannahmen, erster Eindruck etc.). Dadurch ist der Austausch und Abgleich von unterschiedlichen Eindrücken sehr wichtig.

In der Vorbereitung des Bewerbungsgesprächs sollten Sie sich gemeinsam intensiv mit dem Anforderungsprofil beschäftigen. Welche Fähigkeiten sind für die Stelle besonders wichtig? Was wollen Sie im Gespräch idealerweise von den Bewerberinnen oder Bewerbern sehen/erfahren? Dann gilt es zu entscheiden, mit welcher Methode die geforderten Fähigkeiten im Auswahlgespräch überprüft werden sollen. Dazu gibt es verschiedene Möglichkeiten: die Bearbeitung von Fallbeispielen, Rollenspiele oder auch die Beantwortung von spezifischen Fragestellungen. Welche Methode tatsächlich am besten geeignet ist, hängt von Faktoren wie der zu besetzenden Position, der Gestaltung des Auswahlverfahrens insgesamt, der Schulung der Beobachterinnen und Beobachter sowie den bisherigen Erfahrungen ab.

Jede der drei Methoden stellen wir an dieser Stelle kurz vor:

Fallbeispiele:

In Fallbeispielen wird den Bewerberinnen und Bewerbern ein bestimmtes Szenario geschildert und diese werden anschließend aufgefordert, dazu Stellung zu nehmen.

Bei der Entwicklung von adäquaten Fallbeispielen hat es sich bewährt, auf Basis des Anforderungsprofils zunächst gemeinsam die damit verbundenen Erwartungen zu definieren, um dann zu überlegen, mit welchem Fallbeispiel diese am besten überprüft werden können. In der Umsetzung könnte das beispielsweise bedeuten, dass Sie gemeinsam mit Ihren Beschäftigten überlegen, welche Situationen es in der Vergangenheit gab, in denen das gewünschte Verhalten verlangt war, um diese dann als praxisnahes Fallbeispiel zu nutzen. Gleichwohl ist dabei zu beachten, dass Stigmatisierungen vermieden und bestehende Vorurteile nicht unüberlegt bestärkt werden (z. B. russischer Jugendlicher kommt zu spät zu einem Termin, arabischer Vater hat keinen Respekt vor der deutschen Mitarbeiterin, mangelnde Gleichberechtigung von Frauen etc.).

UMSETZUNGSSCHRITTE

Beispiel 1⁷:

In Ihrer Ausländerbehörde wird darüber diskutiert, inwieweit es sinnvoll ist, den Kundinnen und Kunden Informationsmaterial in der von ihnen gesprochenen Sprache anzubieten. Hierzu gehen die Meinungen auseinander.

Welche Vor- und Nachteile sehen Sie darin, sich sprachlich auf die Kundinnen und Kunden einzustellen?

Beispiel 2:

Sie haben einer Kundin mit russischem Migrationshintergrund, die erst seit zwei Jahren in Deutschland lebt, eine sehr wichtige Sachlage erklärt und stellen ihr abschließend die Frage, ob sie – trotz der Sprachprobleme – alles verstanden hat, was Sie ihr gesagt haben. Die Kundin antwortet mit Ja. Sie stellen aber nach weiteren Fragen fest, dass sie Sie nicht verstanden hat.

Warum sagt sie erst Ja, wie erklären Sie sich das Verhalten? Welche Verhaltensalternativen sind für Sie denkbar?

Rollenspiele:

In Rollenspielen werden kritische Situationen nachgestellt. In der Lösung der Situation zeigen die Bewerberinnen und Bewerber, ob diese über die entsprechenden Fähigkeiten für eine kompetente Lösung verfügen. Die Bewerberin bzw. der Bewerber spielt dabei aus ihrem bzw. seinem eigenen Hintergrund heraus. Die zweite Person des Rollenspiels verfügt im Idealfall über eine umfassende Kenntnis der Situation in der Realität, sodass eine möglichst hohe Authentizität gewährleistet wird. Hier sollten in der Regel erfahrene und geschulte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingesetzt werden, die in der Lage sind, diese Situationen in vergleichbarer Qualität zu reproduzieren. Die Entwicklung von Rollenspielen sollte ähnlich wie bei Fallbeispielen möglichst praxisnah erfolgen, wobei auch hier darauf zu achten ist, Stigmatisierungen zu vermeiden.

Beispiel: Bei der Neubesetzung einer Stelle am Informationsschalter einer Ausländerbehörde sollte durch ein Rollenspiel insbesondere die Kundenorientierung und

Lösungskompetenz der Bewerberinnen und Bewerber abgeprüft werden. Hierzu wurde eine kurze und realistische Szene entwickelt: Ein Kunde spricht am Infotresen vor. Die Situation ist dadurch gekennzeichnet, dass der Kunde die Antworten der Person am Informationsschalter aufgrund geringer Deutschkenntnisse nur in Ansätzen versteht, viele Fragen auf einmal stellt und zunächst sehr fordernd auftritt. Die Bewerberin/der Bewerber soll so auf den Kunden eingehen, wie sie/er es für angemessen hält.

Die Rolle des Kunden wurde von einem erfahrenen Mitarbeiter mit Migrationshintergrund der Ausländerbehörde übernommen, um sicherzustellen, dass eine möglichst reale Situation entsteht. Die Beobachter des Rollenspiels achten in diesem Fall darauf, ob und, wenn ja, wie es die Bewerberin/der Bewerber schafft, die Situation zu meistern.

Diskursive Fragestellungen:

Bei diskursiven Fragestellungen werden während des Auswahlverfahrens direkte Fragen an die Bewerberinnen und Bewerber adressiert. Ein Beispiel hierfür wäre: „Was glauben Sie, wie sich die Arbeit in einer Willkommensbehörde von der Arbeit in einer „normalen“ Ausländerbehörde unterscheidet?“ Abhängig vom Antwortverhalten kann die Einstellung der Person eingeschätzt werden. Eine andere Frage wäre z. B.: „In welchen Lebensbereichen hatten Sie bereits Berührungspunkte mit Situationen, in denen interkulturelle Kompetenz notwendig war, und wie haben Sie dort agiert?“ Auch hier können anhand des Antwortverhaltens Rückschlüsse auf die Einstellung der Person gezogen werden. Allerdings ist bei dieser Methode zu beachten, dass es über diskursive Fragestellungen nicht möglich ist, das Verhalten der Bewerberin bzw. des Bewerbers in einer bestimmten Situation oder bei bestimmten Ereignissen zu bewerten.

⁷ In der Beschreibung der Methoden orientieren wir uns an der Veröffentlichung „Interkulturelle Personalentwicklung – Anforderungsprofile, Auswahlverfahren, Fortbildungen“ der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales, Berlin. Auch die Fallbeispiele basieren auf den Beispielen aus der Veröffentlichung „Interkulturelle Personalentwicklung“.

UMSETZUNGSSCHRITTE

6. Bewerbungsgespräch durchführen

Im Bewerbungsgespräch sollten Sie in einen offenen Dialog mit der Bewerberin / dem Bewerber treten. Neben der Überprüfung der fachlichen Qualifikation anhand von Zeugnissen und neben der Prüfung der sozialen Kompetenzen sollten Sie die Motivationslage der Bewerberin / des Bewerbers abfragen:

- **Warum bewirbt sich die Person für die Stelle in der Ausländerbehörde?**
- **Wie stellt sie sich die Arbeit dort vor? Wo erwartet sie die größten Herausforderungen?**
- **Was bringt sie mit, um mit diesen Herausforderungen erfolgreich umzugehen?**

Genauso wichtig ist es auch, dass Sie den Bewerberinnen und Bewerbern einen ehrlichen und transparenten Überblick über die Arbeit in der Ausländerbehörde geben. Nur wenn beide Seiten eine möglichst gute und ehrliche Grundlage für ihre Entscheidung haben, findet sich eine wirklich passende Kandidatin oder ein wirklich passender Kandidat für die Stelle.

Machen Sie sich während des Gesprächs und möglicher Rollenspiele oder Fallbeispiele unbedingt Notizen von dem Verhalten, welches Sie beobachtet haben, um dieses im Anschluss möglichst objektiv beurteilen und besprechen zu können und die Wahrscheinlichkeit von Fehlbeurteilungen zu minimieren. Hierzu ist ein im Vorfeld erarbeiteter Beobachtungsbogen sehr hilfreich.

7. Hospitation ermöglichen

Wenn es Ihnen möglich ist, lassen Sie die Person, die Sie für die Stelle als geeignet ansehen, einen Tag (oder auch länger) in der Ausländerbehörde hospitieren. Dies ist in der Regel einfacher, wenn Sie Bewerberinnen oder Bewerber aus der eigenen Verwaltung für die Stelle gewinnen können. Die Hospitation ermöglicht beiden Seiten, die eigene Entscheidung zu prüfen – Sie können sich einen weiteren Eindruck verschaffen, ob die Person auf die Stelle und in Ihr Team der Ausländerbehörde passt und die Bewerberin / der Bewerber kann die eigene Passung (Fähigkeiten, Motivation und Interesse) ebenfalls noch einmal überprüfen. Somit steigt die Wahrscheinlichkeit, eine tatsächliche passende Stellenbesetzung vorzunehmen.

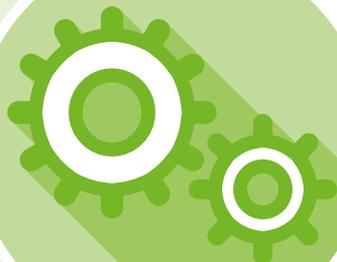
8. Abschluss: Person auswählen, einstellen

Wenn Sie sich entschieden haben und die Bewerberin / den Bewerber für sich gewinnen konnten, geht es nach der Einstellung darum, eine möglichst gute Einarbeitung zu gewährleisten. An dieser Stelle verweisen wir auf das Werkzeug „Einarbeitungskonzept“, wo Sie hierzu viele gute Anregungen bekommen.

Abschließend sollten Sie gemeinsam mit den Beteiligten aus der Personalverwaltung den Bewerbungsprozess noch einmal kritisch reflektieren, um daraus für weitere Einstellungen zu lernen: Was hat gut funktioniert? War das Rollenspiel / die Fallbeschreibung hilfreich? Wie können wir die geforderten Kompetenzen ggf. noch besser abfragen?

ERFOLGSFAKTOREN

- ✓ **Gründen Sie Ihre Entscheidung auf beobachtbaren und damit besprechbaren Kriterien – nicht nur „aus dem Bauch heraus“.**
- ✓ **Nehmen Sie den Auswahlprozess sehr ernst. Wenn es Ihnen möglich ist, stellen Sie tatsächlich nur Personen ein, bei denen Sie sich wirklich sicher sind, dass diese in Ihre Ausländerbehörde passen.**



6.6.3

Werkzeug 18

Wie arbeite ich neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst effizient ein?



Komplexität des Vorhabens



Personelle Ressourcen



Finanzielle Ressourcen



Einbindung weiterer Akteure



ANALYSE

Welchen Nutzen haben Sie davon, dieses Werkzeug in die Hand zu nehmen?

Dieses Werkzeug befähigt Sie dazu, die fachliche **Einarbeitung** neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu **beschleunigen** und diese bei der **sozialen Eingliederung** in Ihre Ausländerbehörde zu **unterstützen**. Hierbei ist gerade die Förderung der für eine Willkommensbehörde notwendigen Kompetenzen maßgeblich. So haben neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, die **Organisationskultur** einer Willkommensbehörde, wie auch die **Qualitätsstandards, Arbeitsweisen** und **Verhaltensweisen** für den Umgang mit Kundinnen und Kunden kennenzulernen. Gleichzeitig sind neue Beschäftigte durch ihre schnelle, sichere und zielgerichtete Einarbeitung dazu in der Lage, eine **kurzfristige Arbeitsentlastung** Ihrer anderen Beschäftigten zu bewirken. Insgesamt wird neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern so das Gefühl vermittelt, willkommen zu sein, sodass dadurch die **Bindung** zur und die **Identifikation mit der Ausländerbehörde** sichergestellt und eine **geringere Fluktuation** entsteht.

Welche Grundvoraussetzungen müssen für eine erfolgreiche Umsetzung vorliegen?

- **Offenheit des Teams und Bereitstellung zeitlicher Ressourcen zur Unterstützung neuer Beschäftigter**
- **Erstellung eines strukturierten Zeitplans und einer Checkliste**
- **Rechtliche Arbeitshilfen müssen vorhanden sein**

UMSETZUNGSSCHRITTE

1. Analyse- und Reflexionsphase: Wie verfährt die Ausländerbehörde aktuell?

Durch neue Kolleginnen und Kollegen soll die Arbeitsbelastung Ihrer Mitarbeiterschaft reduziert werden. In der Einarbeitungsphase schafft dies jedoch zunächst Mehrarbeit. Diese Investition in Form von Mehrarbeit lohnt sich! In einem ersten Schritt ist es sinnvoll, das aktuelle Einarbeitungsverfahren zu reflektieren. Dazu können die jüngst dazugekommenen Kolleginnen und Kollegen nach ihrer Einarbeitungsphase befragt werden. Wichtige Fragestellungen sind hierbei beispielsweise:

- **Wie haben Sie Ihre ersten Tage in der Ausländerbehörde empfunden? Was hat Ihnen geholfen, sich schnell zurechtzufinden? Was hätten Sie noch gebraucht?**
- **Was waren die wichtigsten Informationen, die Sie in den ersten Tagen gebraucht haben?**
- **Was hat Ihr Willkommen im Team erleichtert?**

2. Planungsphase

Vor Arbeitsbeginn

- **Vorbereitung des Teams**
- **Definition einer Patin/ eines Paten**
- **Festlegung der Ansprechpersonen für bevorstehende Hospitationen**
- **Erstellung eines mitarbeiterspezifischen Plans**

3. Umsetzungsphase

In den ersten Tagen der Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist die Begleitung durch die Kolleginnen und Kollegen für den Informations-, Frage- und Erklärungsbedarf von großer Bedeutung. Die Anfangsphase geht häufig mit einer Unsicherheit auf Seiten der neuen Person einher. Folglich sollte die Benennung einer Patin/ eines Paten, an die sich neue Mitarbeitende jederzeit wenden können, bereits am ersten Tag erfolgen. Die Patin/ der Pate bietet Hilfestellung bei der fachlichen, aber auch sozialen Integration der neuen Kollegin/ des neuen Kollegen.

Vorbereitung des ersten Arbeitstages

Vor der Arbeitsaufnahme sollte die benannte Ansprechperson gemeinsam mit Ihnen alle notwendigen Vorkehrungen überprüfen. Folgende Leitfragen können hierbei dienlich sein:

- **Ist der Arbeitsplatz vollständig eingerichtet?**
- **Ist für einen freundlichen Empfang bzw. eine kleine Aufmerksamkeit gesorgt?**
- **Wann wird die benannte Patin/ der benannte Pate vorgestellt?**
- **Ist ein Schlüssel für die Räume vorhanden und sind die Passwörter für den PC und die einzelnen Programme eingerichtet?**

1. Woche

- **Willkommensgeste durch das Team**
- **Einsatz am eigenen Arbeitsplatz im Team zur ersten Orientierung und Kennenlernen der direkten Teamkollegen (systematische Einführung durch erstes Verschaffen eines Überblickes, z. B. anzuwendende Programme und Rechtsvorschriften)**
- **Information über die Organisationskultur und die damit verbundenen Werte und Normen**
- **Aushändigung der Stellenbeschreibung, damit die Mitarbeiterin/ der Mitarbeiter weiß, welche Aufgaben auf sie/ihn zukommen und was er nach der Einarbeitungszeit beherrschen sollte**

UMSETZUNGSSCHRITTE

2.–4. Woche

- **Förderung der räumlichen Orientierung: Patin/Pate zeigt der neuen Mitarbeiterin / dem neuen Mitarbeiter Auskunftsstellen/Orte, die in der Regel häufig in Anspruch genommen werden**
- **Hospitationen in den unterschiedlichen Bereichen**
 - Jeder Bereich soll letztlich selbst dafür verantwortlich und daran interessiert sein, dass die Integration neuer Kolleginnen und Kollegen erfolgreich verläuft.
- **Wenn möglich, Besuch einer externen Schulung zum Ausländerrecht (Grundlagenseminar)**

In dieser Phase ist es ratsam, dass neue Mitarbeitende sich ein Büro mit mindestens einer in der Arbeit erfahrenen Person (am besten mit der Patin oder dem Paten) teilen. So können durch gegenseitige Feedbacks und regelmäßigen Austausch zwischen erfahrenen und neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bereits in dieser frühen Phase Lernmomente erzeugt werden.

Ab der 5. Woche

- **Einsatz im eigenen Arbeitsbereich und Einarbeitung in zunächst einfache Aufgaben und anschließend strukturierter Aufbau unter Hilfestellung durch die Patin / den Paten**

4. Evaluation

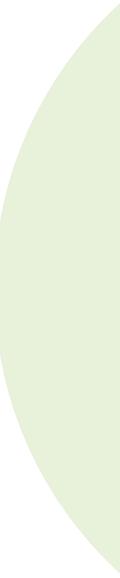
- **Regelmäßige Feedbackgespräche und Coachingangebote**
- **Erstes Mitarbeitergespräch durch Leitung nach ca. zwei Monaten**

VERTIEFENDE INFORMATIONEN IM ANHANG

- Einarbeitungskonzept der Ausländerbehörde Magdeburg
- Checkliste zum Einarbeitungskonzept

ERFOLGSFAKTOREN

- ✓ Klare Vermittlung von Zielsetzungen und transparente Kommunikation
- ✓ Schaffung einer offenen Atmosphäre, in der Fragen und Fehler erlaubt sind
- ✓ Reflexion von Vorerfahrungen
- ✓ Bereitstellung von Ressourcen durch Führungskräfte und die Belegschaft





6.6.4

Werkzeug 19

Wie kann ich dazu beitragen, dass meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter alle notwendigen Kompetenzen haben, um ihre Aufgaben gut zu erfüllen?

	Komplexität des Vorhabens	● ● ● ● ● ● ● ● ○ ○		Personelle Ressourcen	● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ○
	Finanzielle Ressourcen	● ● ● ● ● ● ○ ○ ○ ○		Einbindung weiterer Akteure	● ● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

ANALYSE

Welchen Nutzen haben Sie davon, dieses Werkzeug in die Hand zu nehmen?

Die **Kompetenzangleichung bei Teammitgliedern** mit ähnlichen oder gleichen Aufgabenbereichen versetzt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage, all ihren Aufgaben in gewünschtem Maße nachzukommen. Durch eine solche **Kompetenzstärkung und -erweiterung** lässt sich die Serviceorientierung Ihrer Ausländerbehörde weiter ausbauen, sodass eine **erhöhte Kundenzufriedenheit** erreicht werden kann. Durch den Kompetenzaufbau lassen sich außerdem **Arbeitseffizienz und -effektivität erhöhen**. Dies begünstigt ebenfalls die Mitarbeiterzufriedenheit und die **Mitarbeiterbindung**.

Welche Grundvoraussetzungen müssen für eine erfolgreiche Umsetzung vorliegen?

- **Bereitstellung finanzieller und zeitlicher Ressourcen sowie angemessener Gehaltsstufen**
- **Bereitschaft der regelmäßigen Weiterbildung von Seiten der Führungskräfte und Mitarbeitenden**

UMSETZUNGSSCHRITTE

1. Analyse- und Planungsphase

In einem ersten Schritt sollte ein Kompetenzraster mit allen für eine Willkommensbehörde erforderlichen Kompetenzen aufgestellt werden. Die Erfahrungen aus dem Modellprojekt haben gezeigt, dass es über die für die Arbeit, einer Führungskraft der Ausländerbehörde bzw. einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters in der Ausländerbehörde, ohnehin erforderlichen Kompetenzen hinaus mindestens um folgende Kompetenzen geht:

Für Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

- **Fachkompetenz im Ausländerrecht**
- **Interkulturelle Kompetenz**
- **Kommunikations- und Konfliktfähigkeit im interkulturellen Kontext**
- **Selbstreflexion**
- **Deeskalationsfähigkeit**

Für Führungskräfte:

- **Change Management und Leadership**
- **Verhandlungssichere Gesprächsführung**

Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

- **Empathie, Offenheit, Flexibilität**
- **Beherrschen ausgewählter Fremdsprachen**
- **Teamfähigkeit**
- **Belastbarkeit**

Für die Erstellung eines ganz individuellen Kompetenzrasters für die Arbeit in Ihrer Ausländerbehörde ist es ratsam, als Quelle bereits vorhandene Stellenbeschreibungen in dieser frühen Phase einzubeziehen.

Erarbeiten Sie anschließend für alle in Ihrer Behörde vorhandenen Positionen/Funktionen ein Anforderungsprofil, das auf diesem Kompetenzraster basiert.

Erheben Sie anschließend die Kompetenzen aller Beschäftigten. Hierzu können Sie entweder mit der Personalabteilung Ihres Hauses zusammenarbeiten, eine professionelle externe Begleitung einbeziehen oder eigene Mittel und Wege finden, zum Beispiel über persönliche Gespräche, Mitarbeitergespräche, Einsatz von Fragebögen etc. Wenn Sie die Erhebung in die eigene Hand nehmen, könnten Ihnen beispielsweise folgende Fragen in der Befragung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter helfen:

- **In welchen Kompetenzen habe ich mich seit meiner Tätigkeit in der Ausländerbehörde bereits weitergebildet? Wann war das?**
- **Skalenfragen: Welche der folgenden Kompetenzen sehe ich bei mir wie stark ausgeprägt (von ... bis ...)?**
- **In welchen Kompetenzbereichen sehe ich bei mir selbst Weiterbildungsbedarf?**
- **Welche Weiterbildungen würden mir bei meiner täglichen Arbeit weiterhelfen?**
- **Wie oft würde ich mich im Jahr gerne weiterbilden?**

Zwecks Auswertung und Erfassung dieser Befragung empfiehlt sich das Arbeiten mit einer Übersichtsmatrix: Auf der vertikalen Achse können Sie das Kompetenzraster Ihrer Ausländerbehörde festhalten, auf der horizontalen Achse eine Spalte für jede Mitarbeiterin bzw. jeden Mitarbeiter einrichten und in den entsprechenden Zellen durch ein Kreuz kennzeichnen, dass eine Fortbildung erfolgt ist, wann diese erfolgt ist und wie diese hieß. Hierin können Sie auch die angedachten Fortbildungsmaßnahmen dokumentieren. Diese Matrix können Sie also sowohl als Dokumentations- als auch als Planungswerkzeug für das Personalmanagement in Ihrer Abteilung verwenden.

UMSETZUNGSSCHRITTE

Wenn diese Bestandsaufnahme einmal durchgeführt ist, gleichen Sie das individuelle Kompetenzprofil einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters mit dem für diese Position festgelegten Anforderungsprofil ab. Dieser Abgleich wird deutlich machen, welche Kompetenzen eine Mitarbeiterin / ein Mitarbeiter für seine/ihre Position bereits mitbringt und welche weiterentwickelt werden müssen. Führen Sie anschließend Einzelgespräche mit Ihren Mitarbeitenden, in denen Sie

- **die Ergebnisse der Erhebung zurückmelden.**
- **die Entwicklungsrichtungen thematisieren.**
- **der Mitarbeiterin / dem Mitarbeiter die Möglichkeit einräumen, die selbst erkannten Fort- und Weiterbildungsbedarfe zu benennen.**

Erarbeiten Sie anschließend ein internes Qualifizierungskonzept, aus dem deutlich wird, welche Weiterbildungsbedarfe prioritär angegangen werden und welche Lernziele damit verbunden sind. Hierbei sollten Sie Wert darauf legen, möglichst nachhaltige Weiterbildungsstrukturen zu etablieren (Auffrischungseminare, interne Reflexionsrunden in regelmäßigen Abständen etc.).

Im Sinne einer lernenden Organisation sollten Sie als Führungskraft generell die Verantwortung dafür übernehmen, dass sich Ihre Mitarbeitenden jedes Jahr in einem – und idealerweise mehreren – Themenfeld(ern) weiterbilden. Ob die Verpflichtung zur Teilnahme an bestimmten Seminaren sinnvoll ist, können Sie anhand Ihrer Organisationskultur am besten selbst einschätzen.

Mit einer ähnlichen Verantwortung sollten Ihre Mitarbeitenden auch die Zielsetzung verfolgen, die Kompetenzen im Gesamtteam zu erhöhen. Dies kann dadurch geschehen, dass die Mitarbeitenden dazu verpflichtet sind, das neu erworbene Wissen im Team zu multiplizieren, z. B. in Form von regelmäßigen oder anlassbezogenen internen Fortbildungen, die zeitnah an eine belegte externe Fortbildung anschließen. Hierzu sei an dieser Stelle auch auf das Werkzeug „Fallberatung“ verwiesen, dessen Anwendung Ihre Mitarbeitenden dazu befähigen wird, in einen strukturierten Austausch über neu gewonnene fachliche Kenntnisse zu treten und diese dann im Kollektiv in die Praxis umzusetzen.

2. Umsetzungsphase

In dieser Phase sollten Sie gute Angebote und Kooperationspartner für die externe Weiterbildung Ihrer Mitarbeiterschaft finden. Zunächst sollten Sie abgleichen, welche Bedarfe über das bestehende Fortbildungsangebot der Personalabteilung in Ihrem Haus abgedeckt werden können. Weiterhin können Sie in anderen Ausländerbehörden, mit denen Sie vernetzt sind, erfragen, mit welchen Anbietern diese gute Erfahrungen gemacht haben. Ein dritter Weg wäre, dass Sie sich selbst Anbieter und ggf. kostenlose Angebote für die Deckung der unterschiedlichen Weiterbildungsbedarfe suchen.

Auch können interne Schulungen von Seiten der eigenen Belegschaft angeboten werden. Hier sollten Sie prüfen, welche fachlichen Schulungen dafür – vorrangig – in Frage kommen.

Neben externen Weiterbildungen, mit Hilfe derer neues Wissen in Ihre Ausländerbehörde getragen wird, sollten Sie auch Reflexionsräume schaffen, in denen die Mitarbeitenden ihre Situationen und Herausforderungen reflektieren und sich über kollegiales Feedback zur täglichen Arbeit weiterentwickeln können. Ein Coaching von Mitarbeitenden können Sie entweder als externe Dienstleistung einkaufen oder aber über die Ausbildung interner Coaches gewährleisten. Bei letzterem Szenario würden dann die internen Coaches das Coaching anderer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übernehmen. Ein gutes Vertrauensverhältnis sowie eine entsprechende Arbeitskultursituation im Team sind für das Gelingen des Coachings in dieser Form absolut zentral. Hinzukommt, dass zu jedem Zeitpunkt gewährleistet sein muss, dass die Ergebnisse des Coachingprozesses keinerlei Implikationen auf die Bewertung einer Mitarbeiterin / eines Mitarbeiters haben. Dies kann beispielsweise dadurch gewährleistet werden, dass jeweils im Sachgebiet A tätige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Führungskräfte die Mitarbeitenden aus dem Sachgebiet B coachen.

Regelmäßige Supervisionsmöglichkeiten stellen einen weiteren und erfahrungsgemäß sehr geeigneten Rahmen dar, die beruflichen Herausforderungen im kollegialen Kontext zu teilen und gemeinsam Lösungsansätze zu entwickeln. Insbesondere im Bereich der aufenthaltsbeendenden Maßnahmen, aber durchaus auch in anderen Arbeitsbereichen, wäre dies ratsam.

UMSETZUNGSSCHRITTE

3. Evaluation

Das regelmäßig stattfindende Mitarbeitergespräch (bestenfalls halbjährlich) stellt einen geeigneten Rahmen dar, die individuelle Weiterentwicklung zu thematisieren und gemeinsam zu planen. Mit Hilfe einer Selbsteinschätzung durch die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter und durch Ihre Einschätzung als Führungskraft können Sie neben der Förderung der Reflexionsfähigkeit der Person auch gemeinsam die Wirksamkeit der Schulungs- und Weiterbildungsangebote beleuchten. Erkannte Weiterbildungsbedarfe sollten über Zielvereinbarungen festgehalten werden.

VERTIEFENDE INFORMATIONEN IM ANHANG

→ Schulungskanon der Ausländerbehörde Kassel

ERFOLGSFAKTOREN

- ✓ Akzeptanz von Seiten der Mitarbeiterschaft, dass überfachliche Kompetenzen dieselbe Wertigkeit haben wie fachliche Kompetenzen
- ✓ Weiterbildungsbereitschaft muss auf allen Ebenen vorhanden sein.
- ✓ Zeitliche und finanzielle Ressourcen für Weiterbildung müssen vorhanden sein.



