

Thomas Koepf Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz gGmbH

Claudia Vortmann Schneider Organisationsberatung

ORIENTIERUNGSRAHMEN FÜR AUSLÄNDERBEHÖRDEN IN RHEINLAND-PFALZ

VERÄNDERUNGSPROZESSE

ZUR STÄRKUNG DER SERVICEORIENTIERUNG

UND INTERKULTURELLEN AUSRICHTUNG

Gefördert durch:



Rheinland-Pfalz
MINISTERIUM
FÜR INTEGRATION, FAMILIE,
KINDER, JUGEND UND FRAUEN



VORWORT

Auf die lebendige Willkommenskultur unseres Landes sind wir in Rheinland-Pfalz besonders stolz. Als Integrationsministerin trete ich für eine offene und interkulturell geprägte Gesellschaft ein, die niemanden auf Grund seiner Herkunft, seiner Religion oder seiner Überzeugungen ausschließt.

Staatliche Behörden und Verwaltungsorgane haben hier eine besondere Vorbildfunktion und können gleichzeitig aktiv die Integration von Zugewanderten fördern. Das gilt ganz besonders für die 36 rheinland-pfälzischen Ausländerbehörden, die oft erste Anlauf- und Kontaktstelle für Migranten sind. Sie können, neben ihren eigentlichen ordnungsrechtlichen Aufgaben, auch individuelle Integrationsprozesse aktiv begleiten.

Um das möglich zu machen, unterstützt mein Ministerium verschiedenste Initiativen auf kommunaler Ebene. Es gibt bereits unzählige vielversprechende Ansätze zur Stärkung der Serviceorientierung und interkulturellen Ausrichtung im ganzen Land. Dennoch ist eine umfassende Neuorientierung der Organisation sowie der Personal- und der Qualitätsentwicklung eine komplexe Aufgabe, bei der wir in Zusammenarbeit mit dem Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz gGmbH (ism) und mit Schneider Organisationsberatung in einem vom Integrationsministerium geförderten Projekt seit 2012 Bausteine für die Neuorientierung der Ausländerbehörden entwickeln und erproben.

Der vorliegende Orientierungsrahmen bildet ein wichtiges Etappenziel. Mit ihm können sich reformwillige Behörden in ihrer interkulturellen Ausrichtung weiterentwickeln. Dafür möchte ich zunächst den Autoren und Projektverantwort-

lichen, Herrn Thomas Koepf und Frau Claudia Vortmann, herzlich danken. Mein besonderer Dank gilt den Leitungen sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Ausländerbehörden der Städte Frankenthal und Ludwigshafen sowie der Landkreise Bad Dürkheim, Germersheim, Kaiserslautern und Mayen-Koblenz. Trotz höchster dienstlicher Belastung waren sie bereit, ihre wertvollen Erfahrungen und Fachkenntnisse einfließen zu lassen.

Ich hoffe, dass der Orientierungsrahmen von möglichst vielen Behörden genutzt wird. Um die Anwendungsmöglichkeiten optimal auszuschöpfen, können interessierte Ausländerbehörden Beratungsleistungen kostenlos in Anspruch nehmen.

Irene Alt

Ministerin für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen in Rheinland-Pfalz

BETEILIGTE AUSLÄNDERBEHÖRDEN:

Der Orientierungsrahmen ist im Rahmen eines Modellprojekts unter Mitwirkung der jeweiligen Ausländerbehörde und teilweise anderer Stellen in den folgenden Kommunalverwaltungen entstanden:



INHALT

Einleitung	9
Teil A: Gestaltungsbereiche und strategischer Rahmen eines Veränderungsprozesses in Ausländerbehörden	13
Teil B: Leitfaden zur Initiierung und Umsetzung eines Veränderungsprozesses	21
Phase 1: Initiierungsphase	26
a. Führungsentscheidung über die Durchführung eines Veränderungsprozesses	26
b. Bestimmung der Prozessbeteiligten	27
c. Klärung der Bedarfssituation	27
d. Festlegung der Ziele	29
e. Bestandsaufnahme der vorhandenen guten Praxis	30
f. Priorisierung von Maßnahmen	31
Phase 2: Planungsphase	32
a. Festlegung von Ergebnissen, Aktivitäten und ggf. Meilensteinen	32
b. Festlegung der umsetzungsrelevanten Informationen	33
c. Dokumentation der Informationen in einer Formatvorlage	33
Phase 3: Mobilisierungsphase	35
a. Information und Kommunikation über den intendierten Veränderungsprozess	35
b. Überzeugungsarbeit im Hinblick auf die Notwendigkeit und den Nutzen	36
c. Beteiligung bei der Gestaltung des Veränderungsprozesses	37
d. Gewährleistung der personellen Voraussetzungen für eine Umsetzung der Neuerungen	38
Phase 4: Umsetzungsphase	39
Phase 5: Konsolidierungsphase	41
Folgezyklus: Initiierungs- und Planungsphase	41

Teil C: Maßnahmenkatalog

43

Ziel 1: Die Ausländerbehörde verhilft im Rahmen ihres Handlungsspielraums Menschen mit ausländischer Staatsangehörigkeit zu einem gesicherten Aufenthaltsstatus, indem sie aktiv Wege dahin aufzeigt und entsprechende Entscheidungen trifft.	45
Arbeitsfeld 1: Ermöglichungskultur in der Beratung und bei Entscheidungen	46
Maßnahme 1.1: Beratung über eine mögliche Verbesserung des Aufenthaltsstatus	46
Maßnahme 1.2: Nutzung von Beurteilungs- und Handlungsspielräumen	47
Ziel 2: Das Selbstverständnis als Willkommens- und Servicebehörde beinhaltet die kundenorientierte Beratung zu aufenthaltsrechtlichen Anliegen und zu weiteren Angeboten und Akteuren.	48
Arbeitsfeld 2 A: Verweis- und Beratungsaufgaben	49
Maßnahme 2.1: Erfassung bereits wahrgenommener Beratungsleistungen	49
Maßnahme 2.2: Festlegung von Inhalten und Umfang der Beratungs- und Verweisaufgaben	50
Maßnahme 2.3: Sicherstellung personeller Ressourcen für die Beratungsaufgaben	51
Maßnahme 2.4: Gewährleistung der Beratungskompetenzen	52
Maßnahme 2.5: Schaffung einer Informationsgrundlage für die Beratung	53
Maßnahme 2.6: Entwicklung eines Beratungskonzepts	54
Arbeitsfeld 2 B: Rückkehrberatung	56
Maßnahme 2.7: Initiierung eines Projekts zur freiwilligen Rückkehr	56
Maßnahme 2.8: Beratung von Ausreisepflichtigen zur freiwilligen Rückkehr	57
Ziel 3: Die Ausländerbehörde legt Wert auf eine umfassende Information der Kundinnen und Kunden und nutzt die hierfür geeigneten Mittel.	58
Arbeitsfeld 3: Orientierungshilfen	58
Maßnahme 3.1: Vereinbarung von Standards zur Terminvorbereitung	58
Maßnahme 3.2: Erstellung einer (mehrsprachigen) „Checkliste zur Antragstellung“	59
Maßnahme 3.3: Optimierung des Internetauftritts der Ausländerbehörde	60
Maßnahme 3.4: Bereitstellung vorhandener Informationsmaterialien	61