6.6.5

Werkzeug 20

Wie kann ich sicherstellen, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Informationen haben, die sie brauchen, wenn sie sie brauchen (Wissensmanagement)?

	Komplexität des Vorhabens	●●●●●●○○○○		Personelle Ressourcen	●●●●●○○○○○
	Finanzielle Ressourcen	●●●○○○○○○○		Einbindung weiterer Akteure	●●●○○○○○○○

ANALYSE

Welchen Nutzen haben Sie davon, dieses Werkzeug in die Hand zu nehmen?

Das Ausländerrecht ist durch eine hohe Komplexität und eine schnelle Taktung von Rechtsänderungen gekennzeichnet. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Ausländerbehörde sind darauf angewiesen, für ihre Arbeit die aktuellen Rechtsgrundlagen zu kennen und über deren korrekte Anwendung informiert zu sein. Daher ist es von zentraler Bedeutung, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen schnellen Zugriff auf die gleichen und aktuellen Informationen haben (Gesetzestexte, Kommentierungen, Urteil- und Erlasssammlungen sowie Internetrecherchemöglichkeiten). Darüber hinaus gibt es in der täglichen Arbeit eine Vielzahl von Fällen, in denen die Ausübung von Ermessen in der Entscheidung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt. Um einheitliche Entscheidungen im Rahmen des Ermessensspielraums unter Berücksichtigung des Gleichbehandlungsgrundsatzes zu fällen, gilt es, gemeinsame Handlungsleitlinien zu entwickeln. Ein weiterer Aspekt von Wissensmanagement bezieht sich auf die Perspektive der Verweisberatung. Wenn durch die Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter der Ausländerbehörde Informationen über Angebote und Leistungen von Dritten (innerhalb oder außerhalb der Verwaltung) gegeben werden sollen, bedarf es eines umfassenden Wissens hinsichtlich dieser Leistungen und Angebote.

Welche Grundvoraussetzungen müssen für eine erfolgreiche Umsetzung vorliegen?

- **Bereitschaft, Wissen zu teilen und Wissensmanagement aktiv für die Arbeit zu nutzen**
- **Zeitliche Ressourcen für den Aufbau bzw. die Neuorganisation des Wissensmanagements**

UMSETZUNGSSCHRITTE

Bei der Ausgestaltung von Wissensmanagement innerhalb der Ausländerbehörde geht es darum, den Zugang zu den für die Arbeit notwendigen Informationen optimal auszugestalten. Die individuelle Ausgestaltung kann von Ausländerbehörde zu Ausländerbehörde unterschiedlich aussehen, insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Unterstützung durch umfassende Wissensmanagementsysteme auf Länderebene sehr unterschiedlich ausfällt und damit auch die Anforderungen an ein zusätzliches internes System.

Bei der Ausgestaltung des Wissensmanagements sind zwei unterschiedliche Arten von Wissen zu berücksichtigen. Zunächst das explizite Wissen: Hierbei handelt es sich um all die Informationen, die schriftlich dokumentierbar oder speicherbar sind. An dieser Stelle gilt es, ein System zu entwickeln, um Informationen (auf eine bestimmte Art und an bestimmten Orten) zu speichern und zugänglich zu machen. Daneben gibt es das implizite Wissen, das nicht speicherbare und individuelle Erfahrungswissen der Personen. Um auch dieses Wissen mit anderen zu teilen, bedarf es Strukturen des Austauschs, des Voneinanderlernens etc.

Wie sieht das bisherige Wissensmanagement der Ausländerbehörde aus? Was brauchen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (darüber hinaus)?

In einem ersten Schritt sollten Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfassen, wie derzeit Informationen und Wissen innerhalb der Ausländerbehörde geteilt werden:

- Wie sieht der Zugang zu Informationen aus? Wie sieht derzeit der Prozess aus, wenn gesetzliche Neuerungen/ Verwaltungsvorschriften relevant für die Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden? Was funktioniert gut, was sollte verbessert werden?
- Wie werden interne Informationen (Protokolle von Dienstberatungen etc.) gespeichert? Wie wird sichergestellt, dass Informationen z. B. aus Dienstberatungen an nicht anwesende Kolleginnen und Kollegen weitergegeben werden? Sind hier Prozess und Verantwortlichkeiten definiert?
- Welche Wissensmanagementsysteme werden über ihre Landesebene (Innenministerium) vorgehalten? Wie können diese optimal für die Arbeit der Ausländerbehörde genutzt werden?
- Gibt es eine Person, die für die Aufbereitung und/oder Verbreitung relevanter Informationen als Verantwortliche oder Verantwortlicher festgelegt ist? Wäre dies für Ihre Ausländerbehörde sinnvoll? Für welche Bereiche?
 - Nehmen Sie sich Zeit, diese Fragen gemeinsam mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kritisch zu hinterfragen: Was funktioniert? Was wird genutzt? Was fehlt?
 - Leiten Sie ab, welche Handlungsschritte sich dadurch für Sie ableiten? Was sollte verändert werden? Auf welchen Systemen können Sie aufbauen?

Entwicklung einer Kultur des Teilens und Voneinanderlernens

Ebenso wichtig wie eine funktionierende praktische Organisation von Wissen und Informationen zu entwickeln ist es, an der Veränderung der Verwaltungskultur zu arbeiten. Die Grundlage eines funktionierenden Informationsaustauschs ist die Bereitschaft aller Beteiligten, auf der einen Seite das eigene Wissen zu teilen und auf der anderen Seite voneinander zu lernen. Daher sollten Sie an dieser Stelle auch Ihre interne Wissenskultur kritisch reflektieren und überlegen, wie Teilen und Lernen gestärkt werden können:

- In welchen Formaten können sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Fälle und Fragen offen austauschen oder ihre guten Lösungen für alle vorstellen? (vgl. hierzu das Werkzeug 21 „Fachliche Fallberatung“) Finden diese Formate regelmäßig und standardisiert statt?
- Gibt es ein Einarbeitungskonzept, in dem darauf Wert gelegt wird, dass die erfahrenen Kolleginnen und Kollegen sowohl explizites als auch implizites Wissen so weitergeben, dass das „Voneinanderlernen“ als Kultur gestärkt wird? (vgl. hierzu das Werkzeug 18 „Einarbeitungskonzept“)
- Welche Rolle spielt das Voneinanderlernen? Wie können Sie als Führungskraft den kollegialen Austausch zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stärken? Betonen Sie als Führungskraft, dass Ihnen das Teilen von Wissen wichtig ist!
- Nutzen Sie Ihre Mitarbeitenden, die an Schulungen teilgenommen haben, als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren! Ein Format hierzu könnte sein, das Sie die entsprechenden Mitarbeitenden vorab damit beauftragen, das Wissen von einer Schulung so mitzu-

UMSETZUNGSSCHRITTE

nehmen und aufzubereiten, dass sie in der nächsten Dienstberatung über die wichtigsten Punkte berichten und darüber hinaus vertiefend als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zur Verfügung stehen.

- **Nutzen Sie die Möglichkeiten der Vernetzung durch Hospitationen und Erfahrungsaustausche nicht nur unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern innerhalb der Ausländerbehörde und der Verwaltung, sondern auch mit Externen, wie z.B. Beratungsstellen.**

Tipps zur Unterstützung im Wissensmanagement

Als Ergebnis der Bearbeitung des Themas „Wissensmanagement für Ausländerbehörden“ können sich im Modellprojekt einige Tipps ableiten, die für einige Ausländerbehörden hilfreich waren.

1. Nutzung des Hypertextkommentars zum Ausländerrecht – HTK-AusLR

Der HTK-AusLR ist ein juristischer Gesetzeskommentar in digitaler Form. Der Zugriff erfolgt über das Internet oder über das Intranet des Anwenders. Der HTK-AusLR erscheint beim Neuen Medienverlag e. K. Der Kommentar wird hauptsächlich benutzt von Ausländerbehörden, Verwaltungsgerichten und Rechtsanwälten in Deutschland. Hier ist eine Lizenzgebühr zu entrichten.

2. Nutzung vorhandener Internetangebote der Bundesländer

Einige Bundesländer unterstützen die Ausländerbehörden durch eine umfassende Aufbereitung von Informationen und deren Veröffentlichung über das Internet. Diese Informationen sind zum Teil nur den jeweiligen Ausländerbehörden der entsprechenden Bundesländer zugänglich. Andere Informationen sind allen zugänglich. So finden sich auf der Seite des Landes- und Ordnungsamts Berlin eine Vielzahl von Informationen. Darunter z. B. alle Verwaltungsvorschriften des Landes Berlin (www.berlin.de/labowillkommen-in-berlin). Das Land Baden-Württemberg stellt ebenfalls eine Reihe von Informationen über das Portal „service-bw“ zur Verfügung.

3. Nutzung der Internetseite „www.info4alien.de“

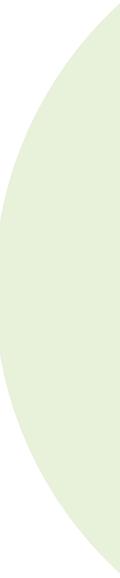
Hierbei handelt es sich um eine Austauschplattform zum Thema Ausländerrecht, die durch einen Praktiker aus einer Ausländerbehörde gepflegt und moderiert wird. Es gibt dabei auch einen geschützten Bereich, der nach Anmeldung nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus Ausländerbehörden zugänglich ist.

4. Nutzung des Austauschs mit Netzwerkpartnern

Ein Modellstandort hat die Zusammenarbeit mit dem IQ-Netzwerk genutzt, um durch deren juristische Experten eine Schulung zum Thema „Neuerung der Bleiberechtsregelungen“ zu erhalten.

ERFOLGSFAKTOREN

- ✓ Nehmen Sie sich Zeit, Ihre bisherigen Prozesse kritisch zu reflektieren.
- ✓ Nutzen Sie vorhandene Angebote und Strukturen und ergänzen Sie sinnvoll, wo Sie zusätzliche Informationen brauchen.
- ✓ Stellen Sie zeitliche Ressourcen für den persönlichen kollegialen Austausch zur Verfügung.
- ✓ Leben sie das Voneinanderlernen als Führungskraft vor.





6.6.6
Werkzeug 21
Fachliche Fallberatung

	Komplexität des Vorhabens	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>		Personelle Ressourcen	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>
	Finanzielle Ressourcen	<input type="radio"/>		Einbindung weiterer Akteure	<input type="radio"/>

ANALYSE

Welchen Nutzen haben Sie davon, dieses Werkzeug in die Hand zu nehmen?

Zwei zentralen Fragen müssen sich alle Ausländerbehörden stellen:

- **Wie schaffen Sie es, Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich der sich häufig ändernden und sehr komplexen Rechtslage so fit zu machen, dass diese eine hohe Sicherheit in der Rechtsanwendung erlangen?**
- **Wie schaffen Sie es als Ausländerbehörde zu einer einheitlichen Rechtsanwendung und einheitlichen Auslegung von Ermessensspielräumen zu gelangen?**

Die Durchführung von gemeinsamen Fallberatungen hat sich als ein sehr erfolgreicher Weg der Weiterentwicklung und Stärkung der Fachkompetenz der Beschäftigten erwiesen.

Darüber hinaus lassen sich als zusätzliche Effekte die Stärkung des Teamzusammenhalts und die Verwirklichung der Idee einer lernenden Organisation fest-

machen. Wenn ein Team miteinander und voneinander lernen kann, hat dies Fall auch einen positiven Einfluss auf das Teamklima.

Welche Grundvoraussetzungen müssen für eine erfolgreiche Umsetzung vorliegen?

- **Investition von zeitlichen Ressourcen (ca. eine Stunde pro Woche)**
- **Offenheit zum Austausch, Bereitschaft zum Lernen**

UMSETZUNGSSCHRITTE

Grundlagen der Einführung des Instruments

Die Entscheidung zur Einführung des Instruments der regelmäßigen Fallberatungen sollte durch die Führungskraft erfolgen. Idealerweise nehmen alle fallbearbeitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Ausländerbehörde an der Fallberatung teil. Dies bedeutet zwar einen hohen personellen Aufwand, aber nur so kann sichergestellt werden, dass die fachliche Kompetenz und Einheitlichkeit in der Anwendung alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreicht. Je nach Größe und Organisationsstruktur der Ausländerbehörde kann es abweichend davon sinnvoll sein, die Fallberatung nach Fachbereichen (z. B. aufenthaltsgewährender und aufenthaltsbeendender Bereich) zu trennen. Hier muss dann jedoch sichergestellt werden, dass diese für alle relevanten Informationen zwischen den Bereichen kommuniziert werden.

Festlegung und Ankündigung der Termine

- **Die Durchführung der Fallberatung erfolgt idealerweise an einem publikumsfreien Tag; es muss sichergestellt sein, dass möglichst keine Störungen erfolgen.**
- **Fallberatungen erfolgen in einem festen Rhythmus; bewährt hat sich ein zweiwöchiger Turnus.**
- **Dauer der Fallberatung: ein bis zwei Stunden. In der Regel dauern die ersten Sitzungen länger, sobald das Verfahren eingespielt ist, wird weniger Zeit benötigt.**
- **Die Termine werden vorab festgelegt und sind verbindlich.**
- **Zur Moderation (Tagesordnung, Einladung, Zeitmanagement) der Fallberatung wird vorab eine Verantwortliche oder ein Verantwortlicher benannt, der in regelmäßigen Abständen wechseln kann.**

Vorbereitung der Fallberatungen

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind aufgefordert zur Vorbereitung der Sitzung je nach Bedarf einen (oder mehrere) konkrete Fälle aus ihrer Arbeitspraxis mitzubringen. Diese sind im Vorfeld so vorzubereiten, dass sie kurz und verständlich den Kolleginnen und Kollegen vorgestellt werden können. Voraussetzung für die Auswahl der Fälle ist, dass es sich zum Beispiel um

- **die Anwendung einer aktuellen Gesetzesänderung,**
- **einen rechtlich besonders schwierigen/uneindeutigen Fall,**
- **eine schwierige Auslegung von Ermessen oder**
- **eine konfliktbehaftete Auseinandersetzung mit einer Kundin/ einem Kunden handelt.**

Die Erfahrung zeigt, dass es empfehlenswert ist, sich auf die Arbeit mit einigen wenigen, dafür gut vorbereiteten Fällen pro Sitzung zu beschränken.

Durchführung der Fallberatungen

- **Zu Beginn wird eine Protokollführerin oder ein Protokollführer festgelegt, die/der im Nachgang ein Ergebnisprotokoll nach einem festgelegten Schema kurz und verständlich erstellt.**
- **Eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter schildert den zu besprechenden Fall und die resultierenden Fragestellungen.**
- **Klärung von Verständnisfragen.**

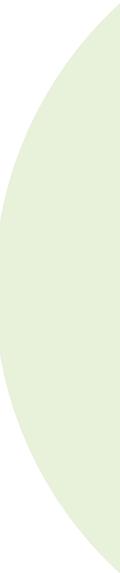
UMSETZUNGSSCHRITTE

- **Die Kolleginnen und Kollegen beantworten die Fragen der Fallgeberin/ des Fallgebers aus rechtlicher Sicht und ergänzen wenn möglich mit praktischen Erfahrungen.**
- **In der Besprechung des Falls sollen rechtliche Unterschiede, Voraussetzungen und Details in der Bearbeitung (z. B. welche Belege werden angefordert) angesprochen werden, um für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Ausländerbehörde eine Einheitlichkeit/Vergleichbarkeit in der Bearbeitung zu erreichen.**
- **Neben der Klärung der rechtlichen Fragestellungen sollen auch Fragen hinsichtlich der Gestaltung eines transparenten und dienstleistungsorientierten Prozesses gemeinsam reflektiert werden.**

Das Protokoll der Sitzung wird im Nachgang an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschickt. Hier werden die Allgemeingültigkeiten festgehalten, die sich aus den konkreten Fällen ergeben. So können mittel- und langfristig einheitliche Bearbeitungsstandards für die Behörde erreicht werden.

ERFOLGSFAKTOREN

- ✓ **Bedeutung und Verbindlichkeit der Termine muss von der Führungskraft kommuniziert werden**
- ✓ **Aktive Teilnahme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Bearbeitung.**





6.6.7

Werkzeug 22

Aufbau einer Verweisberatung in Zusammenarbeit mit Migrationsdiensten



Komplexität des Vorhabens



Personelle Ressourcen



Finanzielle Ressourcen



Einbindung weiterer Akteure



ANALYSE

Welchen Nutzen haben Sie davon, dieses Werkzeug in die Hand zu nehmen?

Die umfassende Beratung der Kundinnen und Kunden der Ausländerbehörde, auch über ausländerrechtliche Belange hinaus, ist ein wichtiges Anliegen. Ein Ziel im Sinne der Willkommensbehörde ist es, die Verweisberatung zu intensivieren. Verweisberatung in diesem Kontext bedeutet, die Kundinnen und Kunden auf entsprechende Leistungen und Angebote weiterer Verwaltungseinheiten und Externer hinzuweisen (wie z. B. Jugendamt zum Thema Kinderbetreuung, Migrationsberatung zur allgemeinen Beratung oder Träger zur Aufnahme von Integrations- oder Sprachkursen), um so auch den Integrationsprozess zu unterstützen und zu beschleunigen.

Eine Zusammenarbeit mit Migrationsdiensten in diesem Rahmen hat verschiedene Vorteile:

- Eine enge Zusammenarbeit verbessert den Kontakt und das gegenseitige Verständnis.

- Räumliche Nähe (z. B. durch Schaffung eines Beratungsangebots innerhalb der Ausländerbehörde) ermöglicht persönliche Kontakte.
- Ressourcen zur Beratung werden gebündelt.
- Kurze Wege und schnelle Unterstützung für die Kundinnen und Kunden.

Welche Grundvoraussetzungen müssen für eine erfolgreiche Umsetzung vorliegen?

- Bereitschaft auf beiden Seiten, zusammenzuarbeiten und sich für den anderen zu öffnen
- Optisch getrennter Bereich in den Räumlichkeiten der Ausländerbehörde, in denen Erstberatung stattfinden kann

UMSETZUNGSSCHRITTE

Einige Hinweise zur Erweiterung der Verweisberatung finden Sie im Werkzeug 13 „Bereitstellung von Informationen“, Seite 83. Hier möchten wir Ihnen als Anregung ein Konzept aus der Ausländerbehörde Kiel vorstellen, bei der eine Verweisberatung durch eine enge Kooperation zwischen der Zuwanderungsabteilung (Ausländerbehörde) und den Migrationsdiensten innerhalb der Ausländerbehörde organisiert wird. Dieses Beispiel ist nicht 1:1 auf alle Ausländerbehörden zu übertragen, aber es ist ein sehr gutes Beispiel dafür, wie eine enge Vernetzung mit Externen dazu führen kann, gleichzeitig eine sehr gute Dienstleistung für die Kundinnen und Kunden vorzuhalten und dabei die Ressourcen der Ausländerbehörden zu schonen.

Ein Beispiel: Konzept der Kundenorientierung⁸ durch die Migrationsdienste

Ziel:

Alle Neueingereisten, unabhängig vom Aufenthaltsstatus, sollen einen verbesserten Zugang zum Informations- und Beratungsangebot der Migrationsdienste in Kiel erhalten. Um die Zielgruppe direkt und niederschwellig ansprechen zu können, soll diese Orientierung und Weitervermittlung in den Räumlichkeiten der Zuwanderungsabteilung ZuWA (Ausländerbehörde) stattfinden.

Umsetzung:

1. Die Migrationsdienste erklären sich bereit mindestens zu den Stoßzeiten des Publikumsverkehrs in der ZuWA eine Informations- und Orientierungsstelle zu besetzen. An dieser Stelle sollen a) allgemeine Informationen zu sozialen und beratenden Angeboten in Kiel weitergegeben und es soll b) Neueinreisenden eine passende Beratung mit einem wohnortsnahen Träger vermittelt werden.

2. Dabei soll keine intensive Sozialberatung durchgeführt werden – dies können die existierenden Beratungsstrukturen besser leisten – sondern es soll die Orientierung und Steuerung Neueingereister verbessert werden.
3. Das Orientierungsangebot soll im Interesse aller Beteiligten zwar räumlich in die ZuWA integriert sein, aber dennoch klar von der ZuWA abgegrenzt sein. Die unterschiedlichen Zuständigkeiten von städtischer Behörde und sozialen Beratungsdiensten sollen klar erkennbar sein.
4. Das Angebot soll mehrsprachig verfügbar sein. Die Mehrsprachigkeit kann dabei über Sprachmittlerinnen und Sprachmittler vor Ort, durch übersetzte Materialien und Handzettel oder telefonisch verfügbare Sprachmittlerinnen und Sprachmittler gesichert werden.
5. Neueingereiste erhalten bei Bedarf als Ergebnis der Orientierung einen Handzettel mit Informationen zum weiterberatenden Dienst (Name, Adresse auf Karte etc.), dem Termin und einem Datenteil, in dem relevante Sachverhalte und der konkrete Beratungsbedarf der/des Eingewanderten vermerkt sind.
6. Für zugewiesene Flüchtlinge und Asylbewerber wird in Kooperation mit dem christlichen Verein am Zuweisungstag (i. d. R. Dienstag) ein gesondertes Begleitangebot erarbeitet, das die Zugewiesenen von der Ankunft in Kiel an (und nicht erst nach allen relevanten Behördengängen wie bisher) betreut.

Raumbedarf:

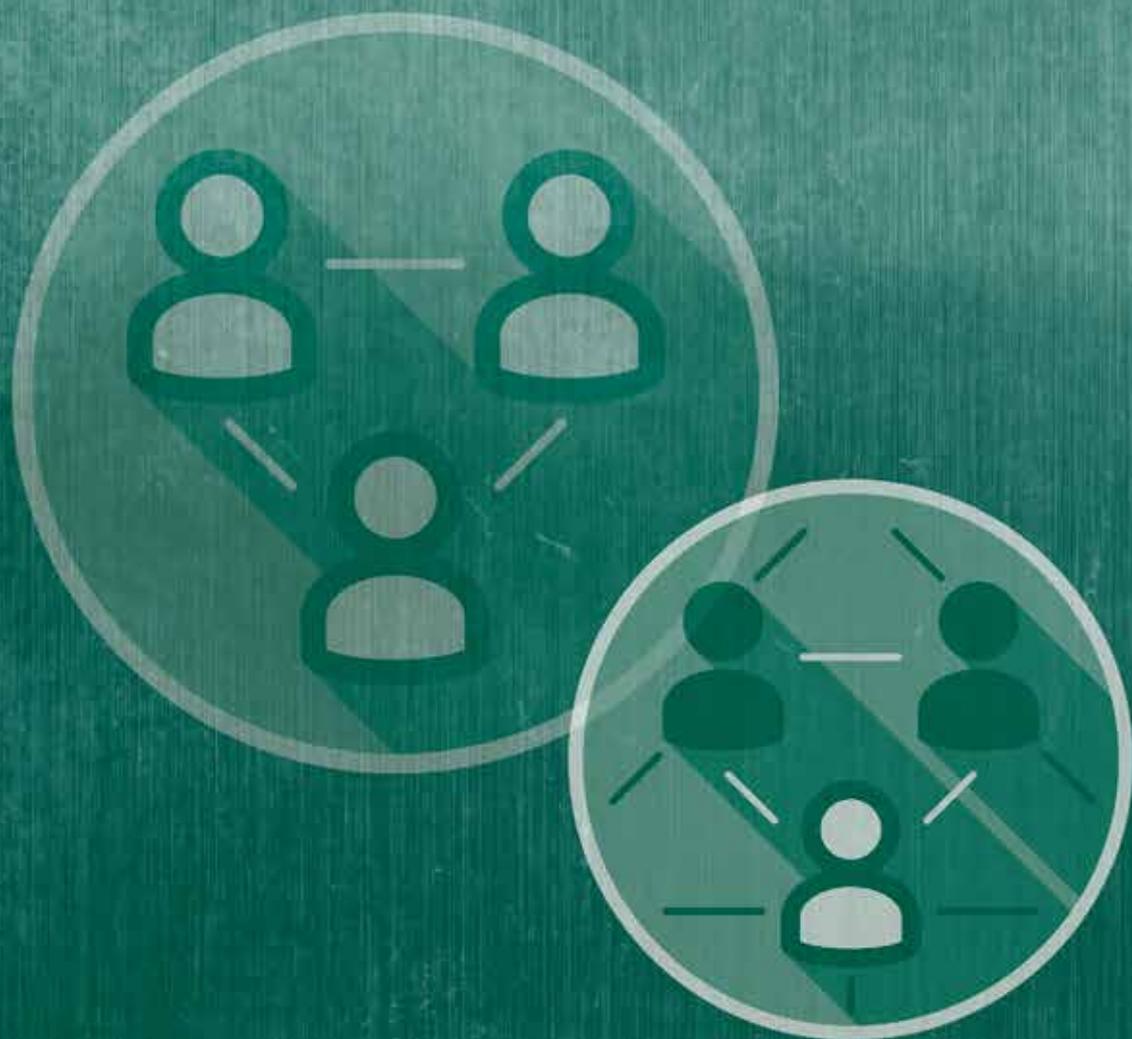
Das Orientierungsangebot für Neueingereiste soll räumlich in den (neuen) Standort der ZuWA integriert sein. Im Idealfall stehen für die jeweils beratenden Dienste eine Informationstheke im Wartebereich sowie ein Besprechungszimmer zur Verfügung.

⁸ Das Konzept der Kundenorientierung durch die Migrationsdienste entstand in der ZuWA Kiel mit Unterstützung durch Prof. Dr. Tobias G. Eule.

ERFOLGSFAKTOREN

- ✓ Enge Vernetzung und Austausch zwischen den Beteiligten
- ✓ „Ziehen an einem Strang“ – kein Arbeiten gegeneinander, sondern miteinander im Sinne der Kundinnen und Kunden
- ✓ Gemeinsame Erarbeitung des Konzepts durch alle Beteiligten

6.7 Werkzeuge im Eckpunkt 5 „Vernetzung“







6.7.1
Werkzeug 23
Wie kann ich mich mit internen Akteuren vernetzen?
Wer sind sinnvolle Partnerinnen und Partner für meine Ausländerbehörde?

	Komplexität des Vorhabens	●●●●○		Personelle Ressourcen	●●●●●○
	Finanzielle Ressourcen	○		Einbindung weiterer Akteure	●●●●●○

ANALYSE

Welchen Nutzen haben Sie davon, dieses Werkzeug in die Hand zu nehmen?

Die Vernetzung mit internen Akteuren kann maßgeblich zu einer **Schnittstellenoptimierung** in Prozessen mit Ämtern, wie bspw. dem Amt für Soziales oder Gesundheit etc. dienen. Dies manifestiert sich auch in einer schnelleren Fallbearbeitung in Ihrer Ausländerbehörde und einer besseren internen Zusammenarbeit bei Anfragen von außen. Die Ausländerbehörde kann dadurch eine **positive Stellung in der Verwaltung** einnehmen, sie gewinnt zum einen an **Attraktivität als Arbeitgeber** hinzu und findet zum anderen stärkere Berücksichtigung bei Veranstaltungen und in der Außendarstellung/Öffentlichkeitsarbeit. Durch die interne Vernetzung können Aufgaben der Ausländerbehörde bekannt gemacht und eine erhöhte Transparenz ihrer Arbeit hergestellt werden.

Welche Grundvoraussetzungen müssen für eine erfolgreiche Umsetzung vorliegen?

- **Bedeutung der internen Vernetzung wird von Führungskraft erkannt und an das Team vermittelt**
- **Ressourcen werden für die Vernetzung bereitgestellt**
- **Kooperationsbereitschaft anderer Ämter muss gegeben sein**

UMSETZUNGSSCHRITTE

1. Analyse- und Vorbereitungsphase

In einem ersten Schritt sollten Sie gemeinsam mit Ihrem Team eine Akteurslandkarte erstellen. Zielsetzung hierbei ist es, einen Überblick über alle internen Akteure zu bekommen, mit denen Sie zusammenarbeiten. Hierbei geht es sowohl um Akteure und Abteilungen, die für Ihre Arbeit notwendig sind, als auch um Akteure und Abteilungen, deren Arbeit einen Kontakt mit Ihrer Ausländerbehörde erfordert. Eine Übersicht über mögliche interne und externe Akteure, die für die Arbeit Ihrer Ausländerbehörde relevant sein könnten, finden Sie im Anhang.

2. Umsetzungsphase

Wenn die Akteurslandkarte vorliegt, sollten Sie ihre Zielsetzung hinsichtlich der Vernetzung mit internen Akteuren klar definieren und hierbei auch gleichzeitig stets im Blick behalten, welches Interesse bzw. welche Vorteile diese Abteilungen von einer vertieften Zusammenarbeit mit Ihrer Ausländerbehörde haben könnten.

Anschließend sollten Sie Kontakt zu den entsprechend zuständigen Personen in den betreffenden Abteilungen aufnehmen, Ihr Anliegen einer engeren Vernetzung klar machen und sich persönlich treffen. Wenn die entsprechende Abteilung zu einer vertieften Zusammenarbeit ähnlich steht wie Sie, kann die Optimierung der Schnittstellen zwischen der Arbeit Ihrer Ausländerbehörde und dieser entsprechenden Verwaltungsabteilung mit Hilfe kleiner Workshops bzw. gemeinsamen Treffen, Besprechungen etc. erfolgen. Die gemeinsame Zeit sollte neben einer Reflexion der wichtigsten Erkenntnisse über die Zusammenarbeit vor allem für die Entwicklung neuer Ideen für die künftige Zusammenarbeit genutzt werden. Mögliche Leitfragen könnten hier zum Beispiel sein:

- **Welche Erkenntnisse hinsichtlich unserer Zusammenarbeit haben uns besonders überrascht?**
- **Welche Vorstellung haben wir von einer idealen Zusammenarbeit?**
- **Was kann jede Seite zu diesem Ideal beitragen? Wie könnte dies konkret aussehen?**

Die daran anschließende Umsetzung kann eine Vielzahl von Formaten umfassen. Wichtig ist es, einen nachhaltigen Modus Operandi zu finden, der mit kalkulierte Resourcenaufwand ein Optimum an Austausch ermöglicht. Denkbar ist/sind hier zum Beispiel

- **die Einführung regelmäßiger gemeinsamer Besprechungen,**
- **die Benennung konkreter Ansprechpartnerinnen und -partner für bestimmte, wiederkehrende Anliegen anderer Verwaltungsbereiche,**
- **die Abstimmung der Kommunikation, die Gewährleistung der telefonischen Erreichbarkeit,**
- **die Einführung von gemeinsamen Fallbesprechungen,**
- **gemeinsame Vor-Ort-Begehungen,**
- **die Abstimmung zu Veranstaltungen und Terminen etc.,**
- **die Abstimmung der Öffentlichkeitsarbeit.**

UMSETZUNGSSCHRITTE

Ein konkretes Beispiel für eine solche interne Vernetzung hat an einem der Modellstandorte zwischen der Ausländerbehörde und der Pressestelle stattgefunden. Anhand dieses Beispiels soll verdeutlicht werden, wie die interne Vernetzung ablaufen kann.

Um ihr Image in der Öffentlichkeit zu verbessern, hat die betroffene Ausländerbehörde den Wunsch geäußert, sich stärker mit der zentral über die Pressestelle des Hauses laufenden Öffentlichkeitsarbeit der Ausländerbehörde zu befassen und diese in ihrem Sinne zu verbessern. Hierzu haben sich die Führungskräfte der Ausländerbehörde mit dem Pressesprecher persönlich getroffen und ihr Anliegen geäußert. Um ein für beide Seiten funktionierendes Verfahren hervorbringen, wurde zunächst die aktuelle Form der Zusammenarbeit beleuchtet. Hierbei ist Folgendes deutlich geworden: Bei Berichtsanslässen wendet sich die Pressestelle hinsichtlich fachlicher Fragen an die Ausländerbehörde. Diese gibt eine Stellungnahme ab, auf deren Grundlage dann die Pressestelle die Pressemitteilungen etc. fertigstellt und an die entsprechenden Presseverteiler weiterleitet. Dieses Verfahren hat in der Vergangenheit einige Male zu Irritationen und negativen Reaktionen in der Öffentlichkeit geführt, weil aufgrund von Kürzungen, Umschreibungen etc. teilweise sachlich unkorrekte Informationen an die Öffentlichkeit gelangt sind. Das Treffen hat ergeben, dass Pressestelle und Ausländerbehörde nun einen festen Prozess für ihre Zusammenarbeit definiert haben, damit – unter Wahrung der unterschiedlichen Interessen beider Seiten – solcherlei Vorkommnisse künftig vermieden werden können. Zusätzlich haben sich beide Netzwerkpartner – aufgrund der aktuellen Flüchtlingsthematik – dazu verständigt, zur aktuellen Flüchtlingssituation in der Kommune mindestens einmal im Quartal etwas zu veröffentlichen.

3. Evaluation

Sie sollten regelmäßig die Wirksamkeit des gemeinsam gewählten Modus Operandi überprüfen. Denkbar sind hier beispielsweise regelmäßige Befragungen der involvierten Mitarbeitenden sowie regelmäßige Feedbacks durch die betroffenen Führungskräfte

VERTIEFENDE INFORMATIONEN IM ANHANG

- Liste möglicher interner Kooperationspartner
- Netzwerkkarte als Werkzeug

ERFOLGSFAKTOREN

- ✓ Interesse für ein gemeinsames Agieren muss bei allen Beteiligten vorhanden sein.
- ✓ Netzwerkkarte als Werkzeug





6.7.2
Werkzeug 24
Vernetzung mit externen Akteuren
außerhalb der Verwaltung

	Komplexität des Vorhabens	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>		Personelle Ressourcen	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
	Finanzielle Ressourcen	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>		Einbindung weiterer Akteure	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>

ANALYSE

Welchen Nutzen haben Sie davon, dieses Werkzeug in die Hand zu nehmen?

Durch die Kooperation mit externen Akteuren kann es einer Ausländerbehörde gelingen, ihre **Handlungsfähigkeit zu erhöhen** und so auch zu einem **verbesserten Image** und einer **deutlichen Sichtbarkeit** von außen beizutragen. Die Vernetzung mit externen Akteuren kann der **Beschleunigung von Arbeitsprozessen** dienen, indem innovative und kurze Wege zur Bearbeitung beidseitiger Anliegen genutzt werden. Zudem kann der Austausch mit Kooperationspartnern zu einem **wertvollen Wissensaufbau** führen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Ausländerbehörde können direkt an diese kompetenten Partner verwiesen werden, sodass problematischen Einzelfällen mit schnellen Lösungsmöglichkeiten begegnet werden kann. Insgesamt kann die Vernetzung mit externen Akteuren außerhalb der Verwaltung dadurch eine **erhöhte Vertrauensbildung** zwischen Ihnen und Ihren Kooperationspartnern begünstigen.

Welche Grundvoraussetzungen müssen für eine erfolgreiche Umsetzung vorliegen?

- **Vernetzungsbereitschaft der Ausländerbehörde**
- **Bereitstellung entsprechender zeitlicher Ressourcen der Mitarbeitenden (und idealerweise der Führungskraft)**

UMSETZUNGSSCHRITTE

1. Analysephase: Identifizierung der relevanten Akteure

In einem ersten Schritt ist es wichtig, dass Sie relevante Akteure für eine Arbeit im Netzwerk identifizieren. Sollte Ihre Ausländerbehörde noch am Anfang der Netzwerkarbeit stehen, bietet sich hier zunächst ein Austausch mit der kommunalen Integrationsabteilung an. Kommunale Integrationsbeauftragte sind in aller Regel fähig, unterschiedliche Institutionen, Interessenvertretungen und Migrantenselbstorganisationen zu benennen, die für die Arbeit Ihrer Ausländerbehörde wichtig sein könnten. Ergänzend oder alternativ kann eine Beantwortung u. a. folgender Fragen Ihnen dabei helfen, die für den Aufbau eines Netzwerkes relevanten Akteure zu identifizieren:

- **Mit wem haben wir im Rahmen unserer täglichen Arbeit immer wieder Berührungspunkte?**
- **Welche Institutionen und Einrichtungen melden sich häufig mit ausländerrechtlichen Fragen und Anliegen bei uns?**
- **Welche immer wiederkehrenden Fragestellungen gibt es und wie könnten wir diese möglicherweise in verschiedene „Interessengruppen“ bündeln?**
- **In welchen Lebenslagen spielen ausländerrechtliche Fragen für unsere Kundinnen und Kunden eine Rolle und wo können wir als Ausländerbehörde hier institutionell ansetzen (Leistungsbezug → Agentur für Arbeit, Jobcenter; Studium → Universität; Fachkraft → Unternehmen, Wissenschaftsinstitute, Krankenhäuser etc.)**
- **Welche Akteure sind nicht so gut auf die Arbeit unserer Ausländerbehörde zu sprechen? Welche Kontakte pflegen wir zu diesen Personen/Institutionen?**

Je nach Anzahl der identifizierten relevanten Akteure sowie den in Ihrer Ausländerbehörde für die Vernetzungsarbeit vorhandenen Ressourcen kann an dieser Stelle eine Priorisierung der Akteure, mit denen Sie in einem ersten Schritt Kontakt aufnehmen sollten, sinnvoll sein. Hierzu können Sie die Netzwerkkarte verwenden, die im Anhang auf Seite 63 zu finden ist.

2. Gemeinsame Zieldefinition im Netzwerk

Am Anfang einer Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern sind erfahrungsgemäß folgende Dinge wichtig, auf die Sie bereits in einem frühen Stadium achten sollten:

- **Gegenseitiges Kennenlernen**
- **Klarmachen, wie dieses Treffen zu Stande kommt („Warum jetzt und warum mit Ihnen?“)**
- **Austausch über Erfahrungen mit der Zielgruppe sowie Schnittpunkte, die es bislang in der Arbeit gab oder künftig geben könnte**

Nach dieser Einstiegsphase ist es wichtig, gemeinsam mit Ihrem Netzwerkpartner relativ früh eine gemeinsame Vision bzw. Zieldefinition abzustecken („Was erhoffen wir uns durch die Zusammenarbeit? Was möchten wir gemeinsam erreichen?“). Dies schafft auf beiden Seiten eine breitere Akzeptanz für den möglicherweise mit der Kooperation verbundenen zusätzlichen Ressourcenaufwand.

Weiterhin ist es an dieser Stelle von zentraler Bedeutung, dass Sie in aller Offenheit mit den Beteiligten klären, wer welche Ressourcen in die Kooperation einbringen kann und will. Erfahrungsgemäß ist es wichtig, dass bereits nach kurzer Zeit für beide Seiten Win-win-Situationen entstehen, sodass sich der Ressourcenaufwand auch rentiert.

3. Gemeinsam im Netzwerk arbeitsfähig werden

Für die Kooperation im Netzwerk ist es zudem wichtig, dass Sie mit Ihrem Netzwerkpartner in einem möglichst frühen Stadium gemeinsame Arbeitsstrukturen finden. Zu diesem Zweck können folgende Fragen helfen:

- **Macht ein institutionalisierter Austausch (zum Beispiel in Form von regelmäßigen Treffen) Sinn oder sollte es eher anlassbezogene bilaterale Kontakte geben? Wenn ja, zwischen welchen Personen?**
- **Welche Verabredungen treffen wir zu Ressourcen, Rollen und Aufgaben in unserer Kooperation?**

Je konkreter die getroffenen Verabredungen sind, desto schneller können sie tatsächlich ins Leben gerufen werden. Für das nachhaltige Gelingen guter Netzwerkarbeit ist es erfahrungsgemäß von großer Bedeutung, dass sich mit

UMSETZUNGSSCHRITTE

Aufnahme der Arbeit im Netzwerk schnell und spürbar für beide Seiten etwas zum Positiven verändert und dass alle Beteiligten das Gefühl haben, von Ihrem Ressourceneinsatz auch zu profitieren. Die Bandbreite der Möglichkeiten dessen, was aus einer Kooperation Ihrer Ausländerbehörde mit externen Partnern entstehen kann, ist recht groß und auch in der Komplexität und dem Ressourcenaufwand recht unterschiedlich. Daher hierzu einige konkrete Beispiele:

Feste Ansprechpartnerin / fester Ansprechpartner:

- **Benennen Sie eine zuständige Person, die ab sofort für den Netzwerkpartner in bestimmten Fragestellungen als feste Ansprechpartnerin / fester Ansprechpartner fungiert und auf kurzem Wege zu erreichen ist (in Ihrer Ausländerbehörde, bei der Agentur für Arbeit etc.).**

„Die Ausländerbehörde informiert“:

- **Sie organisieren zielgruppenspezifische Informationsveranstaltungen bspw. für Unternehmen, wissenschaftliche Institute etc., um deren konkrete Fragen und Anliegen zum Thema Fachkräfte zu beantworten.**

Die Ausländerbehörde an der Universität:

- **Eine Vertreterin oder ein Vertreter Ihrer Ausländerbehörde begrüßt zu Semesterbeginn die neuen ausländischen Studierenden an der Universität, stellt sich vor und präsentiert Ihre Ausländerbehörde als kompetenten Ansprechpartner bei Fragen rund um den Aufenthalt der Studierenden.**

Weiterbildungen zum Ausländerrecht:

- **Sie bieten Weiterbildungsangebote zum Ausländerrecht für unterschiedliche Netzwerkpartner an (Agentur für Arbeit, Flüchtlingsberatungsstellen etc.).**

Teilnahme an Netzwerktreffen:

- **Sie nehmen an lokalen Arbeitskreissitzungen, Netzwerktreffen etc. zum Thema Migration, Integration, Flüchtlinge etc. teil.**

Bereitstellung Ihrer Räumlichkeiten:

- **Sie ermöglichen Ihren Netzwerkpartnern die regelmäßige Durchführung von Beratungsstunden für die Kundinnen und Kunden in Ihren Räumlichkeiten etc.**

VERTIEFENDE INFORMATIONEN IM ANHANG

- Liste möglicher externer Kooperationspartner
- Netzwerklandkarte als Werkzeug

ERFOLGSFAKTOREN

- ✓ **Lernbereitschaft Ihrerseits muss vorhanden sein.**
- ✓ **Bereitschaft für eine Begegnung auf Augenhöhe mit anderen Akteuren muss gegeben sein.**
- ✓ **Herstellung eines Gleichgewichts zwischen „Geben und Nehmen“ bei allen Beteiligten.**

7. Generelle Erfolgsfaktoren für ein Veränderungsprojekt zur Willkommensbehörde

Abschließend möchten wir Ihnen einige generelle Erfolgsfaktoren vorstellen, die wir aus der Arbeit im Modellprojekt ableiten können.

Das Veränderungsprojekt „Willkommensbehörde“ gelingt nur, wenn es „Chefsache“ ist und politische Aufmerksamkeit erhält

Der Rolle und besonderen Bedeutung der Führungskräfte der Ausländerbehörde für den Veränderungsprozess widmen wir im Folgenden ein eigenes Kapitel. In unserem Modellprojekt hat sich darüber hinaus die Unterstützung der politischen Ebene als ein zentraler Erfolgsfaktor herausgestellt. Die Unterstützung des Projekts durch Oberbürgermeisterinnen und Oberbürgermeister, Landrätinnen und Landräte, Dezernentinnen und Dezernenten sowie Vorgesetzte innerhalb der Verwaltung hat Prozesse beschleunigt und Vieles möglich gemacht, was vorher unmöglich erschien. Dabei spielten neben der Bereitstellung finanzieller und personeller Ressourcen auch die Wahrnehmung und Wertschätzung der Arbeit am Veränderungsprozess eine wichtige Rolle.

Was bedeutet dies für die Arbeit mit dem Werkzeugkoffer?

Überlegen Sie sich von Beginn an eine Strategie, wie Sie die Unterstützung der relevanten Akteure in Ihrer Verwaltung für Ihr Anliegen gewinnen können. Welche positiven Effekte sind für die Verwaltung insgesamt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auch die Kundinnen und Kunden zu erwarten? Berichten Sie über erste Erfolge und Veränderungen und machen Sie den Verantwortlichen Lust darauf, Teil dieser Veränderung zu sein. Wenn Sie als Leser oder Leserin selbst in verantwortlicher Position sind: Geben Sie Unterstützung, stärken Sie Ihre Führungskräfte, machen Sie Dinge möglich. Vom Ergebnis der Veränderung wird am Ende die gesamte Verwaltung profitieren. Willkommenskultur ist schlussendlich nicht nur ein Thema für die Ausländerbehörde, sondern für die gesamte Kommune. Dies umzusetzen erfordert politischen Willen – zeigen Sie diesen!

Die grundlegenden Prozesse der Ausländerbehörde müssen solide funktionieren, damit eine Basis für Projektarbeit vorhanden ist

Im Modellprojekt hat sich gezeigt, dass zunächst ein grundsätzliches Funktionieren der Arbeitsprozesse innerhalb der Ausländerbehörde gegeben sein muss, um eine gute Ausgangsbasis für die Weiterentwicklung zur Willkommensbehörde zu haben. Im Modellprojekt hat sich eben diese Herausforderung dadurch gezeigt, dass fast alle Ausländerbehörden zunächst Projekte aus dem Eckpunkt der Binnenorganisation angegangen sind (z. B. Einführung eines Terminmanagementsystems, Einrichtung eines Servicepoints und damit eine Aufteilung der Arbeitsprozesse in Front- und Backoffice).

Was bedeutet dies für die Arbeit mit dem Werkzeugkoffer?

Wenn Sie sich mit der Standortbestimmung auseinandersetzen, nutzen Sie dies auch, um in eine kritische Reflexion darüber zu gehen, ob Ihre Arbeitsprozesse funktionieren und ihr Team intakt ist. Hier kann das Hinzuziehen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine wertvolle Ressource darstellen, um mögliche Stolpersteine bereits frühzeitig zu identifizieren.

Falls Sie grundlegende Probleme feststellen, versuchen Sie zunächst diese aus dem Weg zu räumen.

Die Ausländerbehörde engagiert sich freiwillig im Projekt

Eine Veränderung zur Willkommensbehörde funktioniert nur dann, wenn diese nicht von außen „verordnet“ wird. Die Motivation und der Wille zur Veränderung müssen von innen kommen.

Was bedeutet dies für die Arbeit mit dem Werkzeugkoffer?

Falls die Veränderung zur Willkommensbehörde als Idee von außen an Sie herangetragen wird, überlegen Sie zunächst, ob es nicht doch sinnvoll sein kann, sich dieser Idee zu öffnen. In der Beschreibung der Werkzeuge finden Sie jeweils einen Hinweis, welche Ziele, Effekte und welcher Nutzen mit den einzelnen Werkzeugen verbunden sind. Im Ergebnis soll ein spürbarer Gewinn für Sie, Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Kundinnen und Kunden herauskommen. Überlegen Sie sich auch, auf welche Aspekte der Veränderung Sie oder Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vielleicht am meisten Lust haben bzw. wo Sie oder Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den größten Handlungsdruck oder Handlungsbedarf sehen. Oftmals beginnt mit einem motivierten ersten Schritt und sich schnell einstellenden Erfolgserlebnissen ein engagierter und dann auch freiwilliger Veränderungsprozess.

Wenn Sie, als Vorgesetzter, Ihrer Ausländerbehörde die Weiterentwicklung zur Willkommensbehörde ans Herz legen wollen, überlegen Sie auch hier, welchen Vorteil die Personen in der Ausländerbehörde davon haben könnten, ein solches Veränderungsprojekt anzugehen (z. B. effektivere Prozesse und Kommunikationsstrukturen, Steigerung der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, geringeres Konfliktpotential in der Kundenkommunikation, Entlastung durch engere Verzahnung mit externen Akteuren, besseres Image innerhalb der Verwaltung und bei Externen). Diese Faktoren sollten Sie dann in Ihrer Kommunikation auch in den Vordergrund stellen.

Die Beschäftigten werden in die Projektarbeit eingebunden

Die Erfahrungen im Modellprojekt zeigen weiterhin, dass die Veränderungen in den Ausländerbehörden immer dann besonders erfolgreich waren, wenn die Beschäftigten umfassend in die Projektarbeit eingebunden wurden. So wurden in der Regel Arbeitsgruppen mit besonders motivierten und interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gebildet, die, zwar mit Unterstützung der Führungskraft, aber weitgehend auch eigenständig, Projekte und Maßnahmen vorangebracht haben. Dabei konnten das Wissen und die Kompetenzen der Beschäftigten genutzt werden, um passgenaue Lösungen für die Ausländerbehörden zu entwickeln. Darüber hinaus hat bei vielen Beschäftigten erst die aktive Mitarbeit an der Willkommensbehörde zu einer umfassenden Reflexion und Veränderung im Arbeitsalltag geführt, die weit über einzelne Werkzeuge hinausgeht. Nicht zuletzt ist für viele engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Arbeit im Projekt eine Quelle von neuer Motivation gewesen und eine Chance, neue Potentiale in der Projektarbeit zu entwickeln.

Was bedeutet dies für die Arbeit mit dem Werkzeugkoffer?

Für Sie als Führungskraft lohnt es sich, Ihre Beschäftigten von Beginn an in den Prozess einzubinden und Lust auf die Beteiligung im Veränderungsprozess zu machen.

Häufig erleben wir insbesondere in der aktuell herausfordernden Flüchtlingssituation, dass viele Beschäftigte Veränderungsideen gegenüber zunächst kritisch oder ablehnend gegenüberstehen. Der Arbeitsdruck ist hoch, die Belastungen steigen, Veränderungen werden als zusätzlich belastend wahrgenommen.

Versuchen Sie daher auch hier, den Nutzen für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Vordergrund zu stellen: Was kann sich zum Besseren verändern? Wo kann Entlastung entstehen? Welche Chancen bestehen? Auch hierzu finden Sie Anregungen in der Beschreibung der Werkzeuge.

Im Verlauf des Veränderungsprozesses ist es wichtig, die Leistungen der Beschäftigten für die Umsetzung der Werkzeuge gut im Auge zu behalten. Zeigen Sie Wertschätzung für die Leistung! Fördern Sie die Eigenständigkeit, aber lassen Sie Ihre Beschäftigten nicht allein – unterstützen Sie, wo es notwendig ist!

Anhang

Sie finden in diesem Anhang eine Zusammenstellung von Praxisbeispielen. Wir bedanken uns an dieser Stelle explizit bei den Ausländerbehörden, die uns dafür ihre internen Dokumente zur Verfügung gestellt haben. Wie haben bei diesen Dokumenten keine redaktionellen Änderungen vorgenommen.

Inhalt

1. Hintergrund der Entwicklung der „Fünf Eckpunkte einer Willkommensbehörde“	5
2. Liste möglicher relevanter Indikatoren für die Dimensionen der „Fünf Eckpunkte einer Willkommensbehörde“	7
3. Beispiel 1 für einen Umsetzungs-/Maßnahmenplan	11
4. Beispiel 2 für einen Umsetzungs-/Maßnahmenplan	13
5. Leitlinien zur Durchführung von Abschiebungen und Rücküberstellungen durch die Ausländerbehörde der Landeshauptstadt Magdeburg	15
6. Hintergrundinfos für die Einrichtung eines Servicepoints	27
6.1 Serviceraum-Merkmale	27
6.2 Beispiele Raumgestaltung	27
6.3 Beispiele für Tresen/Theken	28
7. Beispiele für Terminkarten	29
8. Beispiel: Mehrsprachiges Antragsformular	31
9. Beispiel: Mehrsprachige Mitbringliste	33
10. Beispiel Mitbringliste auf englisch zum Ankreuzen der Ausländerbehörde in Potsdam	35
11. Beispiel: Fragebogen zu künftigen Anforderungen an Gebäude und Büroräume einer Ausländerbehörde	37
12. „Best Practice“ Beispiele der Internetauftritte von Ausländerbehörden	41
13. Beispiel: Fragebogen Kundenbefragung in der Ausländerbehörde	45
14. Einarbeitungskonzept der Ausländerbehörde der Landeshauptstadt Magdeburg	49
15. Checklisten zum Einarbeitungskonzept	51
16. Beispiel für den aktuellen Schulungskanon der Ausländerbehörde Kassel	55
17. Beispiel Kompetenzprofil Ausländerbehörde Kiel	57
18. Mögliche relevante Akteure für die interne Vernetzung und mögliche Vernetzungsanliegen	61
19. Netzwerklandkarte zum Ausfüllen	63
20. Mögliche relevante Akteure für die externe Vernetzung und mögliche Vernetzungsanliegen	65

1. Hintergrund der Entwicklung der „Fünf Eckpunkte einer Willkommensbehörde“

Wesentliche Grundlage für die Erarbeitung der „Fünf Eckpunkte einer Willkommensbehörde“ waren bereits bestehende Veröffentlichungen und Erfahrungen zu den Themen „Willkommenskultur“ und „Interkulturelle Öffnung“.

In einem ersten Schritt wurden die relevanten Veröffentlichungen identifiziert und die wesentlichen Erkenntnisse herausgearbeitet. Dies umfasste ebenso bereits bestehende „Definitionen“ von Willkommenskultur oder interkultureller Öffnung wie beschriebene Faktoren für eine erfolgreiche (interkulturelle) Organisationsentwicklung. So hatte bspw. das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge im Jahr 2012 einen „Runden Tisch Willkommenskultur“ ins Leben gerufen, dessen Ergebnisse die Grundlage des Modellprojekts bilden¹. Aus Rheinland-Pfalz lag eine Studie²

zur „Ausgangs- und Bedarfslage von Ausländerbehörden im Hinblick auf Maßnahmen zur Stärkung ihrer Serviceorientierung und interkulturellen Ausrichtung“ vor, aus der ebenfalls zahlreiche Ansatzpunkte abgeleitet werden konnten. Darüber hinaus wurden weitere Veröffentlichungen^{3,4} hinsichtlich möglicher Kriterien für eine Willkommensbehörde ausgewertet. Zudem gab es bereits Erfahrungen von Ausländerbehörden, z. B. den Ausländerbehörden in Solingen⁵ oder Mönchengladbach⁶, die Indikatoren für Willkommenskultur und interkulturelle Öffnung so konkret beschreiben, dass diese ebenfalls in die Ableitung der Eckpunkte eingeflossen sind. Anschließend hat eine Systematisierung stattgefunden – mit dem Ergebnis, dass sich die oben beschriebenen fünf Eckpunkte als zentrale Klammer für die vielen verschiedenen Befunde herausgestellt haben.

1 Willkommens- und Anerkennungskultur – Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele. Abschlussbericht Runder Tisch „Aufnahmegesellschaft“, Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, 2013.

2 Ergebnisse der Erhebung der Ausgangs- und Bedarfslage von Ausländerbehörden im Hinblick auf Maßnahmen zur Stärkung ihrer Serviceorientierung und interkulturellen Ausrichtung. In RLP: Thomas Koepf (Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e. V., ism), Claudia Vortmann (Schneider Organisationsberatung), 2013.

3 Deutschland, öffne dich! Willkommenskultur und Vielfalt in der Mitte der Gesellschaft verankern. Bertelsmann Stiftung, 2012.

4 Etablierung von Willkommensstrukturen im Verfahren und in der Organisation der Zuwanderung. Dr. Burak Copur (Essen), Birte Steller (Hamburg), Zeitschrift für Ausländerrecht und Ausländerpolitik, 2013.

5 Interkulturelles Gesamtkonzept – Vision 2020 der Stadt Solingen.

6 Indikatoren für Interkulturelle Öffnung Stadt Mönchengladbach. In: Integrationskonzept für die Stadt Mönchengladbach, 2012.