Maßnahme 3.5: Erstellung einer Liste von Anlaufstellen und Ansprechpersonen	62
Maßnahme 3.6: Erstellung eines „Willkommenspakets“	63
Maßnahme 3.7: Initiative zum Aufbau eines Pools von „Integrationslotsen“	64
Ziel 4: Die Ausländerbehörde hat den Anspruch einer möglichst hohen Verständlichkeit ihrer Auskünfte und Nachvollziehbarkeit ihrer Entscheidungen.	65
Arbeitsfeld 4 A: Schriftliche Kommunikation	65
Maßnahme 4.1: Erstellung von (mehrsprachigen) Merkblättern	65
Maßnahme 4.2: Erstellung mehrsprachiger Formulare	66
Maßnahme 4.3: Anwendung der Prinzipien der Leichten Sprache	67
Arbeitsfeld 4 B: Mündliche Kommunikation	68
Maßnahme 4.4: Aufbau und Nutzung eines verwaltungsinternen Dolmetscherpools	68
Maßnahme 4.5: Weiterentwicklung der Sprachkompetenzen der Beschäftigten	69
Maßnahme 4.6: Erstellung von Vokabellisten mit Verwaltungsfachbegriffen	69
Maßnahme 4.7: Entwicklung von Visualisierungshilfen	70
Ziel 5: Die Verfahrensabläufe in der Ausländerbehörde gewährleisten eine hohe Servicequalität.	71
Arbeitsfeld 5: Aufbau- und Ablauforganisation	71
Maßnahme 5.1: Optimierung des Systems zur Regelung des Kundenverkehrs	71
Maßnahme 5.2: Optimierung der Aufgabenzuordnung	73
Maßnahme 5.3: Verfahren zur Sicherstellung der Einheitlichkeit von Entscheidungen	74
Maßnahme 5.4: Optimierung der Software-Ausstattung	75
Ziel 6: Die Organisationsstruktur der Verwaltung begünstigt Synergien zwischen der Ausländerbehörde und anderen Verwaltungseinheiten mit der Zielgruppe ausländischer Bürgerinnen und Bürger.	76
Arbeitsfeld 6: Organisationsstruktur	76
Maßnahme 6.1: Organisatorische Verbindung mit anderen Verwaltungsstellen	76
Maßnahme 6.2: Stärkung der Kooperation von Ausländer- und Einbürgerungsbehörde	77

	Maßnahme 6.3: Bündelung von Serviceangeboten für Migrant_innen	78
Ziel 7:	Die Ausländerbehörde bezieht die Sicht der Kundinnen und Kunden bei der Verbesserung ihrer Serviceorientierung mit ein.	79
	Arbeitsfeld 7: Beteiligung der Kund_innen	79
	Maßnahme 7.1: Erkundung der Kund_innenperspektive	79
	Maßnahme 7.2: Etablierung eines Managements von Kundenrückmeldungen	80
Ziel 8:	Das Erscheinungsbild der Ausländerbehörde bringt zum Ausdruck, dass Kundinnen und Kunden willkommen sind und wertgeschätzt werden.	80
	Arbeitsfeld 8: Räumliche Aspekte	80
	Maßnahme 8.1: Gewährleistung eines barrierefreien Zugangs	80
	Maßnahme 8.2: Gewährleistung einer verständlichen Besucherführung	81
	Maßnahme 8.3: Angenehme Gestaltung des Wartebereichs	82
	Maßnahme 8.4: Gewährleistung von Vertraulichkeit und Datenschutz	83
Ziel 9:	Die Wahrnehmung von Beratungs-, Service- und Informationsaufgaben im Sinne einer Willkommensbehörde findet angemessenen Ausdruck in der Stellenbemessung, Stellenbeschreibung und Stellenbewertung.	84
	Arbeitsfeld 9 A: Stellenbeschreibung und -bewertung	85
	Maßnahme 9.1: Überarbeitung der Stellenbeschreibungen	85
	Maßnahme 9.2: Berücksichtigung der Arbeitszeit für Beratung in Stellenbeschreibungen	86
	Maßnahme 9.3: Überprüfung und ggf. Anpassung der Stellenbewertung	87
	Arbeitsfeld 9 B: Personalplanung und -gewinnung	88
	Maßnahme 9.4: Abgleich von Personalbedarf und Stellenplan	88
	Maßnahme 9.5: Entwicklung einer Strategie zur Personalgewinnung	89
	Maßnahme 9.6: Gewinnung und Beschäftigung von Auszubildenden	90
	Maßnahme 9.7: Gewinnung und Einsatz von Praktikant_innen	91

Ziel 10: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