2. Liste möglicher relevanter Indikatoren für die Dimensionen der „Fünf Eckpunkte einer Willkommensbehörde“

Dimension	Mögliche relevante Aspekte/Indikatoren (Willkommensbehörde / interkulturelle Öffnung der Verwaltung allgemein)
1) Das Selbstverständnis der ABH hat sich von einer reinen Ordnungsbehörde zur Willkommensbehörde entwickelt.	
1. Die ABH verfügt über ein Selbstbild in dem sowohl ihre ordnungsbehördlichen Aufgaben als auch die Eckpunkte einer Willkommensbehörde integriert sind.	<p>Es gibt ein Behördenleitbild, das die Ziele intern und extern transportiert.</p> <p>Es gibt eine klare Definition des Begriffs „Willkommensbehörde“.</p> <p>Es gibt eine Vision davon, wie die ABH als „Willkommensbehörde“ aussieht.</p> <p>Die ABH versteht es als ihre Aufgabe, einen integrationspolitischen Beitrag zu leisten (bspw. Unterstützung bei Spracherwerb und beruflicher Integration).</p> <p>Die ABH unterstützt Initiativen zu Rechtsänderungen im Bereich des Aufenthaltsrechts.</p> <p>Es gibt Dienstvereinbarungen zur Umsetzung einer Willkommenskultur.</p> <p>Es gibt Leitfäden und Richtlinien zur „Willkommenskultur“, die Mitarbeitern/-innen sinnvolle Entscheidungshilfen und Verhaltenscodices liefern.</p> <p>Bei der Entwicklung von Leistungen werden die Bedürfnisse der Menschen mit Migrationshintergrund berücksichtigt.</p> <p>Für den Zuständigkeitsbereich der Fachabteilung sind Ziele zur interkulturellen Öffnung formuliert.</p> <p>Eine Zuständigkeitsstruktur für interkulturelle Fragestellungen ist in der Abteilung vorhanden.</p>
2. In der ABH werden ordnungsrechtliche Ermessensspielräume zugunsten der Kunden/-innen ausgelegt.	<p>Es gibt ein Behördenleitbild, das die Ziele intern und extern transportiert.</p> <p>Eine Zuständigkeitsstruktur für interkulturelle Fragestellungen ist in der Abteilung vorhanden.</p>
3. Die ABH nimmt Beratungsaufgaben wahr.	<p>In der ABH wird über aufenthaltsrechtliche Fragen hinaus beraten (z. B. zu Integrationskursen, Erwerbstätigkeit, Ausbildung etc.).</p> <p>Das interne Informations- und Wissensmanagement wird um potentiell beratungsrelevante Aspekte jenseits aufenthaltsrechtlicher Fragen erweitert.</p> <p>Die „Zeit pro Fall“ ermöglicht es, auch Beratungsaufgaben wahrzunehmen.</p> <p>In der ABH werden Lotsenfunktionen wahrgenommen zu Fragen der Bildung, Kinderbetreuung, Wohnungssuche, Freizeit- und Kulturmöglichkeiten.</p> <p>Es gibt eine Übersicht zu integrationspolitischen Angebote (Kontaktadressen, Beratungsinhalte).</p> <p>Es gibt eine zentrale Übersicht über Art und Bezugsmöglichkeiten von thematisch relevanten Informationsbroschüren anderer Organisationen.</p>
4. Die Führungsebene der ABH lebt die Werte einer Willkommenskultur vor.	<p>Die Führungsebene lebt „Willkommenskultur“ vor und nimmt die Schaffung einer „Willkommenskultur“ als Führungsaufgabe wahr.</p> <p>Die Leitungsebene ist in Workshops oder Trainings in interkultureller Kompetenz geschult worden.</p> <p>Führungskräfte vermitteln den Mitarbeitern Wertschätzung.</p> <p>Führungskräfte vermitteln den Mitarbeitern die Relevanz einer willkommensbehördlichen Ausrichtung.</p> <p>Die Aspekte Dienstleistungsorientierung und interkulturelle Kompetenz sind wesentliche Punkte in den Mitarbeiter- und Beurteilungsgesprächen.</p>

Dimension

Mögliche relevante Aspekte/Indikatoren
(Willkommensbehörde / interkulturelle Öffnung der Verwaltung allgemein)

2) Die Binnenorganisation der Willkommensbehörde ist auf die Bedarfe der Kundinnen und Kunden ausgerichtet.

5. Die ABH hat Lösungen gefunden, mit der Mehrsprachigkeit der Kund/innen umzugehen.

- Es gibt ein „Willkommenspaket“, das in verschiedenen Sprachen vorliegt.
- Es gibt mehrsprachige Antrags Erläuterungen und Ausfüllhilfen.
- Es gibt Vordrucke für die Antragsstellung in verschiedenen Sprachen.
- Es werden mehrsprachige Informationsbroschüren oder Merkblätter anderer Ministerien oder Akteure vorgehalten.
- Es gibt eine mehrsprachige Beschilderung / Piktogramme / ein farbliches Leitsystem.
- Die Sprachkenntnisse der Mitarbeiter/innen sind auf ihren Namensschildern vermerkt.
- Es gibt einen Dolmetscher- oder Sprachmittlerpool.
- Multiplikatoren mit Migrationshintergrund werden aktiv und regelmäßig als Kommunikationskanal genutzt.
- Fremdsprachenkenntnisse sind ein wichtiges Kriterium bei der Einstellung.
- Mitarbeiter erhalten Schulungen in Verwaltungsendenglisch.
- Mitarbeiter werden zum Erlernen von Fremdsprachen ermutigt.

6. Die ABH hat Möglichkeiten für die Kund/innen geschaffen, dass vorab geprüft wird, ob Unterlagen für einen Termin vollständig vorliegen.

- Es gibt mehrsprachige Checklisten, die Kunden darüber informieren, welche Unterlagen mitgebracht werden müssen.
- Es existiert ein Servicepoint/Erstinformationsschalter an dem Unterlagen vorab auf Vollständigkeit geprüft werden.

7. Die ABH hat die Terminvergabe so organisiert, dass es vor Ort zu möglichst kurzen Wartezeiten kommt.

- Die Regelungen zu Terminen sind gut an die Rahmenbedingungen angepasst (z. B. flexible Öffnungszeiten, Terminvereinbarung, Mischformen).
- Es gibt die Möglichkeit, Termine auch außerhalb der Regelöffnungszeiten zu vergeben.
- Es gibt die Möglichkeit zu telefonischer und Onlineberatung.

8. Die ABH hat die Arbeitsprozesse so organisiert, dass es zu möglichst kurzen Bearbeitungsdauern kommt.

- Es gibt ein Informationsschalter für kurze Anliegen von maximal fünf Minuten.
- Es gibt einen Ausgabeschalter für den eAT.
- Es gibt eine zentrale Anlauf- oder Servicestelle für allgemeine Fragen und/oder für einfache Verwaltungsaufgaben.
- Es gibt einen Serviceschalter speziell für ausländische Akademiker und/oder internationale Fachkräfte zur Verringerung der Warte- und Bearbeitungszeiten.
- Die Antragsformulare werden bereits am Informationsschalter bereitgestellt.
- Kunden haben die Möglichkeit, ihre Unterlagen schon im Vorfeld des Termins abzugeben oder zuzusenden.

3) Äußeres Erscheinungsbild und externe Kommunikation schaffen Orientierung für Kundinnen und Kunden und allgemeine Öffentlichkeit.

9. Die ABH arbeitet in ansprechenden und funktionalen Räumlichkeiten.

- Räumlich wird Kundennähe und Übersichtlichkeit vermittelt (z. B. Welcome-Bereich, verglaster Backoffice-Bereich).
- Der Wartebereich ist ansprechend gestaltet (z. B. mit Kinderecke).
- Eine vertrauliche Gesprächsatmosphäre ist sichergestellt.
- Die ABH ist (in den für Kunden relevanten Bereichen) barrierefrei.

10. Die ABH stellt umfassende Informationen gut zugänglich zur Verfügung.

- Es gibt einen kundenorientierten Internetauftritt, der benutzerfreundlich und informativ ist.
- Es gibt Antragsvordrucke und Merkblätter im Internet zum Download.

Dimension	Mögliche relevante Aspekte/Indikatoren (Willkommensbehörde / interkulturelle Öffnung der Verwaltung allgemein)
11. Die ABH leistet proaktive externe Kommunikation.	Die interne und externe Kommunikation des gesetzlichen Auftrags der ABH ist an die Anforderungen einer Willkommensbehörde angepasst.
	Es findet eine gezielte persönliche Kontaktpflege zur Lokalpresse statt.
	Die Medien der Kommune werden für eigene Beiträge genutzt.
	Es gibt es ein geeignetes Konzept zur ÖA, das in Zusammenarbeit mit dem Presse- und ÖA-Referat der Kommunalverwaltung entwickelt wurde.

4) Die Mitarbeiter/innen der Ausländerbehörde haben die für eine Willkommensbehörde notwendigen Kompetenzen

12. Alle Mitarbeiter/innen der ABH verfügen über die Kompetenz, mit Vielfalt umzugehen.	Es gibt einen angemessenen Anteil von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund.
	Menschen mit Migrationshintergrund werden explizit zu einer Bewerbung ermutigt (bzw. das Gewinnen von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund ist erklärtes Ziel.)
	In der Abteilung gibt es Mitarbeiter mit Migrationshintergrund in verschiedenen Funktionsbereichen und auch in höheren hierarchischen Ebenen.
	In der Fachabteilung arbeiten interkulturelle Mitarbeiterteams.
	Der interkulturelle Kalender wird bei den Angeboten der Fachabteilung und bei Einsätzen der Mitarbeitern berücksichtigt.
	Interkulturelle und soziale Kompetenzen sind in Stellenbeschreibungen verankert.
	Beratungs- und Lotsenaufgaben sind in Stellenbeschreibungen verankert.
	Bei der Aufnahme und beim Einsatz von Mitarbeitern werden interkulturelle Kompetenzen explizit berücksichtigt (z. B. als wichtiges Kriterium bei der Personalauswahl).
	Es gibt Methoden/Instrumente, um interkulturelle und soziale Kompetenzen in Vorstellungsgesprächen zu überprüfen und zu beurteilen.
	Es gibt ein klares Verständnis von „interkultureller Kompetenz“ und was diesbezüglich von den Mitarbeitern erwartet wird.
	Es gibt ein Bewusstsein dafür, welche Kompetenzen für eine interkulturelle Ausrichtung erforderlich sind und in welchem Umfang diese Kompetenzen faktisch vorliegen.
	Die Vermittlung interkultureller Kompetenzen spielt bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter eine relevante Rolle.
Fortbildungen zu interkultureller Kompetenz für Mitarbeiter werden gefördert und diese dafür freigestellt.	
Interkulturell geschulte Mitarbeiter werden als Multiplikatoren eingesetzt.	
13. Alle Mitarbeiter/innen verhalten sich dienstleistungsorientiert.	Die Kommunikation in den Kundengesprächen wird nicht direktiv sondern beratend geführt.
	Die Kommunikation hinsichtlich benutzter Sprachen, Inhalte und Kommunikationskanäle ist an die Kunden angepasst.
	Kunden mit gültigen Wartenummern werden am Ende der Öffnungszeiten nicht unverrichteter Dinge weggeschickt.
	Kunden werden im Vorfeld per Post über einen anstehenden Vorgang (bspw. Verlängerung Aufenthaltstitel) informiert.
	Es gibt ein Bewusstsein dafür, welche Kompetenzen für eine serviceorientierte Ausrichtung erforderlich sind und in welchem Umfang diese Kompetenzen faktisch vorliegen.
	Es werden Zielvereinbarungen getroffen, in denen Kundenorientierung ein Kriterium zur Leistungsbeurteilung ist.
Es gibt ein mehrsprachiges Kunden-Beschwerdemanagement / mehrsprachige Kummerkästen.	

Dimension	Mögliche relevante Aspekte/Indikatoren (Willkommensbehörde / interkulturelle Öffnung der Verwaltung allgemein)
14. Alle Mitarbeiter/innen sind in der Lage, den rechtlichen Ermessensspielraum transparent und mit vergleichbaren Ergebnissen auszulegen.	Es gibt regelmäßige Mitarbeiterfortbildungen im Bereich des Ausländerrechts um Entscheidungsprozesse zu beschleunigen.
	Es gibt interne Fallbesprechungen und Abstimmungsgespräche, um fallübergreifende einheitliche Entscheidungen sicher zu stellen.
15. Die Mitarbeiter/innen vermitteln den Entscheidungsprozess und die Art der gefällten Entscheidung transparent und klar.	Die Mitarbeiter vermitteln Entscheidungsprozesse und Entscheidungen offen und für die Kunden klar verständlich.
	Es gibt interne und externe Fortbildungsangebote zur Entwicklung der Kommunikationskompetenzen.

5) Die Ausländerbehörde arbeitet mit allen relevanten Akteuren in der Kommune / in der Region / im Bundesland zusammen.

16. Die ABH verfügt über optimale Vernetzungsstrukturen innerhalb der Verwaltung.	Kommunale Funktions- und Entscheidungsträger sind in die Entwicklungsprozesse der ABH eingebunden und unterstützen diesen.
	Es gibt einen kommunalen Beschluss, dass die Entwicklung der ABH unterstützt wird.
	Landräte/Oberbürgermeister lassen ABH Handlungsspielraum bei Veränderungen.
	Es gibt eine Diskussion über die Verteilung von Planstellen in der Verwaltung unter dem Aspekt „Willkommenskultur“.
17. Die ABH verfügt über optimale Vernetzungsstrukturen mit externen Stakeholdern.	Die ABH hat mit allen relevanten Verwaltungseinheiten tragfähige Formen zur Zusammenarbeit aufgebaut.
	Die ABH kennt die relevanten Akteure und Netzwerke sowie deren Unterstützungsangebote.
	Die ABH beteiligt sich an örtlichen Integrationsnetzwerken.
	Es gibt feste Ansprechpersonen in der ABH für Akteure von außen (Kontakt Daten sind bekannt).
	Die ABH hat mit allen relevanten externen Stakeholdern tragfähige Formen zur Zusammenarbeit aufgebaut.
	Die Aufgaben und Arbeitsweisen der ABH werden aufsuchend bekannt gemacht (z.B. in Moscheen), sowie vermittels einer Vernetzung mit zielgruppennahen Partnerorganisationen (z.B. MSOen).
	Es besteht regelmäßiger Kontakt der Fachabteilung zu Multiplikatoren mit Migrationshintergrund oder zu Migrantenorganisationen.
	Die Fachabteilung nimmt regelmäßig an einem fachübergreifenden Austausch zu interkulturellen Fragestellungen und Integrationsthemen teil.
	Es gibt wechselseitige Hospitationen von ABH und Migrationsfachdiensten.
	Es finden akteursübergreifende Einzelfallbesprechungen statt.
	Es findet akteursübergreifende gemeinsame Fallarbeit statt.
	MSO/Migrationsfachdienste werden bei der Entwicklung neuer Informationen oder Materialien eingebunden.
	Es gibt Formen zur Wertschätzung von MSO (Unterstützung/Aufwandsentschädigung/Förderung von MSO/Schulungen).
Das Klima zwischen ABH und Beratungsstellen/MSO ist gut.	
Die ABH und die Beratungsstellen/MSO haben ein gutes Verständnis von den Aufgaben und Zielen sowie Zwängen und Pflichten der jeweils Anderen.	
18. Die ABH hat Lösungen gefunden, mit anderen Verwaltungseinheiten auf kurzen Wegen zusammenzuarbeiten.	Es gibt eine räumliche Nähe zu anderen relevanten Stellen (Wohnungs- und Sozialamt, Jugendamt, soziale Dienst).
	Interkulturell kompetente Regeldienste werden räumlich in die Behörde eingebunden.

3. Beispiel 1 für einen Umsetzungs-/Maßnahmenplan

Maßnahme	Mehrsprachiges Informationsmaterial zu Aufgaben und Arbeitsweise der Ausländerbehörde
Kurzbeschreibung	Mehrsprachige Außendarstellung und Information zu Aufgaben und Arbeitsweise der Organisation für Menschen mit Migrationshintergrund zur Verfügung stellen
Ziel der Maßnahme	Erhöhung der Transparenz für die Kundinnen und Kunden
Notwendige Schritte bei der Umsetzung	<p>Schritt 1: Entwicklung von Informationsmaterial bzw. Entscheidung, welches vorhandene Informationsmaterial übersetzt werden soll</p> <p>Schritt 2: Übersetzen des Informationsmaterials</p> <ul style="list-style-type: none"> • In welche Sprachen? • Wer übersetzt? • Vergabe des Auftrags <p>Schritt 3: Informationsmaterial vervielfältigen, auslegen und kommunizieren</p>
Zeitliche Planung der Umsetzung	
Wann wird mit der Umsetzung begonnen?	Anstoß: März 2016
Wann sind Meilensteine erreicht?	Meilensteine: <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von Informationsmaterial: April 2016 • Übersetzen des Informationsmaterials: September 2016 • Informationsmaterial vervielfältigen, auslegen und kommunizieren: November 2016
Wann ist die Umsetzung voraussichtlich abgeschlossen (bei fortlaufenden Projekten: Wann zeigt sich eine sichtbare Veränderung)?	Umsetzung abgeschlossen: Ende 2016
Zeitliche Ressourcen	Entwicklung bzw. Sichtung des Informationsmaterials Geschätzter Aufwand: 4 Stunden
Finanzielle Ressourcen	Kosten für Übersetzung Ggf. kann kostengünstig auf bestehende Projekte (bspw. Sprachmittler) zurückgegriffen werden
Verantwortlichkeit innerhalb der Organisation	Frau Mustermann
Weitere benötigte Unterstützung – durch wen?	Ggf. Sprachmittlerinnen/Sprachmittler, Dolmetscher/Dolmetscherinnen → ggf. Kosten?
Möglichkeit zur Erfolgsmessung (Beispiele für Indikatoren)	<ul style="list-style-type: none"> • Kundinnen und Kunden bringen alle notwendigen Dokumente mit • Mündliche Informationen zu Aufgaben und Arbeitsweisen nehmen weniger Zeit in Anspruch

4. Beispiel 2 für einen Umsetzungs-/Maßnahmenplan

Maßnahme	Stand der Umsetzung	To-dos bis zur nächsten Abstimmung am 31.1.16	Wer	Bis wann
Umstellung auf mehrsprachige Formulare	Bislang nur einige Formulare in Deutsch/ Englisch vorhanden	Welche Formulare sollen mehrsprachig vorliegen?	FK plus MA	15.1.16
		In welchen Sprachen sollten die Formulare vorliegen?	FK plus MA	15.1.16
		Kann man auf bereits vorhandene mehrsprachige Formulare zurückgreifen (über andere Ausländerbehörden)?	Recherche MA	15.1.16
		Wer kann übersetzen? Wie hoch sind die Kosten?	Recherche MA	31.1.16
		Gibt es evtl. weitere Ausländerbehörden im Netzwerk, die ebenfalls daran Interesse haben, sodass man die Kosten und den Aufwand teilen kann?	FK	31.1.16

5. Leitlinien zur Durchführung von Abschiebungen und Rücküberstellungen durch die Ausländerbehörde der Landeshauptstadt Magdeburg

Präambel

I. Grundsätze

II. Abschiebungen ausreisepflichtiger Personen (Duldungsinhaber) in das Heimatland

1. Eintritt der vollziehbaren Ausreisepflicht
2. Betreuung bis zur tatsächlichen Aufenthaltsbeendigung durch die ABH
 - 2.1 Belehrung und Beratung
 - 2.2 Prüfung der rechtlichen Möglichkeiten hinsichtlich eines Aufenthaltes
3. Einleitung der Abschiebung
4. Vorbereitung der Abschiebung
5. Terminankündigung
6. Tag der Abschiebung/Rücküberstellung
7. Maßnahmen bei Untertauchen/Entziehung der Abschiebemaßnahme

III. Rücküberstellungen nach der Dublin III Verordnung

(Verordnung (EU) Nr. 604/2013) = DÜ

1. Eintritt der vollziehbaren Ausreisepflicht
2. Betreuung bis zur tatsächlichen Aufenthaltsbeendigung durch die ABH
 - 2.1 Belehrung und Beratung
 - 2.2 Rechtliche Möglichkeiten der ABH
3. Einleitung der Rücküberstellung
4. Vorbereitung der Rücküberstellung
5. Terminankündigung
6. Tag der Abschiebung/Rücküberstellung
7. Maßnahmen bei Untertauchen/Entziehung der Rücküberstellungsmaßnahme

Anlagen: Legende/Abkürzungen

Präambel

Die Ausländerbehörde der Landeshauptstadt ist sich ihrer besonderen Verantwortung bei der Einreise und der Aufenthaltsgewährung sowie bei der Beendigung des Aufenthaltes von Ausländern bewusst. Dies gilt erst recht für die Beendigung des Aufenthalts von Ausländern.

Vor dem Hintergrund stetig steigender Flüchtlingszahlen haben sich in den letzten Monaten die Ansprüche an die ausländerrechtliche Betreuung von Personen, deren Aufenthalt in Deutschland auf Dauer nicht gesichert ist, deutlich erhöht. Gleichzeitig wird diesem Themenkreis eine immer größere öffentliche Bedeutung beigemessen. Die besondere Situation dieser Menschen in schwierigen Lebenslagen wird dabei von weiten Teilen der Magdeburger Bevölkerung verstärkt wahrgenommen.

Für geduldete Personen ist in zunehmendem Maße eine lange Aufenthaltszeit in Deutschland zu verzeichnen. Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Gleichzeitig stieg die Anzahl der im Rahmen des Dubliner Übereinkommens mit seinen Sonderregelungen zurückzuführenden Personen stark an.

Dieser Entwicklung ist Rechnung zu tragen. Die Ausländerbehörde der Landeshauptstadt Magdeburg gibt sich daher eine Leitlinie zur Durchführung von Abschiebungen/Rücküberstellungen.

Sie verfolgt damit das Ziel, ihr Handeln gegenüber allen Beteiligten verlässlich und transparent zu gestalten. Neben den unmittelbar betroffenen Personen und deren anwaltlichen Vertretern sollen insbesondere staatliche und konfessionelle Einrichtungen von der Richtlinie angesprochen werden. Darüber hinaus soll die Leitlinie den verschiedensten Einrichtungen der Migrationsberatung und der Flüchtlingshilfe ermöglichen ihre wichtige Rolle bei der Betreuung im Falle des weiteren Verbleibs im Bundesgebiet, der Aufenthaltsbeendigung, bis hin zu einer ersten Hilfestellung im Aufnahmeland wahrzunehmen. Diese Zusammenarbeit soll weiter intensiviert und verstetigt werden.

Die Ausländerbehörde betrachtet jeden Einzelfall als individuelles Schicksal, das einer angemessenen Bewertung bedarf. Dabei sind vor allem im Bereich der Langzeitaufenthalte bisherige integrative Vorleistungen einzubeziehen.

Der Prozess zur Vorbereitung der Aufenthaltsbeendigung ist kommunikativ zu gestalten. Die Beratung bildet das Rückgrat für ein erfolgreiches Handeln der Ausländerbehörde. Die rechtlichen Möglichkeiten sollen ausgeschöpft werden. Familien genießen einen besonderen Schutz.

I. Grundsätze

In der Leitlinie wird zwischen der Abschiebung in das Heimatland und der Rücküberstellung in einen Mitgliedsstaat des Dubliner Übereinkommens von ausreisepflichtigen Personen unterschieden.

Dies ist erforderlich, da es wesentliche Unterschiede in den rechtlichen Grundlagen und den Handlungsspielräumen für die ABH gibt. Die bedeutendste Abweichung im Dublin-Verfahren liegt gegenüber anderen Aufenthaltsbeendigungen darin, dass allein dem BAMF die Entscheidung zur Durchführung einer Rücküberstellung obliegt. Die Ausländerbehörde ist in diesen Verfahren nur ausführende Behörde. Darüber hinaus sind im Dublin Verfahren Fristen gesetzt, deren Einhaltung und Überwachung ebenfalls in der Verantwortung des BAMF liegt.

Um mehr **Transparenz** zu erreichen und eine am Einzelfall orientierte aber dennoch einheitliche Bearbeitungsweise zu gewährleisten, werden mit der Leitlinie Grundsatzfragen geregelt, einzelne Verfahrensschritte schriftlich fixiert und mit Maßstäben untersetzt. Insgesamt wird damit eine innerbehördliche Handlungsgrundlage geschaffen.

Die Ausländerbehörde verfolgt auch im Rahmen der Aufenthaltsbeendigung den Grundsatz „Beratung vor Vollzug“. Damit soll Jedem die Möglichkeit für eine selbstbestimmte Entscheidung gegeben werden. Neben der rechtlichen Prüfung bestehender Aufenthaltsmöglichkeiten ist insbesondere bei alternativloser Aufenthaltsbeendigung der Schwerpunkt auf die **freiwillige Ausreise** zu legen. Erst dann ist mit aller Konsequenz auf die Folgen im Rahmen einer Abschiebung und Rücküberstellung hinzuweisen. In die **Beratungstätigkeit** bezieht die Ausländerbehörde auch örtliche Akteure der Migrationsarbeit mit ein (siehe P. II 2, P. III 2).

Die Wahrung der Familieneinheit ist bei jeder Aufenthaltsbeendigung zu beachten. Dieser Grundsatz greift bei jeder Kernfamilie. Zu einer Kernfamilie zählen Mutter, Vater und minderjährige Kinder, Ehepaare, Personen in eingetragener Lebensgemeinschaft.

Bei einer Kernfamilie wird daher mit den einleitenden Maßnahmen erst begonnen, wenn alle Mitglieder vollziehbar ausreisepflichtig sind (siehe P. II. 3). Eine Abschiebung einer Kernfamilie erfolgt somit auch nur im Familienverband.

Dieser Grundsatz ist bei jedem ersten Abschiebeversuch einzuhalten (siehe P. II 7).

Anders kann es sich bei einer Rücküberstellung verhalten. Hier ist die Überstellungspraxis durch das BAMF verbindlich geregelt. Danach kann in bestimmten Fällen auch eine getrennte Rücküberstellung erfolgen, sofern für

alle Mitglieder der Kernfamilie die vollziehbare Ausreisepflicht vorliegt und sich Einzelne einer Rücküberstellung entzogen haben (siehe P. III. 7).

Für die **Terminankündigung** gelten folgende Festlegungen. Jeder ausreisepflichtigen Person wird der erste Abschiebe- bzw. Rücküberstellungstermin schriftlich mitgeteilt (siehe P. II 5 und P. III 5). Die Mitteilung des konkreten Ausreisetermins soll mindestens eine Woche zuvor erfolgen.

Eine Ausreisebelehrung geht der konkreten Terminankündigung in jedem Fall voraus, sobald alle rechtlichen Voraussetzungen für die Vollziehung der Ausreisepflicht erfüllt sind (siehe P. II 2.1b/ P. III 2.1).

Bei amtsärztlich festgestellten gesundheitlichen Einschränkungen sind entsprechende vorbereitenden Maßnahmen (z. B. ärztliche Begleitung, Mitgabe von Medikamenten, Weiterbetreuung im Heimatland) im Vorfeld einer Aufenthaltsbeendigung zu treffen (P. II 4/ P. III 2.2/). Im Rahmen von Rücküberstellungen ist hierbei grundsätzlich das BAMF einzubeziehen. Im Übrigen kann die ZAST hierbei unterstützend tätig werden.

Die **Hinzuziehung Dritter** (z. B. medizinisches Personal, Jugendamt, Sprachmittler) im Rahmen der Begleitung bei der Ausreise wird im Einzelnen geprüft (P. II 4/ P. III 4).

Abschließend wird auch auf die Frage einer vom Gesetzgeber in bestimmten Fällen vorgesehenen Abschiebehaft eingegangen. Insbesondere wird hierbei auf rechtliche Besonderheiten wie z. B. im Dublin Verfahren und auf die Haftausschlussgründe verwiesen (P. II 7/ P. III 7).

Die Leitlinie ist zeitnah an die aktuelle Rechtsentwicklung anzupassen.

II. Abschiebungen ausreisepflichtiger Personen (Duldungsinhaber) in das Heimatland

Die Maßnahmen im Rahmen einer Aufenthaltsbeendigung gem. § 58 ff AufenthG beginnen erst, wenn die betreffende Person der ihr gesetzten **Ausreisefrist nicht freiwillig nachgekommen und vollziehbar ausreisepflichtig ist**.

Die **Ausreisefrist** wird mit dem maßgeblichen Bescheid vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge bzw. von der Ausländerbehörde festgesetzt.

Es ist zwischen der Ausreisepflicht eines abgelehnten Asylbewerbers und sonstigen Ausreisepflichtigen, z. B. nach Ablehnung Aufenthaltstitel, illegaler Aufenthalt zu unterscheiden, da sich hieraus unterschiedliche Aufgaben/Handlungsspielräume ergeben.

Erteilung einer Bescheinigung über die Ausreisepflicht

- Grenzübertrittsbescheinigung
- Duldung bei Vorliegen eines Ausreisehindernisses

1. Eintritt der vollziehbaren Ausreisepflicht

Dem Eintritt der vollziehbaren Ausreisepflicht (§ 58 Abs.2 AufenthG) geht in jedem Fall die Möglichkeit eines Rechtsmittelverfahrens (Widerspruch und/oder Klage) voraus. Die Fristüberwachung bis zum Eintritt der Bestands- bzw. Rechtskraft der behördlichen Entscheidung (Ablehnungsbescheid des BAMF über den Asylantrag bzw. ablehnender Bescheid zur Verl./Erteilung AE oder Ausweisung der ABH) obliegt im Asylverfahren dem BAMF, in den übrigen Fällen der Ausländerbehörde.

Eintritt der vollziehbaren Ausreisepflicht:

- gemäß § 58 Abs.2 S. 1 AufenthG
- bei Vorliegen der Bestandskraft des maßgeblichen Verwaltungsaktes
- bei Vorliegen der Rechtskraft des maßgeblichen Verwaltungsaktes einer Entscheidung über eingelegte Rechtsmittel
 - **Ausnahme:** das eingelegte Rechtsmittel (Klage) hat keine aufschiebende Wirkung (§ 75 S. 1 AsylVfG, § 84 Abs. 1 AufenthG)

Der Ausreisepflichtige wird schriftlich zu einem Gespräch in die ABH eingeladen.

Bei dem Gespräch in der ABH sind mindestens folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- die Gesprächsinhalte sind in Form einer Belehrung schriftlich, soweit möglich bzw. erforderlich mehrsprachig, zu übergeben (englisch, französisch; der Fundus ist fortlaufend um andere Sprachen zu ergänzen)
- der ausreisepflichtigen Person werden die Rechtslage und die Rechtsfolgen der vollziehbaren Ausreisepflicht erklärt
- es erfolgt eine Befragung zur freiwilligen Ausreise in das Heimatland;
 - Informationen zur Unterstützung bei einer freiwilligen Ausreise werden gegeben; die Bereitschaft zu einer freiwilligen Ausreise ist zu dokumentieren
 - bei Interesse wird die Besondere Beratung und Betreuung nach dem Aufnahmegesetz / Caritas in das weitere Verfahren eingebunden
 - die freiwillige Ausreise kann durch die Caritas und die ABH organisiert werden
- die ausreisepflichtige Person wird über ihre Mitwirkungspflichten gemäß §§ 48, 49 i.V.m. § 82 AufenthG (z. B. zur Klärung der Identität, Angaben zu persönlichen Belangen) informiert und zur Mitwirkung aufgefordert

- Aufforderung zur Vorlage von Identitätsnachweisen/ Personaldokumenten Mitwirkung bei der Passbeschaffung
- Wird kein Pass vorgelegt, sind durch den Ausreisepflichtigen Passantragsformulare auszufüllen

Das Beratungsgespräch ist aktenkundig festzuhalten.

Dem Ausreisepflichtigen ist eine Duldung gemäß § 60a AufenthG auszustellen.

Ein vorhandenes Passdokument oder andere Identitätsnachweise hat der Ausreisepflichtige der ABH vorzulegen und vorübergehend zu überlassen (§§ 48, 50 Abs. 5 AufenthG). Die Entgegennahme wird mittels eines Empfangsbekennnisses schriftlich bestätigt.

2. Betreuung bis zur tatsächlichen Aufenthaltsbeendigung durch die ABH

Im Vorfeld der Aufenthaltsbeendigung sind die betroffenen Personen regelmäßig zu beraten und zu belehren. Darüber hinaus sind mögliche Ausreisehindernisse zu klären.

2.1. Belehrung und Beratung

Es ist zu unterscheiden zwischen einer regelmäßigen Belehrung zur Duldungsverlängerung (erfolgt im Bereich AuslR) und der Belehrung zur bestehenden Ausreisepflicht (erfolgt im Bereich AufEnde).

a. Regelmäßige Belehrung/Beratung zur Duldungsverlängerung – alle 3 bzw. 6 Monate

Der ausreisepflichtigen Person wird ein Informationsblatt mit folgendem Inhalt ausgehändigt:

- die rechtliche Lage,
- Aufforderung zur Mitwirkung bei der Identitätsklärung unter Mitteilung welcher Mittel sich der Ausreisepflichtige dabei bedienen kann
- Information über die Möglichkeiten der freiwilligen Ausreise und Hinweis auf die Beratungsmöglichkeiten hierzu bei der Caritas;
 - *Anmerkung: Voraussetzung hierfür ist, dass ein Passdokument für die Ausreise vorliegt – eine Passbeschaffung über die ABH/ZABST ist nicht möglich*
- Hinweis auf das Erfordernis von eigenständigen Integrationsleistungen w. z. B. Spracherwerb, Klärung der Identität durch Vorlage von Dokumenten, Schulbesuche, Ausbildung etc.
- Hinweis auf die Konsequenzen bei fehlender/unzureichender Mitwirkung (z. B. Versagung der Beschäftigung)

b. Belehrung zur bestehenden Ausreisepflicht

Die Belehrung erfolgt ca. 4-6 Wochen vor der Vollziehung der Ausreisepflicht. Unmittelbar im Nachgang ist die ZABST um die Bereitstellung eines konkreten Abschiebetermins zu bitten.

Liegen die Voraussetzungen für eine Abschiebung vor – z. B. Identität geklärt, Passersatzdokument liegt vor, Zielstaatenänderung ggf. erfolgt, Reisefähigkeit festgestellt – erfolgt eine schriftliche Ausreisebelehrung durch die ABH. In einem Gespräch wird die ausreisepflichtige Person über die bevorstehende Abschiebung aufgeklärt. Insbesondere wird folgendes erläutert:

- Hinweis auf bevorstehende Abschiebung und auf gesonderte Mitteilung des Abschiebetermins
- Hinweise und Informationen zur Regelung der persönlichen Angelegenheiten
- Hinweise zur Gepäckmitnahme
- Hinweis zur Konsequenz eines selbst verschuldeten Scheiterns der Abschiebung z. B. durch Untertauchen, renitentes Verhalten durch den Betreffenden – Abschiebehaft (siehe Pkt. 7), keine weitere Terminankündigung (siehe Pkt. 5)
- Information zur Befristung der Einreisesperre, Rückzahlung der Abschiebekosten

Sollte in diesem Gespräch durch den Ausreisepflichtigen doch noch der Wunsch zu einer freiwilligen Ausreise geäußert werden, so ist im Einzelfall zu entscheiden, ob dies noch realisierbar ist.

c. Ankündigung der Abschiebung gemäß § 60a Abs.5 S.4 AufenthG

Diese gesetzlich vorgeschriebene Ankündigung der Abschiebung ist nur in den Fällen erforderlich, wenn die Ausreisepflicht des Betreffenden länger als ein Jahr ausgesetzt ist und für die vorgesehene Abschiebung die Duldung zu widerrufen ist.

Anmerkung: In der Regel wird die Aussetzung der Abschiebung (Duldung) einer vollziehbar ausreisepflichtigen Person mit der auflösenden Bedingung „Duldung erlischt mit Bekanntgabe des Rückführungstermins“ versehen. Eines vorherigen Widerrufs bedarf es im Regelfall nicht.

2.2 Prüfung der rechtlichen Möglichkeiten hinsichtlich eines Aufenthaltes

Folgende rechtliche Möglichkeiten werden vor einer Aufenthaltsbeendigung im Rahmen des bestehenden Ermessensspielraums durch ABH geprüft:

a) Freiwillige Ausreise

Dem Ausreisepflichtigen soll nochmals nach Ablauf der gesetzten Ausreisefrist die Möglichkeit gegeben werden

durch eine freiwillige Ausreise der Abschiebung zu entgehen.

Die Voraussetzungen zur nochmaligen Gewährung der freiwilligen Ausreise sind insbesondere

- Eindeutige Erklärung des Ausreisepflichtigen (kann jederzeit gegenüber der ABH abgegeben werden)
- die Vorlage eines Passes
- Vorlage eines Flugtickets, ggf. andere Nachweise zur Ausreise

In den Fällen, in denen bereits ein konkreter Abschiebetermin vorliegt und bekanntgegeben wurde, kann eine freiwillige Ausreise nur noch in angemessener Frist (Einzelfallentscheidung) vor dem Abschiebetermin befürwortet werden.

b) Prüfung humanitärer Aufenthaltsgründe

Die Möglichkeiten zur Erteilung humanitärer Aufenthaltstitel sind nach den rechtlichen

Voraussetzungen im jedem Einzelfall zu prüfen.

Hierfür können in Betracht kommen: Bleiberechtsregelungen wie § 25a, (zukünftiger) § 25b; § 25 (5) und ggf. ein Hinweis an die Härtefallkommission (HFK). Die rechtlichen Ausführungen in den Verwaltungsvorschriften zum AufenthG und der HTK Kommentierung sind zu beachten.

Eine wichtige Rolle spielen neben den rechtlichen Voraussetzungen auch

- die Integrationsleistungen
- familiäre Bindungen im Bundesgebiet
- Bemühungen zur Lebensunterhaltssicherung
- bisheriges Aufenthaltsverhalten (Mitwirkung bei der Identitätsklärung, Vorliegen von Rechtsverstößen)
- gibt es keine rechtlichen Aufenthaltsmöglichkeiten und ist das Rechtsmittelverfahren ausgeschöpft kann in den Fällen, in denen offensichtlich keine Ausschlussgründe zum Härtefallverfahren vorliegen, ein Verweis an die Härtefallkommission des Landes erfolgen

Ein Abschiebehindernis kann auch zu einem humanitären Aufenthaltsgrund führen. Insbesondere sind hierbei mögliche Abschiebehindernisse auf Grund gesundheitlicher Probleme zu beachten. Werden gesundheitliche Einschränkungen vorgetragen, die zu einer Reiseunfähigkeit führen könnten, wird eine amtsärztliche Untersuchung durch die ABH beauftragt.

Dem Antrag an das Gesundheitsamt sind alle der ABH bekannten Informationen über bestehende Krankheiten u. ä., sowie eine Sachverhaltsdarstellung mit wesentlichen Informationen (z. B. Angaben im Asylverfahren) beizufügen.

Zum Untersuchungstermin wird bei Bedarf ein Sprachmittler durch die ABH zu bestellen sein.

Wird eine Reiseunfähigkeit festgestellt, ist durch die ABH nach den Vorschriften des § 25 Abs.5 AufenthG die Erteilung einer Aufenthaltserlaubnis zu prüfen.

3. Einleitung der Abschiebung

Ist der Ausreisepflichtige nicht bereit seiner Ausreisepflicht freiwillig nachzukommen, ist gemäß § 58 Abs.1 AufenthG die Abschiebung einzuleiten. Der Familienverband ist dabei zu beachten. Eine Abschiebung wird eingeleitet, wenn alle Personen der Kernfamilie (Mutter, Vater und minderjährige Kinder, Ehepaare, Personen in eingetragener Lebensgemeinschaft) vollziehbar ausreisepflichtig sind. Sollte aufgrund örtlicher Trennung der Familienangehörigen (Duldung mit Wohnsitzauflage) die Zuständigkeit einer anderen Ausländerbehörde für ein oder mehrere Familienmitglied/er vorliegen, wird darauf hingewirkt gemeinsam an der Aufenthaltsbeendigung zu arbeiten.

Es gilt der Grundsatz, dass Kernfamilien gemeinsam abzuschieben sind.

Die Einleitung der Abschiebung erfolgt durch Mitteilung der ABH an die Zentrale Abschiebestelle (ZABST) mittels Formblatt des Ministeriums für Inneres und Sport LSA. Für eine Abschiebung muss die Identität des Ausreisepflichtigen geklärt sein, d. h. ein Ausreisedokument muss vorliegen.

- liegt für den Ausreisepflichtigen kein Pass vor, wird mittels der Passantragsformulare über die ZABST die Passersatzbeschaffung bei der Auslandsvertretung des Herkunftsstaates eingeleitet
- Das notwendige Verfahren legt der jeweilige Heimatstaat fest. Übliche Maßnahmen:
 - Ausfüllen von Passersatzpapieranträgen
 - Nachforschungen im möglichen Heimatland
 - Botschafts- bzw. Expertenvorfürungen/Anhörungen durch Vertreter des Heimatlandes
- Verfahren der Passbeschaffung läuft über ZABST; die ABH ist hier mit Zuarbeiten von Informationen und dem Kontakt zum betreffenden Ausländer beteiligt
 - *Anmerkung: Ausreisepflichtige wirken häufig nicht oder nur unzureichend mit. In diesen Fällen greifen eigene Aktivitäten der ABH zur Identitätsklärung; bspw. Recherchen über deutsche Botschaft im Herkunftsland, Beantragung von Sprachgutachten beim BAMF)*
- Bei fehlender bzw. unzureichender Mitwirkung sind Leistungskürzungen nach § 1a AsylbLG zu prüfen; Info dann an 50.5

Treten während der Einleitung der Abschiebung Erkenntnisse nach Pkt. 2.2 ein, so ist die ZABST hierüber umgehend zu informieren.

4. Vorbereitung der Abschiebung

Liegt ein Passersatzpapier (Bestätigung der Personalien durch Heimatland) vor, informiert die ZABST die ABH hierüber

Folgendes ist zu beachten:

- a) Der Bescheid, der zur Ausreisepflicht führte, ist hinsichtlich der Benennung des Ziellandes der Abschiebung zu überprüfen und muss ggf. bei vorheriger Täuschung über die tatsächliche Staatsangehörigkeit korrigiert werden. Ist dies der BAMF-Bescheid, muss durch die ABH ein Antrag auf Zielstaatenänderung gestellt werden. Das BAMF prüft dann von Amts wegen erneut das Vorliegen möglicher Abschiebehindernisse.
- b) Werden gesundheitliche Einschränkungen, die zu einer Reiseunfähigkeit führen könnten, erst jetzt vorgetragen, wird eine amtsärztliche Untersuchung durch die ABH beauftragt. Dem Antrag an das Gesundheitsamt sind alle der ABH bekannten Informationen über bestehende Krankheiten u. ä. sowie eine Sachverhaltsdarstellung mit wesentlichen Informationen (z. B. Angaben im Asylverfahren) beizufügen.
Zum Untersuchungstermin wird bei Bedarf ein Sprachmittler durch die ABH zu bestellen sein.

Die ABH teilt der ZABST aktuell mit, ob das Abschiebungsverfahren so weiter betrieben werden kann oder ob es auf Grund eingetretener Tatsachen (siehe Pkt. 2.2) beendet wird.

Nach Mitteilung der ABH über das Weiterbetreiben koordiniert die ZABST die Ausreise, übernimmt die Flugbuchung, informiert die zuständige Polizeidirektion usw. (siehe Pkt. 2.1.b).

Die ZABST informiert die ABH über den festgelegten Abschiebe- bzw. Rücküberstellungstermin

- die ABH kann im Einzelfall versuchen auf die zeitliche Festlegung Einfluss zu nehmen, z. B. sollen Abschiebungen von Familien mit Kindern nicht vor 6 Uhr erfolgen. Hierzu wird die ABH mit der ZABST entsprechende Flugbuchungen anstreben. Ausnahmen sind zuzulassen.
- *Anmerkung: Wird der Abschiebe- bzw. Rücküberstellungstermin nicht taggenau mitgeteilt, soll die Maßnahme nicht vor 6 Uhr morgens beginnen. (siehe Pkt. 5)*

Die ZABST übersendet der ABH das Passersatzdokument.

Durch die ABH erfolgen die Abstimmungen zur konkreten Abschiebung

- mit der Polizei und dem Stadtordnungsdienst (SOD) zur Durchführung der Maßnahme (immer)
- mit dem Sozialamt bezüglich der entsprechenden Unterbringungsform (GU oder Wohnung)

- mit anderen Beteiligten (z. B. Jugendamt, medizinisches Begleitpersonal soweit erforderlich)
- Jugendamt: wenn im Vorfeld erkennbar ist, dass eine gesonderte Betreuung minderjähriger Kinder erforderlich ist

Alle an der Maßnahme Beteiligten erhalten die notwendigen Informationen zu dem jeweiligen Einzelfall und werden auf Besonderheiten hingewiesen (z. B. gesundheitliche Probleme, familiäre Bindungen, persönliches Verhalten etc.). Der Datenschutz ist zu beachten.

Weitere erforderliche Maßnahmen:

- Buchung des medizinischen Begleitpersonals über die ZABST oder die ABH, sofern dies vom Amtsarzt als notwendig erachtet wird
- notwendige Vorbereitungen, wie z. B. Beschaffung von mitzubehaltenden Medikamenten und Übergabe an SOD
- Buchung eines Busunternehmens (bei Abschiebung mehrerer Personen), Beschaffung von Kindersitzen etc.
- Übergabe der Dokumente an SOD bzw. Polizei
- Abstimmung mit dem begleitenden Arzt (soweit Begleitung erforderlich)
- Koordinierung Bereitstellung RTW (Erforderlichkeit ist im Einzelfall zu entscheiden)
- Buchung Sprachmittler zum Abschiebetermin im Einzelfall; z. B. wenn im Vorfeld eine erhebliche Sprachbarriere festgestellt wurde oder mit Problemen bei der Abschiebung gerechnet werden muss
- Erarbeitung einer Befristungsentscheidung

Bei festgestellten gesundheitlichen Einschränkungen, die nicht zu einer Reiseunfähigkeit führen, ist soweit aus amtsärztlicher Sicht notwendig, im Vorfeld einer Abschiebung durch die ABH eine Weiterbetreuung der betreffenden Person über verschiedene Institutionen (ZABST, ZIRF, deutsche Botschaft u. a.) im Heimatland geprüft und organisiert werden. Die ZABST kann hier unterstützend mitwirken. Die Erforderlichkeit dieser Maßnahmen sind im jeweiligen Einzelfall in Absprache mit dem Gesundheitsamt/Amtsarzt festzulegen.

Besondere Einzelfälle sind mit der Teamleitung zu klären.

Sollten neu eingetretene Tatsachen ein Ausreisehindernis oder einen sonstigen humanitären Aufenthaltsgrund begründen, ist die eingeleitete Abschiebung zu stornieren; entsprechende Mitteilung erfolgt durch die ABH an die ZABST.

5. Terminankündigung

Jeder ausreisepflichtigen Person wird der **erste Abschiebetermin** schriftlich mitgeteilt, ebenso dem bevollmächtig-

ten Rechtsanwalt. Sollten weitere Abschiebeversuche notwendig werden und hat/haben sich der/die Betreffende/n das Scheitern des ersten Versuchs zurechnen zu lassen (z. B. bei Untertauchen, renitentem Verhalten, vorsätzlich falschen Angaben zum Gesundheitszustand), werden weitere Abschiebeterminen nicht mitgeteilt. (Siehe Pkt. 7)

Bei Vorliegen gesundheitlicher Hinderungsgründe entscheidet die ABH in Abstimmung mit dem amtsärztlichen Dienst, ob eine weitere taggenaue Ankündigung erfolgt oder nicht.

Hat die amtsärztliche Begutachtung ergeben, dass die Mitteilung des konkreten Abschiebetermins aus medizinischer Sicht nicht ratsam ist, wird der Abschiebetermin der ausreisepflichtigen Person **nicht** mitgeteilt.

Der bevollmächtigte Rechtsanwalt ist in Kenntnis zu setzen. Der Rechtsanwalt ist dabei auf die amtsärztlich festgestellte Gefahr für seinen Mandanten hinzuweisen.

Die Mitteilung des Abschiebetermins an die Ausreisepflichtigen erfolgt durch die ABH unmittelbar nach Bekanntwerden des Rückführungstermins. Diese Mitteilung sollte i. d. R. mindestens eine Woche vor dem Abschiebetermin erfolgen. Sie wird der ausreisepflichtigen Person entweder persönlich (Übergabe durch einen Mitarbeiter des SOD oder einen Betreuer in einer GU) übergeben oder förmlich zugestellt.

Neben der konkreten Terminmitteilung erfolgen insbesondere

- Hinweise und Informationen zur Regelung der persönlichen Angelegenheiten
- Hinweise zur Gepäckmitnahme
- Hinweis zur Konsequenz eines verschuldeten Scheiterns der Abschiebung durch den Betreffenden selbst, weitere Abschiebeversuche ohne taggenaue Ankündigung, bis hin zur – Abschiebehaft (siehe Pkt. 7).

6. Tag der Abschiebung/Rücküberstellung

Zuständig sind gem. § 71 Abs. 1, 5 AufenthG i.V.m. § 3 Abs. 1 Nr. 1 AllgZustVO-Kom die Ausländerbehörden und die Polizei im Rahmen der Vollzugshilfe. Die ZABST unterstützt die ABH bei der Vorbereitung.

Die Vor-Ort-Maßnahme wird durch Mitarbeiter des SOD begleitet.

Mitarbeiter der ABH stehen während des gesamten Zeitraumes der Abschiebemaßnahme für Auskünfte oder zur Entscheidung über das Weiterbetreiben der Maßnahme telefonisch zur Verfügung.

Ablauf

- die Polizeibeamten und Vertreter der Stadt (SOD, ggf. Sozialamt, Jugendamt o. a.), ggf. Sprachmittler und me-

dizinisches Begleitpersonal erscheinen zu dem vereinbarten Zeitpunkt bei der ausreisepflichtigen Person (GU oder Wohnung)

- der Zeitpunkt wird zuvor zwischen Polizei und ABH abgestimmt; ABH informiert die o.g. Beteiligten
- durch den SOD wird gegenüber dem Ausreisepflichtigen der Beginn der Abschiebemaßnahme bekannt gegeben
- die Befristungsentscheidung zur Einreisesperre gemäß § 11 Abs.1 S.1 AufenthG i.V.m. der Rückführungsrichtlinie 2008/115/EG wird dem Ausreisepflichtigen in der Regel durch den SOD übergeben
- die anwesenden Beamten kümmern sich um die betreffenden Personen
- falls notwendig werden durch den SOD noch Lebensmittel oder andere notwendige Sachen besorgt
- die Polizeibeamten bzw. in Einzelfällen der SOD und soweit medizinisches Begleitpersonal erforderlich ist, begleiten die ausreisepflichtigen Personen in eigenen Fahrzeugen oder im angemieteten Bus zum Flughafen;
- auf dem Flughafen erfolgt die Übergabe der ausreisepflichtigen Personen an die Bundespolizei,
- im Fall einer Flugbegleitung erfolgt die Übergabe an die dort zuständigen Behörden im Zielland
- die ZABST informiert die ABH über die Durchführung der Maßnahme nach Rückmeldung der Polizei

7. Maßnahmen bei Untertauchen / Entziehung der Abschiebemaßnahme

Gem. § 62 Abs. 3 AufenthG ist ein Ausländer zur Sicherung der Abschiebung auf richterliche Anordnung in Haft zu nehmen (Sicherungshaft), wenn eine der dort unter Punkt 1–5 aufgeführten Tatsachen vorliegt.

Das heißt, die ABH hat bei Vorliegen einer dieser Voraussetzungen einen Haftantrag zu stellen.

Dies kommt i. d. R. in Betracht, wenn sich der Ausreisepflichtige einer geplanten Abschiebung bewusst (durch Untertauchen) entzogen hat oder diese aus anderen durch ihn zu vertretenden Gründen (z. B. renitentes Verhalten) gescheitert ist. Dies betrifft auch Langzeituntergetauchte (mehrere Monate), bei denen zum Zeitpunkt des Untertau- chens noch kein konkreter Abschiebetermin feststand.

Vor einer Haftantragstellung sind die Voraussetzungen des § 62 Abs. 3 AufenthG in jedem Einzelfall unter Berücksichtigung der Haftausschlussgründe zu prüfen und mit der Teamleitung bzw. Vertretung abzusprechen.

Haftausschlussgründe liegen u. a. vor bei Personen, die jünger als 16 Jahre, älter als 65 Jahre sowie besonders schutzbedürftigen Personen, schwangeren Frauen während der Schutzfristen, bei bestehenden Krankheiten,

die eine Haftuntauglichkeit begründen, alleinerziehenden Müttern und Vätern.

Die ABH wird im Regelfall keinen Haftantrag für minderjährige Personen stellen.

Die Unterbringung der in LSA in Abschiebehaft genommenen Ausreisepflichtigen erfolgt in Berlin-Köpenick bzw. in Eisenhüttenstadt (siehe Erlass MI 23.07.14).

Ist die Abschiebung einer Familie gescheitert, weil ein Familienmitglied nicht anwesend war (Minderjähriger) oder sich ein Elternteil der Abschiebung bewusst entzogen hat, so kann der verbleibende Teil der Familie abgeschoben werden, wenn der Untergetauchte nicht innerhalb einer Frist von 3 Monaten wieder auftaucht. Der zweite Abschiebeversuch wird der Familie letztmalig mitgeteilt. Nach einem gescheiterten zweiten Abschiebeversuch und erneutem Untertauchen der Familie oder einzelner Familienmitglieder behält sich die Ausländerbehörde weitere verstärkte Maßnahmen zur Durchführung der Abschiebung vor. Hierzu gehört unter anderem die Stellung eines Haftantrages gegen einen Familienvater.

III. Rücküberstellungen nach der Dublin III Verordnung (Verordnung (EU) Nr. 604/2013)

Auch bei DÜ-Fällen beginnen die Maßnahmen, die zu einer Aufenthaltsbeendigung – Rücküberstellung führen – gem. § 58 AufenthG erst, wenn die betreffende Person **vollziehbar ausreisepflichtig ist**.

Mit dem Bescheid des BAMF wird der Asylantrag als unzulässig abgelehnt und die Abschiebung in den zuständigen Mitgliedsstaat der Dublin III Verordnung angeordnet. **Im DÜ-Verfahren wird keine Ausreisefrist gesetzt.**

1. Eintritt der vollziehbaren Ausreisepflicht

Mit Eintritt der Bestandskraft des BAMF-Bescheides bzw. mit Ablehnung eines Eilantrages § 80 Abs.5 VwGO u. a. ist **die Ausreisepflicht vollziehbar**.

Die Fristüberwachung und Feststellung der Bestands- bzw. Rechtskraft obliegt dem BAMF.

Anmerkung: Die Klageerhebung entfaltet keine aufschiebende Wirkung, so dass die Ausreisepflicht vollzogen werden kann. Dies teilt auch das BAMF mit.

Liegt die Vollziehbarkeit der Ausreisepflicht vor, wird der Ausreisepflichtige schriftlich zu einer Vorsprache unter Terminmitteilung in die ABH geladen.

Bei dem Gespräch in der ABH sind mindestens folgende Aspekte zu berücksichtigen.

- die Gesprächsinhalte sind in Form einer Belehrung schriftlich, soweit möglich bzw. erforderlich mehrsprachig, zu übergeben (englisch, französisch; der Fundus ist fortlaufend um andere Sprachen zu ergänzen)
- der ausreisepflichtigen Person werden die Rechtslage und die Rechtsfolgen der vollziehbaren Ausreisepflicht erklärt
- es erfolgt eine Befragung zur freiwilligen Ausreise sowohl in das Heimatland als auch in den zuständigen Mitgliedsstaat;
 - Informationen zur Unterstützung bei einer freiwilligen Ausreise werden gegeben; die Bereitschaft zu einer freiwilligen Ausreise ist zu dokumentieren
 - bei Interesse wird die Besondere Beratung und Betreuung nach dem Aufnahmegesetz/ Caritas in das weitere Verfahren eingebunden
 - die freiwillige Ausreise kann durch die Caritas und die ABH organisiert werden

Das Beratungsgespräch ist aktenkundig festhalten.

Dem Ausreisepflichtigen wird eine Bescheinigung über die Ausreisepflicht ausgestellt.

Die Bescheinigung enthält Informationen zur bevorstehenden Rücküberstellung (Hinweis auf Ausreisepflicht; Möglichkeit der freiwilligen Ausreise, Gepäckmitnahme u.a.)

2. Betreuung bis zur tatsächlichen Aufenthaltsbeendigung durch die ABH

2.1. Belehrung und Beratung

Durch die ABH (Bereich AufEnde) erfolgt mindestens eine (hängt von der tatsächlichen Dauer des Aufenthaltes ab) mündliche und schriftliche Ausreisebelehrungen im Rahmen der Vorsprache zur Ausstellung/ Verlängerung der Bescheinigung über die Ausreisepflicht im DÜ-Verfahren. In dem Gespräch wird die ausreisepflichtige Person

- über die rechtliche Lage aufgeklärt
- auf die Möglichkeiten der freiwilligen Ausreise in das Heimatland hingewiesen und auf die Beratungsmöglichkeiten hierzu bei der Caritas verwiesen;
 - *Anmerkung: Voraussetzung hierfür ist, dass ein Passdokument für die Ausreise vorliegt – eine Passbeschaffung über die ABH/ZABST ist nicht möglich*
 - *Anmerkung: eine freiwillige Ausreise in den zuständigen Mitgliedsstaat ist möglich. Eine Unterstützung ist im Einzelfall zu prüfen.*

Ein Beratungsgespräch ist bei Bedarf möglich.

2.2 Rechtliche Möglichkeiten der ABH

Auf Grund der Abschiebeanordnung gibt es **keine** rechtliche Möglichkeit zur Prüfung humanitärer Aufenthalts-

gründe. Über wesentliche Änderungen der persönlichen Verhältnisse der ausreisepflichtigen Person (z. B. Geburt eines dt. Kindes) wird das BAMF zur weiteren Prüfung informiert.

Werden gegenüber der ABH **gesundheitliche Einschränkungen** vorgetragen, die eine Reiseunfähigkeit begründen können und damit einer Rücküberstellung entgegenstehen könnten, erfolgt durch die ABH zeitnah eine Information an das BAMF.

Dem BAMF obliegt die Entscheidung, ob im Rahmen einer amtsärztlichen Begutachtung die Reisefähigkeit geprüft werden soll.

Die ABH beauftragt in Amtshilfe für das BAMF die amtsärztliche Untersuchung.

Dem Antrag an das Gesundheitsamt sind alle der ABH bekannten Informationen über bestehende Krankheiten u. ä., sowie eine Sachverhaltsdarstellung mit wesentlichen Informationen (z. B. Angaben im Asylverfahren) beizufügen.

Zum Untersuchungstermin ist ein Sprachmittler zu bestellen.

Wird eine dauerhafte Reiseunfähigkeit festgestellt, erfolgt seitens der ABH umgehend eine Mitteilung an das BAMF. In Abstimmung mit dem BAMF wird die Rücküberstellungsmaßnahme über die ZABST storniert.

Das BAMF prüft, ob das Verfahren in ein nationales Asylverfahren übernommen wird.

Wird die Reisefähigkeit festgestellt, werden die aufenthaltsbeendenden Maßnahmen fortgesetzt.

Hinsichtlich einer medizinischen Weiterbehandlung sind im Regelfall keine weiteren Maßnahmen durch die ABH zu treffen, da die Rücküberstellung in einen Mitgliedsstaat erfolgt, der sich im Rahmen der DÜ III VO zu den dort beschriebenen Grundsätzen verpflichtet hat. Im Einzelfall kann durch das BAMF eine gesonderte Betreuung im Übernahmestaat angeregt werden.

Informationen zum Gesundheitszustand werden durch die ABH der ZABST übermittelt. Von dort wird der zuständige Mitgliedsstaat vor der Rücküberstellung durch die zuständigen Bundesbehörden unterrichtet.

3. Einleitung der Rücküberstellung

Die Einleitung der Rücküberstellung erfolgt durch Mitteilung der ABH an die ZABST (Formblatt des Ministeriums für Inneres und Sport LSA); das BAMF informiert die ZABST ebenfalls über den Rückkehrfall.

Der Familienverband ist hier ebenfalls zu beachten. Eine Rücküberstellung soll erst eingeleitet werden, wenn

die hier aufhältigen Personen der Kernfamilie (Mutter, Vater und minderjährige Kinder, Ehepaare, Personen in eingetragener Lebensgemeinschaft) vollziehbar ausreisepflichtig sind. Auf Grund der Verfahrenszuständigkeit des BAMF wird die Ausländerbehörde versuchen, in jedem Fall darauf hinzuwirken. Sollte aufgrund örtlicher Trennung der Familienangehörigen die Zuständigkeit einer anderen Ausländerbehörde für ein oder mehrere Familienmitglied/er vorliegen, wird über das BAMF ebenfalls darauf hingewirkt gemeinsam an der Aufenthaltsbeendigung zu arbeiten.

Durch das BAMF wird in Abstimmung mit dem zuständigen Mitgliedsstaat ein Laissez Passer für die Rücküberstellung ausgestellt und die Überstellungsmodalitäten (z. B. Zeitraum, Ort) geklärt.

Die im Einzelfall festgelegten Modalitäten teilt das BAMF der ABH mit, diese informiert darüber die ZABST.

4. Vorbereitung der Rücküberstellung

Die ZABST legt in Absprache mit dem BAMF und dem zuständigen Mitgliedsstaat den Ausreisetermin fest; nimmt die Flugbuchung vor und informiert die zuständige Polizeidirektion.

Der ABH wird der festgelegte Rücküberstellungstermin mitgeteilt.

- die ABH kann im Einzelfall versuchen, auf die zeitliche Festlegung Einfluss zu nehmen; z. B. sollen Abschiebungen von Familien mit Kindern nicht vor 6 Uhr erfolgen. Hierbei ist zu beachten, dass der zuständige Mitgliedsstaat die Überstellungsmodalitäten festlegt und somit auch den zeitlichen Ablauf maßgeblich beeinflusst (z. B. spätester Überstellungszeitpunkt 14 Uhr)
- Hierzu wird die ABH mit der ZABST entsprechende Flugbuchungen anstreben. Ausnahmen sind zuzulassen.
 - *Anmerkung: Wird der Abschiebe- bzw. Rücküberstellungstermin nicht taggenau mitgeteilt, soll die Maßnahme nicht vor 6 Uhr morgens beginnen.*

Durch das BAMF wird das Passersatzdokument (Laissez Passer) zur Rücküberstellung ausgestellt und der ABH übersandt.

Durch die ABH erfolgen Abstimmungen mit:

- mit der Polizei und dem SOD zur Durchführung der Maßnahme (immer)
- mit dem Sozialamt bezüglich der entsprechenden Unterbringungsform (GU oder Wohnung)
- ggf. anderen Beteiligten (z. B. medizinisches Begleitpersonal, Jugendamt)
 - soweit amtsärztlich für erforderlich erachtet
 - Jugendamt: wenn im Vorfeld erkennbar ist, dass eine gesonderte Betreuung Minderjähriger erforderlich ist

Alle Beteiligten erhalten die notwendigen Informationen zu dem jeweiligen Einzelfall und werden auf Besonderheiten hingewiesen (z. B. gesundheitliche Probleme, persönliches Verhalten). Der Datenschutz ist zu beachten.

Weitere erforderliche Maßnahmen:

- Buchung des medizinischen Begleitpersonals über die ZABST oder die ABH, sofern dies vom Amtsarzt als notwendig erachtet wird
- notwendige Vorbereitungen wie z. B. Beschaffung von mitzubehabenden Medikamenten und Übergabe an SOD
- Buchung eines Busunternehmens (bei Abschiebung mehrerer Personen), Beschaffung von Kindersitzen etc.
- Übergabe der Dokumente an SOD bzw. Polizei
- Abstimmung mit dem begleitenden Arzt (soweit Begleitung erforderlich)
- Koordinierung Bereitstellung RTW (Erforderlichkeit ist im Einzelfall zu entscheiden)
- Buchung Sprachmittler zum Abschiebetermin im Einzelfall; z. B. wenn im Vorfeld eine erhebliche Sprachbarriere festgestellt wurde oder mit Problemen bei der Abschiebung gerechnet werden muss

5. Terminankündigung

Jeder ausreisepflichtigen Person wird der **erste Abschiebetermin** schriftlich mitgeteilt, ebenso dem bevollmächtigten Rechtsanwalt. Sollten weitere Abschiebeversuche notwendig werden und hat/haben sich der/die Betroffene/n das Scheitern des ersten Versuchs zurechnen zu lassen (z. B. bei Untertauchen, renitentem Verhalten, vorsätzlich falschen Angaben zum Gesundheitszustand), werden weitere Abschiebetermine nicht mitgeteilt. (Siehe Pkt. 7)

Bei Vorliegen gesundheitlicher Hinderungsgründe entscheidet die ABH in Abstimmung mit dem amtsärztlichen Dienst, ob eine weitere taggenaue Ankündigung erfolgt oder nicht.

Hat die amtsärztliche Begutachtung ergeben, dass die Mitteilung des konkreten Abschiebetermins aus medizinischer Sicht nicht ratsam ist, wird der Abschiebetermin der ausreisepflichtigen Person **nicht** mitgeteilt.

Der bevollmächtigte Rechtsanwalt ist in Kenntnis zu setzen. Der Rechtsanwalt ist dabei auf die amtsärztlich festgestellte Gefahr für seinen Mandanten hinzuweisen.

Die Mitteilung des Abschiebetermins an die Ausreisepflichtigen erfolgt durch die ABH unmittelbar nach Bekanntwerden des Rückführungstermins. Diese Mitteilung sollte i. d. R. mindestens eine Woche vor dem Abschiebetermin erfolgen. Sie wird der ausreisepflichtigen Person entweder persönlich (Übergabe durch einen Mitarbeiter

des SOD oder einen Betreuer in einer GU) übergeben oder förmlich zugestellt.

Neben der konkreten Terminmitteilung erfolgen insbesondere

- Hinweise und Informationen zur Regelung der persönlichen Angelegenheiten
- Hinweise zur Gepäckmitnahme
- Hinweis zur Konsequenz eines verschuldeten Scheiterns der Abschiebung durch den Betroffenen selbst, weitere Abschiebeversuche ohne taggenaue Ankündigung, bis hin zur – Abschiebehaft (siehe Pkt. 7).

Scheitert der erste Abschiebungsversuch und ist der betreffenden Person dies zuzurechnen, z. B. bei Untertauchen, renitentem Verhalten, vorsätzlich falschen Angaben zum Gesundheitszustand, werden weitere Abschiebetermine nicht mehr mitgeteilt. (siehe Pkt. 7)

6. Tag der Abschiebung/Rücküberstellung

Zuständig sind gem. § 71 Abs. 1,5 AufenthG i.V.m. § 3 Abs. 1 Nr. 1 AllgZustVO-Kom die Ausländerbehörden und die Polizei im Rahmen der Vollzugshilfe. Die ZABST unterstützt bei der Vorbereitung.

Die Vor-Ort-Maßnahme wird durch Mitarbeiter des SOD begleitet.

Während des gesamten Zeitraumes der Abschiebemaßnahme stehen MA der ABH für Auskünfte oder zur Entscheidung über das Weiterbetreiben der Maßnahme telefonisch zur Verfügung.

Ablauf

- die Polizeibeamten und Vertreter der Stadt (SOD, ggf. Sozialamt, Jugendamt o. a.), ggf. Sprachmittler und medizinisches Begleitpersonal erscheinen zu einem vereinbarten Zeitpunkt bei der ausreisepflichtigen Person (GU oder Wohnung)
 - der Zeitpunkt wird zuvor zwischen Polizei und ABH abgestimmt; ABH informiert die o. g. Beteiligten
- durch den SOD wird gegenüber dem Ausreisepflichtigen die Abschiebemaßnahme bekannt gegeben
- die anwesenden Beamten kümmern sich um die betreffenden Personen
- falls notwendig, werden durch den SOD noch Lebensmittel oder andere notwendige Sachen besorgt
- die Polizeibeamten bzw. in Einzelfällen der SOD und soweit medizinisches Begleitpersonal erforderlich ist, begleiten die ausreisepflichtige Person in eigenen Fahrzeugen oder im angemieteten Bus zum Flughafen;
- auf dem Flughafen erfolgt die Übergabe der ausreisepflichtigen Personen an die Bundespolizei,
- bei einer Flugbegleitung erfolgt die Übergabe dann im Zielland durch medizinisches Begleitpersonal oder

Bundespolizei an die dort zuständigen Behörden, durch das medizinische Begleitpersonal werden die erforderlichen Informationen zu dem Gesundheitszustand übermittelt

- die Polizei meldet der ZABST die Durchführung der Maßnahme

Der Grundsatz der gemeinsamen Rücküberstellung einer Kernfamilie zur Wahrung der Familieneinheit wird durch das BAMF unterstützt. Gleichwohl wurden durch das BAMF zur konkreten Überstellungspraxis im Dublinverfahren mit Schreiben vom 10.10.2014 bestimmte Festlegungen getroffen. Danach sind bei Untertauchen von erwachsenen Personen die restlichen Familienmitglieder (z. B. ein Elternteil und Kinder) zu überstellen.

Sollte der zuständige Mitgliedsstaat die getrennte Rücküberstellung einer Familie nicht akzeptieren, wird durch das BAMF die Verlängerung der Überstellungsfrist festgesetzt und auf alle Familienmitglieder angewandt. Gleiches erfolgt bei Untertauchen von minderjährigen Kindern.

7. Maßnahmen bei Untertauchen/Entziehung der Abschiebemaßnahme

Gem. § 62 Abs. 3 AufenthG ist ein Ausländer zur Sicherung der Abschiebung auf richterliche Anordnung in Haft zu nehmen (Sicherungshaft), wenn eine der unter Satz 1 Nr. 2 oder 3 aufgeführten Voraussetzungen vorliegt

Das heißt, die ABH hat bei Vorliegen einer dieser Voraussetzungen einen Haftantrag zu stellen.

Wortlaut AufenthG

§62 Abs. 3 Satz 1 Ein Ausländer ist zur Sicherung der Abschiebung auf richterliche Anordnung in Haft zu nehmen (Sicherungshaft), wenn

- Nr. 2. die Ausreisefrist abgelaufen ist und der Ausländer seinen Aufenthaltsort gewechselt hat, ohne der Ausländerbehörde eine Anschrift anzugeben, unter der er erreichbar ist.
- Nr. 3. er aus von ihm zu vertretenden Gründen zu einem für die Abschiebung angekündigten Termin nicht an dem von der Ausländerbehörde angegebenen Ort angetroffen wurde.

Dabei sind Haftausschlussgründe zu prüfen. Haftausschlussgründe liegen u. a. vor bei Personen, die jünger als 16 Jahre oder älter als 65 Jahre und sowie bei besonders schutzbedürftigen Personen, schwangeren Frauen während der Schutzfristen, bei bestehenden Krankheiten, die eine Haftuntauglichkeit begründen, alleinerziehenden Müttern und Vätern. Die ABH wird im Regelfall keinen Haftantrag für minderjährige Personen stellen.

Vor einer Haftantragstellung sind die Voraussetzungen des § 62 Abs. 3 AufenthG in jedem Einzelfall zu prüfen und mit der Teamleitung bzw. Vertretung abzusprechen.

Die Unterbringung der in LSA in Abschiebehaft genommenen Ausreisepflichtigen erfolgt in Berlin-Köpenick bzw. in Eisenhüttenstadt (siehe Erlass MI 23.07.14).

Ist die Abschiebung einer Familie gescheitert, weil ein Familienmitglied nicht anwesend war (Minderjähriger) oder sich ein Elternteil der Abschiebung bewusst entzogen hat, so kann der verbleibende Teil der Familie abgeschoben werden, wenn der Untergetauchte nicht innerhalb einer Frist von 3 Monaten wieder auftaucht. Der zweite Abschiebeversuch wird der Familie letztmalig mitgeteilt.

Legende

ABH MD	Ausländerbehörde Magdeburg
DÜ	Dublin-Verfahren
AufenthG	Aufenthaltsgesetz
BAMF	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
AE	Aufenthaltserlaubnis
AsylVfG	Asylverfahrensgesetz
i. V. m.	in Verbindung mit
AusR	Ausländerrecht
AufEnde	aufenthaltsbeendende Maßnahmen und Bereich Aufenthaltsrecht
ZABST	Zentrale Abschiebungsstelle
HFK	Härtefallkommission
HTK	Hypertextkommentar zum Aufenthaltsrecht
SOD	Stadtordnungsdienst
GU	Gemeinschaftsunterkunft
RTW	Rettungstransportwagen
i. d. R.	in der Regel
AllgZustVO-Kom	Allgemeine Zuständigkeitsverordnung für die Gemeinden und Landkreise zur Ausführung von Bundesrecht
AsylbLG	Asylbewerberleistungsgesetz
EG	Europäische Gemeinschaft
LSA	Land Sachsen-Anhalt
MI	Ministerium des Innern
VwGO	Verwaltungsgerichtsordnung
DÜ III VO	Dublin III Verordnung
bspw.	beispielsweise
MA	Mitarbeiter

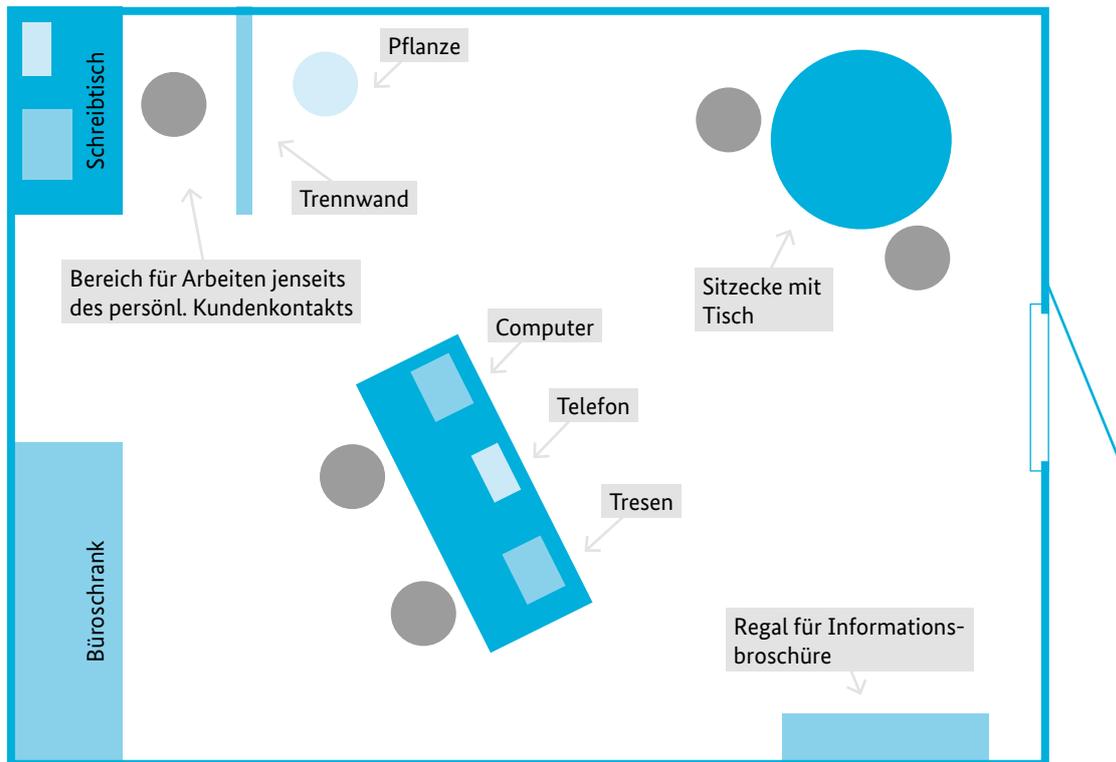
6. Hintergrundinfos für die Einrichtung eines Servicepoints

6.1 Serviceraum-Merkmale

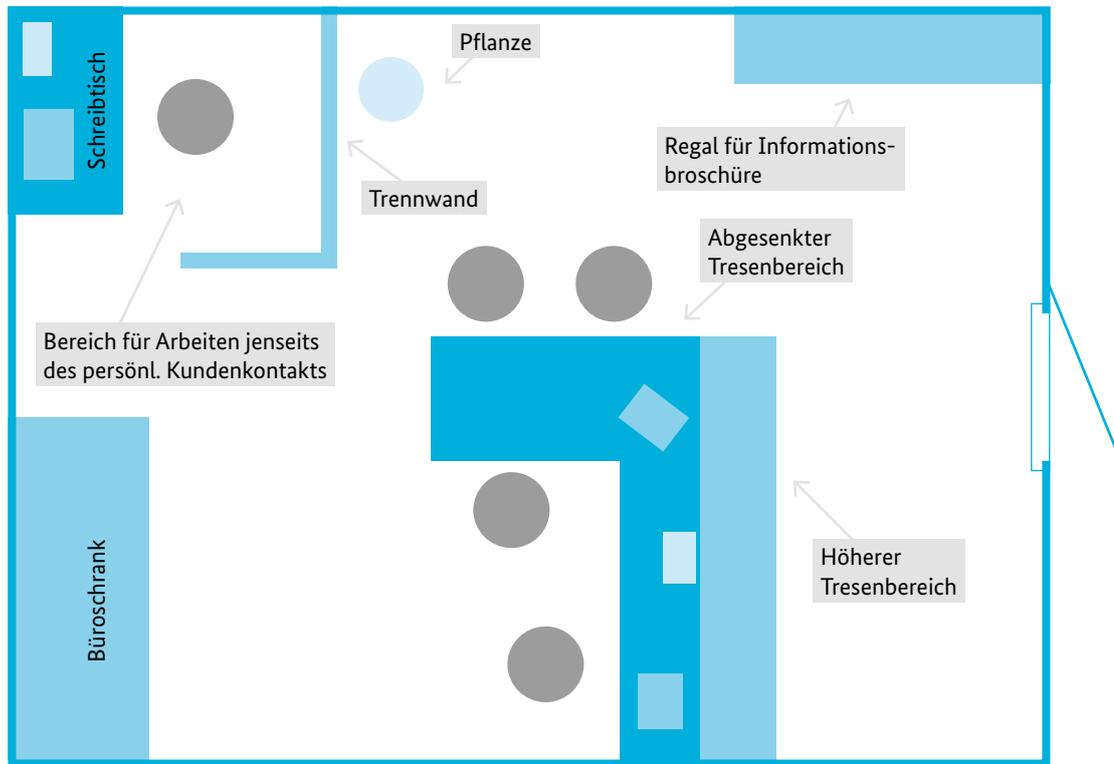
- Barrierefreiheit (Sitzplätze für Besucher/-innen)
- Abgetrennte Ecke zum Telefonieren und für weitere Arbeiten jenseits des persönlichen Kundenkontakts
- Vorteil **Option 1**: runder Tresen vermeidet frontalen Kontakt mit Besucher/innen
- Vorteile **Option 2**: viereckiger Tresen ggf. kostengünstiger, abgesenkte Kommunikationsebene ermöglicht direkten Kontakt mit Besucher/innen beim Sitzen
- Trennwand sollte wegen Lichteinfall und Transparenz für den Kunden möglichst transparent oder halbtransparent sein.

6.2 Beispiele Raumgestaltung

Option 1



Option 2



6.3 Beispiele für Tresen/Theken



7. Beispiele für Terminkarten



Kreis Offenbach

**WARTEZEITEN
VERMEIDEN-**
Termin vereinbaren!

**AVOIDING WAITING
TIME -**
Make an appointment!

ÖNEMLİ DUYURU!
Randevuyla işleme
geçiyoruz!





**Ihre Ausländerbehörde
ohne lange Wartezeit**

Buchen Sie einen Termin!

Wählen Sie die 115
oder online:
www.magdeburg.de/buergerservice

Evenement Evento
Olay Appointment
Догођај
evento подія
Событие
sự kiện
Догођај
Olay Evenement
sự kiện
подія

Ausländerbehörde	Ihr Termin
Breiter Weg 222, 2. Obergeschoss, Zi: 328	_____
Öffnungszeiten:	Datum
Montag und Freitag 08:00 – 12:00 Uhr	_____
Dienstag 09:00 – 12:00 und 14:00 – 17:30 Uhr	Uhrzeit
Donnerstag 09:00 – 12:00 Uhr	_____
Sie erreichen uns auch per Email: abh@ewo.magdeburg.de	Terminnummer

8. Beispiel: Mehrsprachiges Antragsformular⁹

Deutsch - Español - Português - Русский

Antrag auf Erteilung eines Aufenthaltstitels
 Solicitud de permiso de residencia – Requerimento de autorização de residência
 Заявление о выдаче разрешения на жительство

Familienname
 Apellidos / Apelido / Фамилия _____

Geburtsname

Vornamen
 Nombres de pila / Nomes de baptismo / Имя _____

Geburtsstag
 Fecha de nacimiento / Data de nascimento / Дата рождения _____

Geburtsort
 Lugar de nacimiento / Lugar de nascimento / Место рождения _____

Geburtsland
 País de nacimiento / País de Nascimento / Страна рождения _____

Geschlecht
 Sexo / Sexo / Гендерного

männlich	weiblich	unbekannt
<small>Masculino/ Masculino/ мужской</small>	<small>Femenino/Femenino/женский</small>	<small>Desconocida/Desconhecido/Неизвестно</small>

Staatsangehörigkeit(en)
 Nacionalidad(es) / Nacionalidade(s) / Гражданство
 bei mehreren Staatsangehörigkeiten sind alle anzugeben.
 (Caso de poseer varias nacionalidades, indiquense todas;
 (no caso de possuir varias nacionalidades indicar todas;
 (Если более одного, указать все)

LICHTBILD
 des Antragstellers

 Foto
 del solicitante
 Fotografia
 do requerente
 Fotografia
 заявителя

a) **jetzige**
 actual / actual / в данное время _____

b) **frühere**
 anterior / anterior / прежде _____

Pass oder sonstiges Personaldokument
 – Genaue Bezeichnung – _____
 Passaporte u otro documento da viagem / Passaporte ou outro documento de viagem / Паспорт или иной заграничный паспорт - точное обозначение -

Nr.
 N.º / - no. / № паспорта _____

ausgestellt am
 extendido el / - expedido a / когда выдан _____

ausgestellt von
 extendido por / - passado por / кем выдан _____

gültig bis
 válido hasta / - válido até / действителен до _____

Rückkehrberechtigung
 (falls im Pass vermerkt) **nach**
 Autorización para regresar a (si consta en el pasaporte)
 Autorização de regresso para (se consta no passaporte)
 Право на возвращение (если есть отметка в паспорте) _____

bis zum
 hasta el día / - até o dia / до какого числа _____

Wird ständiger Wohnort außerhalb der Bundesrepublik Deutschland beibehalten und ggf. wo ?
 ja - nein / si - no / sim - não / да - нет

¿Mantiene domicilio permanente fuera de la República Federal de Alemania? Dado el caso ¿dónde? /
 É mantido a residência permanente fora da República Federal de Alemanha e em caso afirmativo onde? /
 Сохраняется постоянное место жительства за пределами ФРГ и где? _____

Familienstand
 Esado civil / Estado civil / Семейное положение

ledig / verheiratet seit _____ / geschieden / verwitwet
 soltero(a) / casado(a) desde _____ / divorciado(a) / viudo(a)
 solteiro / casado(a) desde _____ / divorciado(a) / viúvo(a)
 не состою в браке / состою с _____ / разведен(а) / вдовец

1 / 4 *) Freiwillige Angaben *) Declaración voluntaria *) Indicações voluntárias *) Добровольно предоставляемые сведения

⁹ Quelle: Landesamt für Bürger- und Ordnungsangelegenheiten Berlin, im Internet unter: www.berlin.de/lab/willkommen-in-berlin/dienstleistungen/service.245702.php/dienstleistung/305289

9. Beispiel: Mehrsprachige Mitbringliste ¹⁰



Hamburg Welcome Center
Neubürger- / Newcomers Service

Aufenthaltserlaubnis / residence permit
erforderliche Unterlagen / required documents

Allgemeines General

- vollständig ausgefülltes Antragsformular** *completed application form*
download: www.welcome.hamburg.de/formulare
- Nationalpass** *passport*
- biometrietaugliches Lichtbild (nicht älter als sechs Monate)**
biometric photograph (max. six months old)
- aktuelle Meldebestätigung bzw. ausgefüllter Anmeldebogen**
confirmation of registration of place of residence or completed registration form
- Nachweis über durchgehenden Krankenversicherungsschutz**
confirmation of continuous health insurance coverage
- Mietvertrag** *rental agreement*
- Deutschkenntnisse (pers. Vorsprache oder Nachweis über Teilnahme an einem Sprachkurs)** *German skills (personal appearance or German course certificate)*

Unselbstständige Arbeit (Beschäftigung) Employment

- Arbeitsvertrag bzw. Vertragsentwurf** *employment contract or draft of contract*
- aktuelle Arbeitsbestätigung** *confirmation of employment*
- Gehaltsabrechnungen der letzten drei Monate** *last three salary statements*
- Angaben zum Betrieb und zur Beschäftigung (Vordruck)**
workplace and job description (official form)
download: www.welcome.hamburg.de/formulare
- Qualifikationsnachweise** *proof of qualification*
- Lebenslauf** *resume/CV*

Selbstständige Arbeit Self Employment

- aktuelle Arbeitsbestätigung** *confirmation of employment*
- Bescheinigung in Steuersachen (vom Finanzamt)**
tax clearance certificate (from Financial Department)
- Gehaltsabrechnungen der letzten drei Monate** *last three salary statements*
- Aktuelle Gewinnberechnung durch den Steuerberater**
calculation of profits from tax consultant/auditor
- Handelsregisterauszug** *excerpt of the Commercial register*
- Gewerbeanmeldung** *business registration*
- Prüfungsbericht des Steuerberaters zur Prüfung durch die Handelskammer**
audit report form filled in by tax consultant for Chamber of Commerce
- Nachweis ausreichender Altersvorsorge**
proof of sufficient retirement provisions
- Bei freiberuflicher Tätigkeit: Verträge mit mindestens zwei Auftraggebern**
for freelancers: contracts with at least two clients

Familie Family

- Geburtsurkunde** *birth certificate*
- Heiratsurkunde** *marriage certificate*

Schule / Ausbildung / Studium Schooling / Apprenticeship / Study

- Aktuelle Schul-/Studienbescheinigung oder Ausbildungsnachweis**
confirmation of school attendance, enrollment or apprenticeship / training
- Finanzierungsnachweis** *proof of financing*

Bitte beachten Sie Folgendes / Please note:

1. Im Einzelfall müssen ggf. weitere Unterlagen vorgelegt werden / There may be some documents needed which are not mentioned.
2. Auch bei Vorlage aller Unterlagen ist unter Umständen keine sofortige Erteilung möglich, da ggf. andere fachkompetente Stellen zu beteiligen sind und zunächst deren positive Stellungnahme abgewartet werden muss. / Even if all the documents mentioned are submitted probably a final decision can not be made instantly because other authorities or institutions have to be consulted in advance and their positive statement needs to be awaited.

Alter Wall 11 • D - 20457 Hamburg • ☎ +49 40 428 54 - 5001
www.welcome.hamburg.de • info@welcome.hamburg.de

HWC 2012

8 Welcome Center Hamburg, Formulare im Internet unter: welcome.hamburg.de/contentblob/2629080/data/checkliste-aufenthaltserlaubnis.pdf

10. Beispiel Mitbringliste auf englisch zum Ankreuzen der Ausländerbehörde in Potsdam

Implementation of the Residence Act

Appointment for:

- Application for a residence permit
- Application for an extension of your residence permit
- Application for a permanent residence permit
- Transfer of your residence permit
- Clarification of facts

Time: Date and time

Room: XY

Dear Mr. Mustermann,

Your residence permit expires in the near future. We need the documents listed below to make a decision regarding your continued right of residence. Please submit these documents in person to facilitate expeditious processing.

- Fully completed and signed application form
- 1 biometric passport photo
- Valid passport
- Euro
- Current proof of health insurance (certificate from your health insurance company; not your chip card)
- Certificate from your landlord/rental contract (for sublet contracts, permission from the primary renter or the owner is required; for property that you own, a title abstract is required)
- Joint declaration (one form for each spouse)

Please supply the original and one copy of the following documents:

- Current physician's certificates
- Current certificate of health insurance (not your chip card)
- Current certified business assessment for the past three months
- Registration form from the Citizen Services Office
- Education contract
- Completed and certified audit from an accountant (with appendix)
- Certificate from your employer attesting to your continued employment
- Certificate from your employer attesting to your unlimited and non-terminated employment
- Certificate from your landlord
- Certificate for the authorities from the Tax Office
- Income tax return notices from the last three years
- Proof of funding and/or income
- Proof of funding and/or income, for spouse if applicable
- Research agreement or proof of admission

- Birth certificate(s) for your child(ren)
- Proof of salary from the last 12 months, from spouse if applicable
- Business registration
- Power of attorney, if applicable
- Marriage certificate
- Certificate of enrollment
- Rental contract
- Proof of retirement provisions (i.e., pension statement)
- Documentation of existing financial obligations
- Documentation of your child(ren)'s German citizenship
- Documentation of payment of child support claims
- Documentation of own assets
- Documentation of child allowance
- Documentation of self-employment
- Documentation of paternity/custody declaration
- Documentation of custody
- PIN letter
- Internship contract
- Prognosis for doctoral studies
- Divorce decree
- School certificates
- Other proof of funding (i.e., housing allowance notice, job center notice, student financial aid notice)
- Placement description
- Prognosis of university studies
- Certificate of participation in, or completion of, a language and integration course
- Signed declaration of cohabitation
- Declaration of commitments
- Fully completed application form
- Full employment contract
- Letter of admission from a state-certified institution of higher education

Please note that all of these documents must be submitted in German or must be translated into German.

Additional documents may be required in certain cases. If you cannot make your appointment, please notify us in a timely manner and schedule a new appointment. If you are not fluent in German, please bring a language mediator of your choice.

When applying for a residence permit, **all** of the applicants must appear in person because each person will submit biometric data at the appointment.

In the event that you end your residence and leave the Federal Republic of Germany:

If you want to prevent possible difficulties in the event that you return to Germany, then you must notify the Citizen Services Office of your departure about one week in advance. Please review the instructions for cancelling your registration.

Sincerely,
by order

11. Beispiel: Fragebogen zu künftigen Anforderungen an Gebäude und Büroräume einer Ausländerbehörde

Einladungsschreiben an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter per E-Mail

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der ABH XY,

im Rahmen des Modellvorhabens „Ausländerbehörden – Willkommensbehörden“ wurde gemeinsam mit Ihren Führungskräften vereinbart, Vorschläge zur Verbesserung des „Äußeren Erscheinungsbilds“ der Ausländerbehörde Kiel zu erarbeiten.

Sie kennen die Arbeitsweise der Ausländerbehörde Kiel am besten und sind deshalb wichtige Experten/Expertinnen für die räumlichen Bedarfe einer Ausländerbehörde. Daher möchten wir Sie mit diesem Fragebogen zu Verbesserungen der Räumlichkeiten einer Willkommensbehörde befragen.

Hintergrund

Die Ausländerbehörde XY möchte Zuwanderer – im Rahmen der ordnungsrechtlichen Spielräume – willkommen heißen. Dazu gehört u. a. das räumliche Erscheinungsbild. Sie haben im folgenden Fragebogen die Gelegenheit, Ihre Vorstellungen und Ideen zum äußeren Erscheinungsbild einer Willkommensbehörde einzubringen. Die Ergebnisse werden in einer noch zu gründenden Arbeitsgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern der ABH XY weiter bearbeitet.

Anonymität und Auswertung

Die Auswertung erfolgt anonym. Um herauszufinden, ob in den Sachgebieten unterschiedliche Bedarfe in Bezug auf räumliche Funktionalitäten bestehen, fragen wir Sie zu Beginn des Fragebogens nach Ihrem Sachgebiet.

Wir werden Ihre Ergebnisse auswerten und Ihnen im Rahmen einer Mittwochs-Besprechung vorstellen.

Mit dem folgenden Link gelangen Sie zu dem Fragebogen: www.beispiellink.de

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Ihre

Fragebogen

Bitte geben Sie an, in welchem Sachgebiet Sie arbeiten.

- 10.1.0 Aufenthaltsangelegenheiten
- 10.1.1 Asylverfahrensangelegenheiten und Aufenthaltsbeendende Maßnahmen
- 10.1.2 Staatsangehörigkeitsangelegenheiten und Einbürgerungsverfahren

Büro- und Arbeitsplätze

Welches Bürokonzept eignet sich besonders, damit Sie Ihre Aufgaben gut erledigen können? (Mehrfachantworten möglich)

- Einzelbüros
- Zweipersonenbüros
- Gruppenbüros (3-5 MA)
- Großraumbüro (6 MA und mehr)
- Verbindungsbüros

Worauf sollte bei einer neuen Gestaltung der Büroarbeitsplätze außerdem geachtet werden?

Für welche Anliegen werden aus Ihrer Sicht weitere Räume in einem neuen Gebäude benötigt?

(z. B. für vertrauliche Gespräche, „wichtige Kunden“, Mittagspause o. ä.)?

Welche Aufgaben sollten in der Eingangs-/Empfangs- und Wartezone erfüllt werden? (Mehrfachantworten möglich)

- Ausgabe des eAT
- Ausgabe von Broschüren und Infomaterial
- Prüfung auf Vollständigkeit von Unterlagen
- Erstberatung
- Verweisberatung (Verweise auf andere Behörden, Migrationsberatungsstellen o. ä.)
- Weitere, und zwar

Fragen zur Infrastruktur

Wie wichtig sind die folgenden Einrichtungen/Geräte für die zukünftige der Ausländerbehörde?

	Wichtig				
	Sehr	Eher	Teils teils	Wenig	Gar nicht
Kinderspielecke	<input type="radio"/>				
Empfangstresen	<input type="radio"/>				
Fotoautomat	<input type="radio"/>				
Getränkeautomat	<input type="radio"/>				
Räumliche Nähe zu Beratungsstellen	<input type="radio"/>				
Weiteres, und zwar	<input type="radio"/>				

Welche technische Ausstattung ist aus Ihrer Sicht nötig für eine bessere/schnellere Sachbearbeitung?

Haben Sie Vorschläge zur Orientierung und Beschilderung im Haus?

Wie sollten idealerweise die Akten aufbewahrt werden?

- analog, wie bisher
- digital, mit Zugriff von jedem PC

-> Filterfrage, falls „analog“ ausgewählt wurde:

Wo und wie sollen die Akten zugänglich gemacht werden?

Sind die bisher getroffenen Sicherheitsvorkehrungen aus Ihrer Sicht ausreichend?

- Ja
- Nein

-> Filterfrage, falls „Nein“ ausgewählt wurde:

Welche Sicherheitsvorkehrungen fehlen aus Ihrer Sicht?

Wie wichtig sind folgende Bezahlmöglichkeiten innerhalb der Räume der Ausländerbehörde?

	Wichtig				
	Sehr	Eher	Teils teils	Wenig	Gar nicht
Barzahlung	<input type="radio"/>				
EC-Zahlung	<input type="radio"/>				

Abschließende Fragen

Welche positiven Eigenschaften der heutigen Räumlichkeiten der ABH würden Sie gerne im Falle eines Umzugs wiederfinden wollen?

Haben Sie Interesse, in der Arbeitsgruppe „Räumliches Erscheinungsbild“ mitzuarbeiten?

- Ja
- Nein

Vielen Dank für Ihre Teilnahme! Sie werden in Kürze über die Ergebnisse informiert.

12. „Best Practice“ Beispiele der Internet-auftritte von Ausländerbehörden

Es gibt eine Reihe gut gestalteter Internetseiten von Ausländerbehörden, die in der Praxis als Orientierungshilfe dienen können. Folgende Kriterien wurden bei der Auswahl positiver Beispiele zu Grunde gelegt:

- Informationsleistung – graphische und inhaltliche Klarheit
- Willkommensbotschaft
- Service
- Mehrsprachigkeit

„best practice“ für Informationsleistung – Graphische und inhaltliche Klarheit

The screenshot shows the website for Koblenz with the slogan "EINE STADT, IN DER MAN GLEICH ZU HAUSE IST." The navigation is clear, with a search bar and a breadcrumb trail: "Sie sind hier: Verwaltung & Politik". The main content area is divided into three columns:

- Left Column (Navigation):**
 - Stadtleben & Kultur
 - Freizeit & Sport
 - Familie & Soziales
 - Gesundheit & Umwelt
 - Bildung & Beruf
 - Verwaltung & Politik (selected)
 - Bürgerservice/ Dienstleistungen
 - Bürgersprechstunde
 - Oberbürgermeister
 - Ortsrecht
 - Pressedatenbank
 - Rat, Ausschüsse & Gremien
- Middle Column (Ausländerangelegenheiten):**
 - Startseite Ordnungsamt
 - Ansprechpartner
 - Aufenthalt zum Studium
 - Aufenthalt für Staatsangehörige der EU-Staaten und der Schweiz
 - "Blaue Karte EU"
 - Integrationskurse
 - Niederlassungserlaubnis
 - Staatsangehörigkeit
 - Visum
 - Weitere Links zum Thema
- Right Column (Bürgerservice A-Z):**
 - Startseite
 - Ausländerangelegenheiten
 - Aufenthaltsvisa
 - Aufenthalt für Selbständige
 - Anliegenangelegenheiten
 - Einbürgerungen
 - Einladung von ausländischen Besuchern
 - Hochqualifizierte
 - Namensänderungen
 - Sprachaufenthalte
 - Verpflichtungserklärungen
 - Rechtsgrundlagen

Additional features include a "Suchbegriff eingeben" search bar, a "Sie sind hier" breadcrumb trail, and a "Mein Vorschlag lautet..." section at the bottom right.

ABH Koblenz

- Einfache und klare Themenstruktur auf der Startseite
- Alphabetisches Informationsverzeichnis

ABH Magdeburg

- Sehr ansprechende, freundliche Gestaltung
- Weiterführende Links zu anderen Behörden präsent dargestellt (BAMF, Auswärtiges Amt etc.)

ABH Frankfurt

- Übersichtliche Startseite mit den wichtigsten Infos im Überblick
- Via Ausländerangelegenheiten direkte übersichtliche Links zu Formularen und Gebühren

Weitere positive Beispiele von ABHs bzgl. Informationsleistung:

- ABH Kassel
- ABH Solingen
- ABH Essen
- ABH Stadt Hannover
- ABH Düsseldorf

„best practice“ für Willkommensbotschaft

start > bürger + stadt

Verwaltung + Service
Leben in Magdeburg
Kommunalpolitik
Stadt
Aktuelles + Publikationen
Intern

Ausländerbehörde

Allgemeine Informationen Weiterführende Links Online Terminvergabe

Willkommen in Magdeburg

Die Landeshauptstadt Magdeburg ist eine weltoffene Stadt. Hier wohnen, studieren und arbeiten ca. 10.500 ausländische Staatsangehörige.

Adresse

Ausländerbehörde
Breiter Weg 222
39104 Magdeburg

☎ 115 (Hotline)
☎ +49 391 540-4389 (nicht während der Öffnungszeiten)
☎ +49 391 540-4359
🌐 AbhPewo.magdeburg.de
📍 Auf Stadtplan anzeigen
📄 Kontaktformular
📄 ins Adressbuch exportieren

ABH Magdeburg

- Direkte Begrüßung auf der Startseite

Weitere positive Beispiele von ABHs bzgl. Willkommensbotschaft:

- ABH Essen
- ABH Berlin

„best practice“ für Service

Willkommen in Berlin Mobilität Bürgerdienste Entschädigung von NS-Unrecht **berlin** Berlin

► Willkommen in Berlin

Willkommen in Berlin

Einreise
Aufenthalt
Termine
Freizügigkeit (EU, EWR, Schweiz)
Service
Dienstleistungen

Ausländerbehörde Berlin

Bild: moronella / Fotolia.com

Herzlich willkommen auf den Seiten der Berliner Ausländerbehörde. Wollen Sie mehr über uns wissen?

Terminvereinbarung

Bild: © Detlef - Fotolia.com

Aktuelle Informationen

- 20.08.2015 - Schulungsprogramm für Integrationslotsen
- 17.08.2015 - Beratungsstelle der AOK in der Ausländerbehörde eröffnet
- 01.08.2015 - Neues Bleiberecht in Kraft getreten
- 13.07.2015 - Wandbild schmückt den Eingangsbereich
- 01.07.2015 - Volle Öffnung des Arbeitsmarkts für Kroatien
- 09.03.2015 - Aufnahmeregelung syrische Flüchtlinge - kürzerer Mindestaufenthalt der Verwandten in Berlin
- Alle aktuellen Informationen

► Weitere Informationen

ABH Berlin

- Unter *Formulare* sind alle wichtigen Dokumente zum Download bereitgestellt
- Online-Terminvereinbarung ist möglich

ABH Magdeburg

- Formulardepot für alle wichtigen Formulare
- Online-Terminvereinbarung ist möglich

ABH Frankfurt

- Unter Adressen und Links werden wichtige Institutionen aufgelistet

Weitere positive Beispiele von ABHs bzgl. Service

- ABH Kiel
- ABH Essen
- ABH Stadt Hannover
- ABH Düsseldorf
- ABH Hamburg

„best practice“ für Mehrsprachigkeit

The screenshot shows the website of the Hannover Region and State Capital Hannover. At the top, there is a navigation bar with links for 'Startseite', 'Karte', and 'Veranstaltungskalender'. A search bar is located in the top right corner. Below the navigation bar is a large banner image of the Hannover skyline with the word 'HANNOVER' in large white letters on a black background. To the right of the banner is a 'More languages' dropdown menu listing 18 languages: Deutsch, English, Français, Eesti, Nederlands, Español, Italiano, Portugues, 日本語, Norge, Svenska, Polski, Русский, 中文, Türkçe, Dansk, and Suomi. Below the banner is a row of four main navigation buttons: 'Leben in der Region Hannover', 'Kultur & Freizeit', 'Wirtschaft & Wissenschaft', and 'Service'. Below these buttons is a breadcrumb trail: 'Hannover.de > Leben in der Region Hannover > Verwaltungen & Kommunen > Die Verwaltung der Landeshauptstadt Hannover > Finanz- und Ordnungsdezernat > Fachbereich Öffentliche Ordnung > Standesamt und Staatsangehörigkeit > Ausländerangelegenheiten und Staatsangehörigkeit'. The main content area is titled 'Standesamt' and 'Ausländerangelegenheiten und Staatsangehörigkeit'. It features a sub-header 'Ausländerangelegenheiten und Staatsangehörigkeit' and a main heading 'Ausländerangelegenheiten und Staatsangehörigkeit'. Below this is a sub-heading 'Aufnahme syrischer Flüchtlinge' and a paragraph: 'Aufenthaltsrechtliche Entscheidungen, Einbürgerungs- und Staatsangehörigkeitsrecht für EinwohnerInnen, die im Stadtgebiet Hannover wohnen'. To the right of the main content is a sidebar with a 'Veranstaltungen' calendar for August 2015 and a 'Bäderführer' section. At the bottom of the main content area, there is a section 'Einbürgerung' and 'In diesem Artikel' with a link 'Vereinbarung eines Termins:'.

ABH Hannover

- Die Internetseite kann in 18 Sprachen aufgerufen werden

Weitere positive Beispiele von ABHs bzgl. Mehrsprachigkeit

- ABH Neumünster
- ABH Wuppertal

ABH Berlin

- Terminvereinbarung auf Deutsch und Englisch möglich
- Mehrsprachige Einleitung zur Terminvereinbarung auf Deutsch, Englisch, Türkisch, Russisch

13. Beispiel: Fragebogen Kundenbefragung in der Ausländerbehörde

Fragebogen Kundenbefragung Ausländerbehörde

Hinweise: Dieser Fragebogen wurde im Rahmen des Modellprojekts „Ausländerbehörden – Willkommensbehörden“ mit Blick auf das spezielle Erkenntnisinteresse einer ABH entwickelt. Er ist daher nicht als Vorlage für einen Standardfragebogen anzusehen, sondern muss zum einen individuell auf die Interessenslage Ihrer ABH und zum anderen mit Blick auf Ihre technischen Möglichkeiten zur Programmierung und Auswertung angepasst werden.

01. Wie oft haben Sie bereits die ABH besucht?

- (1) kein Mal
- (2) 1 Mal
- (3) 2 Mal
- (4) öfter
- (5) keine Angabe

02. Was war der Grund für Ihren letzten Besuch in der Ausländerbehörde?

- (1) Beratung
- (2) Erteilung/Verlängerung Aufenthaltserlaubnis
- (4) Erteilung Niederlassungserlaubnis / Erlaubnis Daueraufenthalt-EG
- (5) Abgabe Verpflichtungserklärung/Einladung/Bürgschaft
- (6) Verlängerung einer Duldung / Gestattung / sonstige Bescheinigung
- (7) Antrag auf Umverteilung
- (8) Urlaubsschein
- (9) Beantragung Ausweisersatz/Passersatz
- (10) Antrag auf Einbürgerung
- (11) Feststellung der deutschen Staatsangehörigkeit
- (12) Sonstiges, und zwar
- (13) Keine Angabe

03. Wie oft wurden Sie bereits in dieser Angelegenheit in die Ausländerbehörde eingeladen?

- (1) Kein Mal
- (2) 1 Mal
- (3) 2 Mal
- (4) 3 Mal und öfter
- (5) Keine Angabe

04. Falls Sie die Ausländerbehörde in dieser Angelegenheit über die Einladungen hinaus weitere Male besucht haben, was waren die Gründe?

05. Hatten Sie einen Termin oder haben Sie die offene Sprechstunde genutzt?

- (1) Termin
- (2) Offene Sprechstunde
- (3) Keine Angabe

05.1. Wieso haben Sie die offene Sprechstunde gewählt?

- (1) spontane Vorsprache
- (2) Termin vergessen
- (3) Sonstiges
- (4) Keine Angabe

06. Hatten Sie eine Begleitperson dabei, die Ihnen hilft?

- (1) Ja
- (2) Nein
- (3) Keine Angabe

06.1. Aus welchen Gründen hatten Sie eine Begleitperson dabei?

- (1) Übersetzung
- (2) Rechtliche Unterstützung
- (3) Allgemeine Unterstützung
- (4) Sonstiges
- (5) Keine Angabe

07. Fragen zur Ausstattung – Wie zufrieden sind Sie mit...

	Sehr zufrieden	Eher zufrieden	Teils/teils zufrieden	Eher nicht zufrieden	Gar nicht zufrieden	Keine Angabe
den Öffnungszeiten?	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
der Terminvergabe?	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
der Orientierung im Gebäude?	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
der Erstanlaufstelle / dem Empfang?	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
der Wartezeit?	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
dem Wartebereich?	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
den Räumlichkeiten, die für die Beratung genutzt werden?	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
den ausliegenden bzw. aus-hängenden Informationen?	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
der Bearbeitungsdauer nach dem Termin?	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
den Formularen?	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>

07.1. Sie haben einige Fragen mit einer 4 oder 5 bewertet. Wie könnten die folgenden Punkte verbessert werden?

(Nennung der Punkte die mit 4 oder 5 bewertet wurden)

08. Fragen zur Beratung – Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen.

	Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme teils/teils zu	Stimme eher nicht zu	Stimme gar nicht zu	Keine Angabe
Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind mir gegenüber freundlich.	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben ausreichend Zeit für die Bearbeitung meiner Fragen.	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Die Entscheidungen zu meinem Fall werden mir von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern so erklärt, dass ich sie verstehe.	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigen Offenheit und Verständnis für meine Herkunft und Kultur.	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter versuchen, eine gute Lösung für mich zu finden.	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Ich werde von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf Nachfrage auch über aufenthaltsrechtliche Fragen hinaus beraten (z. B. Integrationskurse, Beratungsstellen, Arbeit, Ausbildung).	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>

08.1. Sie haben einige Fragen mit einer 4 oder 5 bewertet. Wie könnten diese Punkte verbessert werden?

(Nennung der Punkte die mit 4 oder 5 bewertet wurden)

09. Wenn Sie eine Sache in der Ausländerbehörde XY ändern könnten, was wäre das?

10. Wovon waren Sie positiv überrascht in der Ausländerbehörde XY?

14. Einarbeitungskonzept der Ausländerbehörde der Landeshauptstadt Magdeburg

Konzept zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter in der Ausländerbehörde Magdeburg

Bei der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht es hauptsächlich um zwei Aspekte: die soziale Eingliederung und die fachliche Einarbeitung in die Arbeitsaufgabe.

Mit Bekanntwerden des Arbeitsbeginns sind folgende Dinge zu prüfen und einzurichten:

- 1. Arbeitsplatz, Technische Ausstattung
- 2. Berechtigungen, Passwörter etc. für EDV

Am ersten Arbeitstag sind alle Formalitäten zum Arbeitsverhältnis so weit wie möglich geklärt, und alle Beteiligten konzentrieren sich nun auf die erfolgreiche Einarbeitung und Integration der neuen Mitarbeiterin bzw. des neuen Mitarbeiters unabhängig von ihrem Status als Beamte, Angestellte oder Arbeiter.

Die neue Mitarbeiterin bzw. der neue Mitarbeiter muss nicht nur am ersten Arbeitstag, sondern auch danach kontinuierlich beraten und unterstützt werden.

I. Bestimmung einer/s Verantwortlichen im Einarbeitungsprozess

Eine wesentliche Stütze ist die flexibel gestaltbare *Startbegleitung* neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter *durch Kolleginnen und Kollegen vor Ort*. Dabei geht es um den besonderen *Informations-, Frage- und Erklärungsbedarf, den fast jede neue Mitarbeiterin bzw. jeder neue Mitarbeiter hat*. Häufig ist es für die „Neuen“ schwierig, richtig einzuschätzen, wer zu welcher Zeit für die Fragen aus der Anfangsphase zur Verfügung steht. Deshalb soll eine Person aus dem näheren Arbeitsumkreis benannt werden, die prinzipiell jederzeit ansprechbar ist und – ohne ein schlechtes Gewissen dabei zu haben – in der Arbeit „gestört“ werden darf, um diese Fragen zu beantworten. **Dies ist die Patin bzw. der Pate bzw. betreuende Mitarbeiter im Team.**

Sie geben den „Neuen“ eine wichtige Hilfestellung bei der sozialen und fachlichen Integration im neuen Arbeitsbereich und Arbeitsumfeld. Die besondere Qualität der Startbegleitung basiert auf sozialer und fachlicher Kom-

petenz sowie der grundsätzlichen Bereitschaft, sich um „Neue“ zu kümmern. Prinzipiell sollte jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter diese Aufgabe gelegentlich einmal übernehmen, um einer/einem „Neuen“ den Einstieg zu erleichtern. Bei der Realisierung dieses Konzepts wird auf *die Bereitschaft von Führungskräften und ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesetzt, eigenverantwortlich und selbständig zu handeln*. Jeder Bereich soll letztlich selbst dafür verantwortlich und daran interessiert sein, dass die Integration neuer Kolleginnen und Kollegen erfolgreich verläuft.

Den ersten Arbeitstag mit vorbereiten

Kurz vor der Arbeitsaufnahme sollen Patinnen bzw. Paten mit den Vorgesetzten besprechen, ob alle notwendigen Vorkehrungen für den ersten Arbeitstag der neuen Mitarbeiterin bzw. des neuen Mitarbeiters getroffen wurden. Dies sind zum Beispiel Fragen wie:

- Ist der Arbeitsplatz vollständig eingerichtet?
- Ist für einen freundlichen Empfang bzw. eine Aufmerksamkeit gesorgt?
- Wann wird die Patin bzw. der Pate vorgestellt? etc.
- Ist ein Schlüssel für die Räume vorhanden und sind die Passwörter für den PC und die einzelnen Programme eingerichtet?
- Neben den allgemeinen Informationen, die neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen, um sich im neuen Arbeitsumfeld zurechtzufinden, muss in vielen Fällen eine fachliche Einarbeitung erfolgen. Patinnen bzw. Paten sollen deshalb mit den Vorgesetzten z. B. besprechen, wie die Einarbeitung organisiert werden soll, welche Teile der Einarbeitung die Patin bzw. der Pate übernimmt und ob Fortbildungsmaßnahmen Bestandteil der Einarbeitung sind.

Räumliche Orientierung fördern

Gleich nach der Arbeitsaufnahme sind neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Entwicklung einer guten räumlichen Orientierung im eigenen Arbeitsbereich und in der gesamten Dienststelle angewiesen. Die Patin bzw. der Pate sollen ihnen deshalb zeigen, wo zum Beispiel Materialausgabe, Auskunftsstellen oder Sanitär- und Sozialbereiche zu finden sind, die erfahrungsgemäß von den Beschäftigten des Arbeitsbereiches häufig in Anspruch genommen werden.

Hierfür können die anliegenden Checklisten eine erste Hilfestellung bieten.

II. Festlegung eines zeitlichen Ablaufplanes für die Einarbeitung

1. Neue Mitarbeiter AuslR

Verantwortlicher – Patin

- Vorstellen der neuen Mitarbeiter im gesamten Haus am 1. Arbeitstag – Führung übernimmt TL Rudolph

Tag 1 bis 5 (1. Woche) Einsatz am eigenen Arbeitsplatz

im Team zur ersten Orientierung und Kennenlernen der direkten Teamkollegen (Systematische Einführung durch erstes Verschaffen eines Überblickes, Aktenhaltung und Ablage, Programme kennen lernen, anzuwendende Rechtsvorschriften usw.) Direkte Betreuung durch Patin.

- Bereitstellen eines Einarbeitungsordners (Kopie Erlassordner und Datei; Einarbeitungs-Wiki – diese werden derzeit zusammengestellt)

Tag 6 bis 10 (2. Woche) Hospitation im Bereich Dokumentenausgabe

Erlernen des Anlegens eines Datensatzes, Akten anlegen und Üben des Umganges mit den einzelnen Programmen sowie Grundlagen über das Asylverfahren und Transferarbeit erhalten

Tag 11 bis 15 (3. Woche) Hospitation im Schalterbereich und Information Raum 328: Aufnahmen der unterschiedlichen Fragen und Fälle, erhalten eines ersten Überblickes über das Rechtsgebiet und die Zuordnung in die einzelnen Bereiche

Tag 16 bis 20 (4. Woche) Hospitationen

- Tag 16 Hospitation im Bereich Einbürgerung
Verantwortliche:
- Tag 17 Hospitation im Bereich Verpflichtungserklärung
Verantwortlicher:
- Tag 18 Hospitation im Bereich EU/Integration
Verantwortliche:
- Tag 19 Hospitation im Bereich Bescheide
Verantwortlicher:
- Tag 20 Hospitation im Bereich AufEnde
Verantwortliche:

ab Tag 21 (5. Woche)

Einsatz im eigenen Arbeitsbereich und Übertragung/Einarbeitung in zunächst einfache Aufgaben (AuslR z. B. Thema Studenten, Aufende z. B. Auflagenänderung) und anschließender strukturierter Aufbau unter Hilfestellung durch die Patin bzw. den Paten

2. Mitarbeiter AufEnde

Verantwortlicher – Patin

- Vorstellen der neuen Mitarbeiter im gesamten Haus am 1. Arbeitstag – Führung übernimmt TL Rudolph

Tag 1 bis 5 (1. Woche) Einsatz am eigenen Arbeitsplatz

im Team zur ersten Orientierung und Kennenlernen der direkten Teamkollegen (Systematische Einführung durch erstes Verschaffen eines Überblickes, Aktenhaltung und Ablage, Programme kennen lernen, anzuwendende Rechtsvorschriften usw.) Direkte Betreuung durch Patin.

Tag 6 bis 7/ bzw. 9 bis 10 (2. Woche) Hospitation im Bereich Dokumentenausgabe

Erlernen des Anlegens eines Datensatzes, Akten anlegen und Üben des Umganges mit den einzelnen Programmen sowie Grundlagen über das Asylverfahren und Transferarbeit erhalten

Tag 6 bis 7/ bzw. 9 bis 10 (2. Woche) Hospitation im Schalterbereich und Information Raum 328

Aufnahmen der unterschiedlichen Fragen und Fälle, erhalten eines ersten Überblickes über das Rechtsgebiet und die Zuordnung in die einzelnen Bereiche

ab Tag 11 (3. Woche)

Einsatz im eigenen Arbeitsbereich und Übertragung/Einarbeitung in zunächst einfache Aufgaben (Auflagenänderung) und anschließender strukturierter Aufbau unter Hilfestellung durch die Patin bzw. den Paten

15. Checklisten zum Einarbeitungskonzept

Checkliste zu Phase I: Vor dem ersten Tag

Name der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters:

Was ist zu tun?	Wann?	Wer?	Erledigt?
1. Allgemeines			
Kolleginnen/Kollegen informieren			
Informationen zusammenstellen (siehe besondere Checkliste)			
Termine vorplanen und vereinbaren			
Patin/Paten finden			
Einladung zu einer Hospitation/Stippvisite, dabei Vorstellung der/des „Neuen“			
Einarbeitungsplan erstellen			
2. Organisatorisches			
Wo soll die/der „Neue“ sitzen?			
Genügt die Raumausstattung, müssen weitere Möbel beschafft werden?			
Namensschild an der Tür angebracht?			
Ist ein Telefon/-anschluss vorhanden?			
Ist der/die „Neue“ bei der Telefonzentrale und im Telefonverzeichnis registriert?			
Welche Schlüssel soll der/die „Neue“ bekommen? (Rückgabe sichern)			
Welche PC-Hard- und Software benötigt der/die „Neue“ und wer kümmert sich um die Beschaffung?			
Grundausrüstung an Arbeitsmitteln zusammengestellt? z. B.: - Schreibmaterial - Rechtsvorschriften für den Arbeitsplatz			
Aufnahme in - Verteiler - Umläufe			
Ist für eine freundliche Begrüßung gesorgt (z. B. Blumenstrauß als kleine Aufmerksamkeit)?			

Checkliste zu Phase I: Vor dem ersten Tag

Was ist zu tun?	Wann?	Wer?	Erledigt?
3. Ersten Arbeitstag und Einarbeitung vorbereiten			
Genügend Zeit für die Begrüßung reserviert?			
Wem muss der/die „Neue“ am ersten Tag vorgestellt werden? (Plan)			
Unterlagen zur selbständigen Einarbeitung zusammengestellt?			
Inhalte und Stationen der Einarbeitungszeit festgelegt?			
Betreuungsaufgaben mit Patin/Pate abgestimmt?			
Konkreten Arbeitseinsatz für alle Beteiligten klar formuliert?			
Begrüßungsschreiben der Dienststellenleitung vorbereiten (Muster im Anhang)			
4. Anschreiben zum Dienstbeginn (mit Personalstelle abstimmen)			
Einladungsschreiben versenden			
Wann soll der/die „Neue“ beginnen? (Uhrzeit)			
Wo soll er/sie sich melden?			
Bei wem soll er/sie sich melden?			
Benötigt er/sie einen Wege- und Gebäudeplan zur Orientierung?			
5. Mitarbeiter/innen informieren			
Aufgaben und Funktion der/des „Neuen“ bekanntgegeben?			
Wie heißt der/die „Neue“?			
Wann fängt der/die „Neue“ an?			
Wer wird Patin/Pate sein?			
6. Sonstiges			

Checkliste zu Phase II: Der erste Tag – Orientierung

Name der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters

Was ist zu tun?	Wann?	Wer?	Erledigt?
1. Begrüßung			
Begrüßungsschreiben der Dienststellenleitung übergeben			
Persönliches Gespräch über Werdegang und berufliche Ziele führen			
Über Einführungshilfen für neue Mitarbeiter/-innen informieren			
Einordnung in die Betriebsorganisation erläutern; Organigramm			
Erklärung von Arbeitsthematik/-aufgaben:			
• im betrieblichen Gesamtrahmen			
• Schwerpunkte des Arbeitsgebietes			
• Beschreibung und ggf. Anleitung			
Regeln über die Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten:			
• ggf. Informationen und Unterlagen zum Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch geben			
• besondere Regeln des Arbeitsbereiches besprechen			
2. Vorstellung von Kollegen/Ansprechpartnern			
direkte/r Vorgesetzte/r			
Bereichsvorgesetzte/r			
Kollegen/Kolleginnen aus dem eigenen Arbeitsbereich			
andere Mitarbeiter, mit denen er/sie zu tun hat			
Patin/Pate			
3. Orientierung			
Arbeitsplatz zeigen			
Telefonanlage: Funktion und Bedienung erklären			
Gebäuderundgang			
Kantine und andere Versorgungsmöglichkeiten			
Postfach			
Sammelbehälter für Wertstoffsammlung zeigen			
ggf. Sonderabfallstelle zeigen			
Umkleidemöglichkeit zeigen			
Sanitärräume zeigen			
Schwarzes Brett			
Parkplatz bzw. Verbindungen durch öffentliche Verkehrsmittel erklären			

16. Beispiel für den aktuellen Schulungskanon der Ausländerbehörde Kassel

Pflichtfortbildungen für Führungskräfte:

- Mitarbeiterführung zeitgemäß und situationsgerecht – Grundlagen und Aufbau
- Personal-, Gesundheits- und Finanzmanagement
- Aktives Konfliktmanagement
- Suchtprobleme am Arbeitsplatz
- Gesundheitsmanagement
- Qualitätsmanagement
- KMG und Beurteilungen
- Leistungsorientierte Bezahlung
- Korruptionsvermeidung
- Optimierung von Geschäftsprozessen
- Zeit- und Selbstmanagement – Grundlagen und Aufbau
- Präsentation
- Moderation
- Gruppendynamik: Interventionstechniken und -designs
- Chancen persönlichkeitsorientierter Führung und Zusammenarbeit: Insights, Structogramm, DISG-Modell, Vier Formen der Angst
- Projektmanagement Grundlagen und Aufbau
- Das Teilen von Wissen
- Psychische Gesundheit im Arbeitsleben
- Resilienz
- Medientraining
- Einführung Coaching
- Erfahrungsaustausch Coaching
- Deeskalation und Sicherheit
- Interkulturelle Kompetenz

Pflichtfortbildungen Mitarbeiter/innen:

- Grundlagen der Gesprächsführung
- Grundlagen der Gesprächsführung am Telefon
- Schwierige Gespräche erfolgreich meistern
- Schwierige Telefongespräche erfolgreich meistern
- Umgang mit Kritik und Konflikten
- Deeskalation und Sicherheit
- Interkulturelle Kompetenz
- Einführung in das Coaching
- Haftungsfragen und Datenschutz

Freiwillige Fortbildung, die von den Vorgesetzten unterstützt werden:

- Gesprächsführung in englischer Sprache
- Neue deutsche Rechtschreibung
- Stimmtraining für den Berufsalltag

17. Beispiel Kompetenzprofil Ausländerbehörde Kiel

Anforderungsprofil für den Abteilungsleiter / die Abteilungsleiterin für Ausländer- und Staatsangehörigkeitsangelegenheiten, Einbürgerungsverfahren

I. Aufgabenbeschreibung

Amt	Abteilung	Sachbereich
Bürger- und Ordnungsamt	10.1	
Planstelle	Bezeichnung	Ausweisung
1100/0607	Amtsärztin/ Amtsrat	BBO A 12 (EG 11 TVÖD)
Stelleninhaber/in z. Zt.	Funktion	Zahl der nachgeordneten Stellen
N.N.	Abteilungsleitung	20
Vorgesetzte Stelle		
1100/0051 – BBO A 16 -		

I. Arbeitsplatzbeschreibung

Nr.	Arbeitsvorgang (Arbeitsschritte)	Zeitanteil
1	Leitung der Abteilung	70 %
2	Erstellen von Bescheiden in rechtlich schwierigen Fällen	30 %

II. Ergänzende Anforderungen an den Arbeitsplatz

Vor- und Ausbildung

Laufbahnprüfung für das 1. Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2, Fachrichtung Allgemeine Dienste oder Verwaltungsfachangestellte/r mit abgeschlossenem Angestelltenlehrgang 2

Zusätzliche Kenntnisse (Wissen; z. B. EDV) und Fertigkeiten (z. B. Führerschein)

- Grundkenntnisse in der Anwendung von Word, Excel und Powerpoint werden erwartet.
- Kenntnisse in fachspezifischen Anwendungen (z. B. advis) werden erwartet bzw. es muss die Bereitschaft bestehen, sich diese Kenntnisse kurzfristig anzueignen.
- Der Führerschein Kl. 3 bzw. B ist wünschenswert.
- Interkulturelle Kompetenz wird erwartet, die durch den Besuch entsprechender Seminare nachgewiesen werden muss. Sofern solche Seminare noch nicht besucht wurden, muss die Bereitschaft bestehen, sich diese Fähigkeiten durch den Besuch entsprechender Seminare zügig anzueignen.

Berufliche Erfahrungen

- Mindestens fünfjährige Berufserfahrung in zwei verschiedenen Bereichen des 1. Einstiegsamtes der Laufbahngruppe 2 bzw. mind. der Entgeltgruppe 9 (ab ehemals Vergütungsgruppe V b Fg. 1 a)
- Mindestens zweijährige Leitungserfahrung mit mindestens fünf Mitarbeiterinnen und/oder Mitarbeitern

Art der Aufgabenerledigung (z. B. feste oder außergewöhnliche Arbeitszeiten, häufige Ortswechsel, Arbeit im Team, eigenständig im Rahmen einer Gruppe, in der Regel auf sich allein gestellt, als Vorgesetzte/r)

Als Vorgesetzte/r

Ca. einmal im Quartal ist ein Bereitschaftsdienst bzw. ein Rufbereitschaftsdienst an Sonnabenden, Sonntagen und Feiertagen zu leisten (von 9.00 Uhr bis ca. 11.00 Uhr).

Dienstliche Beziehungen

Bürger/innen, insb. Ausländer/innen, Rechtsvertreter/innen, Mitarbeiter/innen, Kolleginnen/Kollegen, Vorgesetzte, Polizei, Landesamt für Ausländerangelegenheiten, Bundespolizei, Auslandsvertretungen, andere Ausländerbehörden, Gerichte, Staatsanwaltschaft, alle Ämter in der Stadtverwaltung.

Bemerkungen (besonderer Handlungsspielraum, Verantwortung – soweit nicht schon aus der Aufgabenbeschreibung oder den Fähigkeitsanforderungen ersichtlich)

-

III. Fähigkeitsanforderungen (nach der Besonderheit des Arbeitsplatzes)

Merkmale	0	1	2	3	Bemerkungen
<p>1. Fähigkeit im Umgang mit/Einstellung zu Bürgerinnen und Bürgern Fähigkeit, den Belangen der einzelnen Bürgerinnen und Bürger (Kundinnen und Kunden) verständnisvoll entgegenzukommen und fachkundig damit umzugehen, ohne dabei den Blick für das Allgemeinwohl zu verlieren.</p>				X	
<p>2. Konfliktfähigkeit Fähigkeit, Konflikte zu erkennen, und die Bereitschaft, vorhandene Konflikte angemessen zu handhaben.</p>				X	
<p>3. Kritikfähigkeit Fähigkeit, Kritik sachlich zu äußern und hinzunehmen und konstruktiv damit umzugehen.</p>				X	Typische Vorgesetztenfunktion
<p>4. Belastbarkeit Psychisches Vermögen, auch bei erhöhtem Arbeitsanfall über einen längeren Zeitraum und in schwierigen Lagen den Überblick zu behalten und auftretende Schwierigkeiten sicher zu überwinden.</p>			X		
<p>5. Flexibilität Fähigkeit, sich von bestimmten Denk- und Handlungsgewohnheiten oder Aufgabenbereichen zu lösen und sich auf andere Anforderungen und Bedingungen einzustellen.</p>			X		
<p>6. Organisationsfähigkeit Fähigkeit, Arbeitsabläufe rationell und zielgerecht zu planen, zu koordinieren und durchzuführen.</p>			X		Vorgesetztenfunktion
<p>7a. Kommunikationsfähigkeit (schriftlich)</p>			X		Bescheide in rechtlich schwierigen Fällen, Widerspruchsbescheide
<p>7b. Kommunikationsfähigkeit (mündlich)</p>				X	
<p>8. Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen Fähigkeit, die übertragenen Aufgaben eigenverantwortlich zu erledigen.</p>			X		

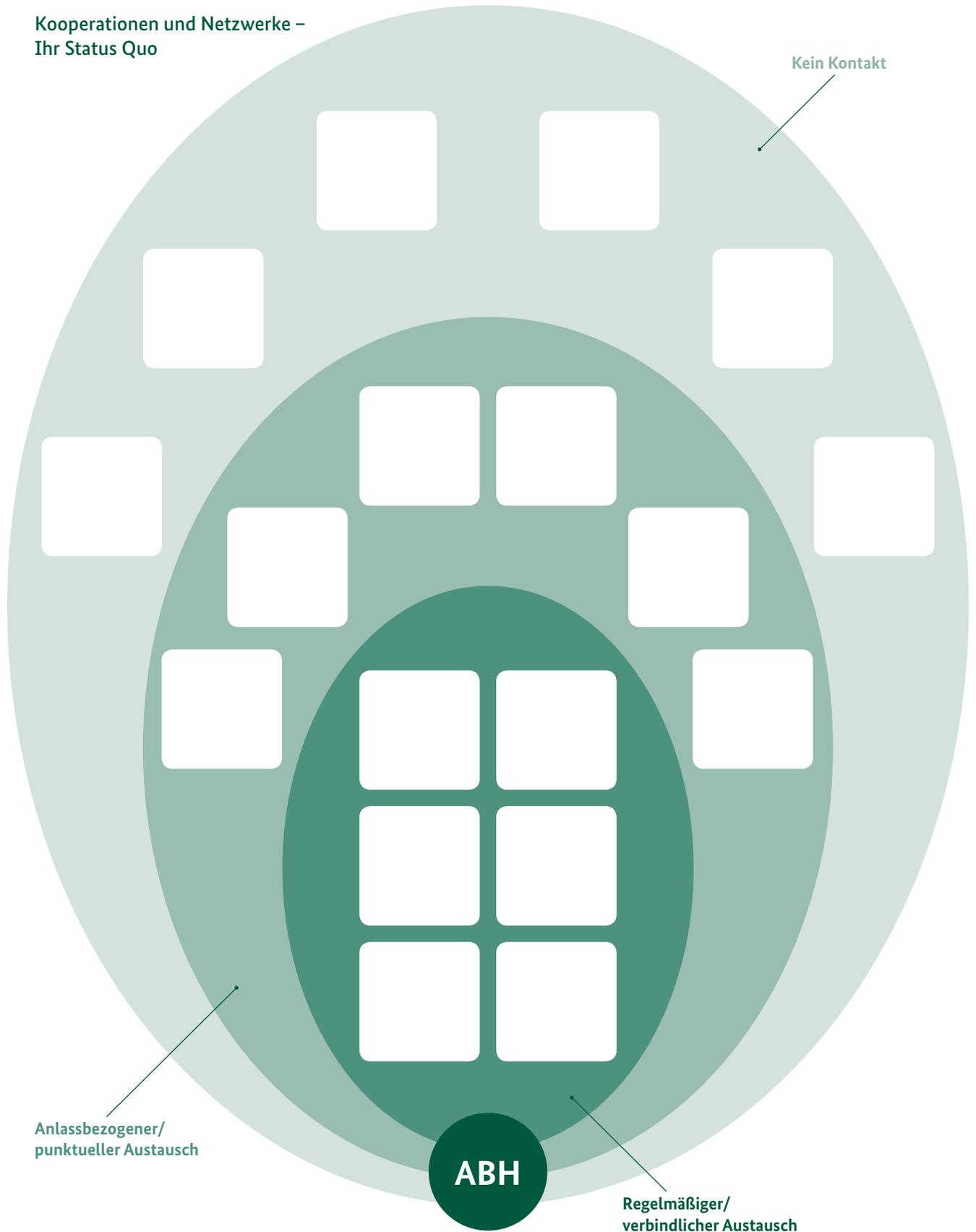
Merkmale	0	1	2	3	Bemerkungen
9. Innovationsfähigkeit Fähigkeit, neue Ideen in die Arbeit einzubringen und Erneuerungen gegenüber aufgeschlossen zu sein.			X		
10. Teamfähigkeit Fähigkeit, mit Kolleginnen und Kollegen hilfsbereit zusammenzuarbeiten und dabei die Beiträge anderer offen aufzunehmen und angemessen zu berücksichtigen.		X			Kooperation mit anderen Behörden wie z.B. Sicherheitsbehörden.
11. Wirtschaftliches Verständnis Verständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge; Fähigkeit, das Verhältnis von Nutzen und Kosten zu beurteilen.		X			
12. Technisches Verständnis Fähigkeit, technische Zusammenhänge zu beurteilen und alternative technische Lösungen zu bewerten.	X				EDV
13. Soziales Verständnis Verständnis für die Belange und die Lebenssituationen von Rat- und Hilfesuchenden.		X			Umgang mit anderen Lebensweisen und Kulturen.
14. Ökologisches Verständnis Fähigkeit, die Umweltrelevanz des dienstlichen Handelns zu erkennen und Entscheidungen zu treffen, die mit dem Umweltschutz vereinbar sind.					Entfällt
15. Motivationsfähigkeit (nur bei Vorgesetztenstellen) Fähigkeit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren.				X	
16. Körperliche Anforderungen (z. B. Bildschirmtauglichkeit, Heben schwerer Lasten, Schwindelfreiheit usw.)					Bildschirmtauglichkeit, körperliche Beweglichkeit wegen der Ortstermine (kein/e Rollstuhlfahrer/in)

18. Mögliche relevante Akteure für die interne Vernetzung und mögliche Vernetzungsanliegen

Akteur, Einrichtung	Vernetzungsanlass/-anliegen aus beiden Perspektiven
Ausländerbeirat, Integrationsbeirat und weitere Interessenvertretungen	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsaustausch zwecks Multiplikation und Weitergabe in Netzwerke • Klärung aufenthaltsrechtlicher Fragestellungen
Bürgeramt, Einwohnermeldeamt	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsaustausch • Klärung von Fragen, z. B. bei Verpflichtungserklärungen • Informationen über die Unterbringung in der Kommune
Gesundheitsamt	<ul style="list-style-type: none"> • Fragen zur Reisefähigkeit • Informationsvermittlung zur Funktionsweise des Gesundheitssystems • Auskünfte über Gesundheitseinrichtungen, Krankenversicherung etc.
Integrationsabteilung, Integrationsbeauftragte/r	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Fallberatung • Weiterleitung an kompetente Beratungsstellen • Informationsmaterialien
Jugendamt	<ul style="list-style-type: none"> • Nachfragen zur familiären Situation (Umgang, Unterhalt etc.) • Prognose bei Minderjährigen, die betreut werden • Unbegleitete minderjährige Jugendliche im Asylverfahren • Melde- oder aufenthaltsrechtliche Fragen
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenarbeit für strategische Steuerung der Öffentlichkeitsarbeit • Regelmäßige Veröffentlichung von Zahlen, Daten Fakten zum Status Quo, beispielsweise zu der Verteilung von Flüchtlingen in der/den Kommune(n) • Sachlich und fachlich korrekte Informationen, die an die Öffentlichkeit gehen
Sozialamt	<ul style="list-style-type: none"> • Prognose zum weiteren Aufenthalt • Statusklärung zum Leistungsbezug (z. B. wichtig bei Gebührenbefreiungen etc.) • Bildungs- und Teilhabepaket
Wohngeldbehörde	<ul style="list-style-type: none"> • Prognose zum weiteren Aufenthalt • Klärung des Anspruchs auf Leistungsbezug, bzw. von eventuellen Einflüssen von Leistungsbezug auf den Aufenthaltsstatus

19. Netzwerkkarte zum Ausfüllen

Kooperationen und Netzwerke –
Ihr Status Quo



Kein Kontakt

Anlassbezogener/
punktueller Austausch

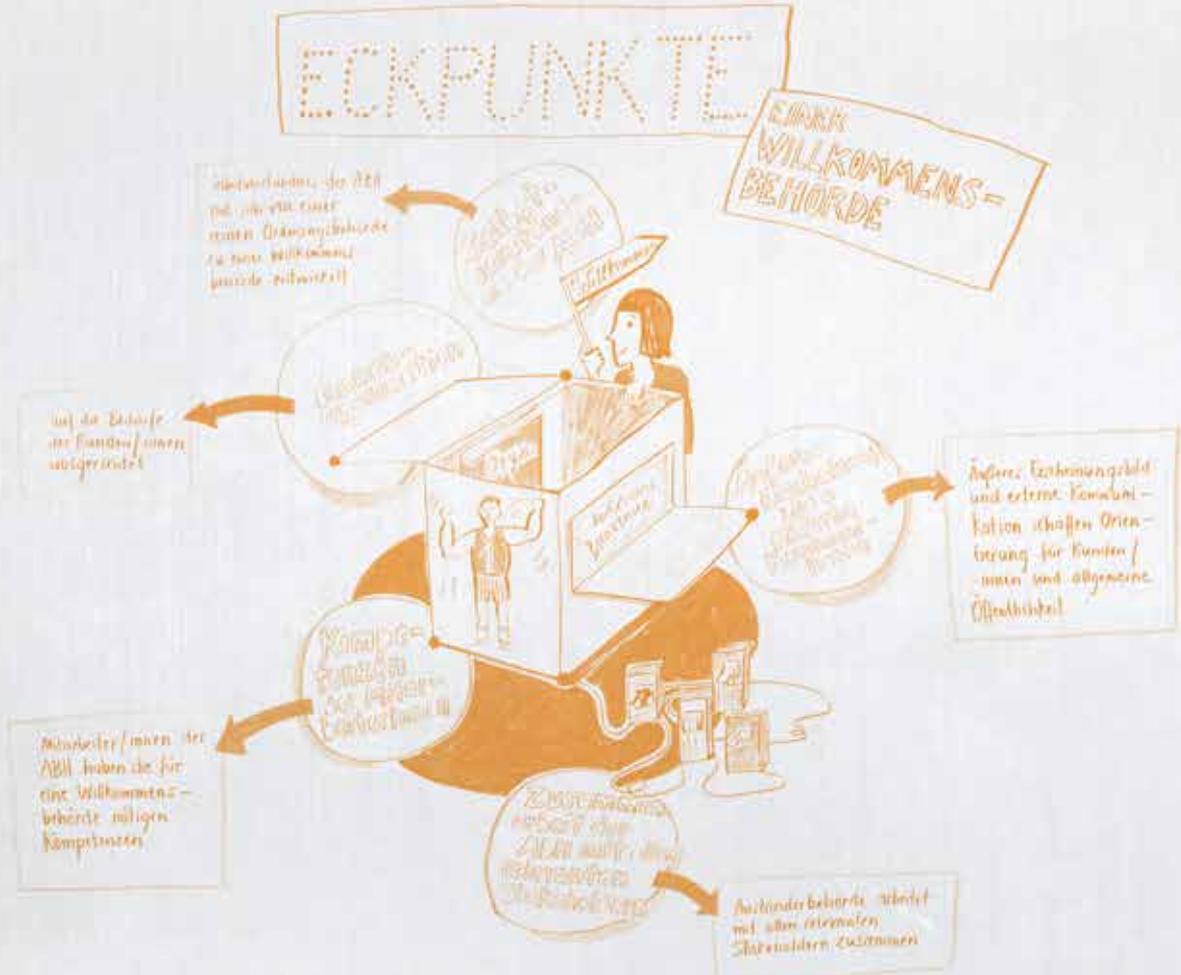
ABH

Regelmäßiger/
verbindlicher Austausch

20. Mögliche relevante Akteure für die externe Vernetzung und mögliche Vernetzungsanliegen

Kategorie	Akteur, Einrichtung	Vernetzungsanlass/-anliegen aus beiden Perspektiven
Arbeitsverwaltung	Agentur für Arbeit, Jobcenter	<ul style="list-style-type: none"> • Nachfragen zum Leistungsbezug • Anfragen zum Aufenthaltsstatus wegen Leistungsgewährung • Nachfragen bei Sozialleistungen für EU-Bürger • Frühe Wege der Integration in den Arbeitsmarkt
Integrationskursträger	Volkshochschule, diverse Bildungsträger	<ul style="list-style-type: none"> • Bezug von aktuellen Informationsmaterialien • Weitervermittlung wegen Recht/Pflicht, Integrationskurs zu besuchen • Möglichkeiten des Spracherwerbs (insbesondere Anschlussmöglichkeiten nach dem Integrationskurs)
Wirtschaft und Arbeit	Industrie- und Handelskammer, Handwerkskammer, Unternehmen, regionale Fachkräfteinitiativen, Welcome Center, Wirtschaftsförderung	<ul style="list-style-type: none"> • Frühe Wege der Integration in den Arbeitsmarkt • Vermittlung von Praktika • Vermittlung an Beratungsstellen zur Anerkennung ausländischer Bildungsabschlüsse • Vermittlung und Ermöglichung von Nach- und Anschlussqualifizierungen
Bildung	Kindergärten, Schulen, Universitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Austausch über Aufnahmekapazitäten • Ankündigung von anstehenden Neuzugängen • Prozessoptimierung in der Integration von Kindern und Jugendlichen ins deutsche Bildungssystem • Sicherstellung der Wahrnehmung der Schulpflicht
Unterbringung	Flüchtlingsunterkünfte, Wohnungsbaugesellschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Prozessoptimierung von der Ankunft bis zur Unterbringung • Ideenfindung für neue Unterbringungsmöglichkeiten
Träger der freien Wohlfahrt	Arbeiterwohlfahrt, Caritasverband, Deutsches Rotes Kreuz, Paritätischer Wohlfahrtsverband	<ul style="list-style-type: none"> • Beratungs- und Qualifizierungsangebote
Beratung	Jugendmigrationsdienst (JMD), Migrationserstberatung (MEB), diverse Beratungsstellen	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Erstorientierung nach Ankunft • Informationsaustausch • Weitervermittlung zwecks Integrationsberatung • Anerkennung ausländischer Bildungsabschlüsse
Ehrenamt	Migrantenselbstorganisationen, Sportvereine, Kulturvereine, Internationale Vereine und Initiativen, Integrationslotsen und -paten, engagierte Einzelpersonen, Flüchtlingsrat, religiöse Vereine, Kirchen	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinierung von haupt- und ehrenamtlicher Arbeit • Informationsaustausch über Angebote und Möglichkeiten

ECKPUNKTE



Projektbausteine

- Personalentwicklung
 - Strategie- und Organisationsentwicklung
 - Vernetzung
- Willkommenskultur ändert nicht an den Toren der Ausländerbehörden
- WERKZEUGKISTE

Impulse

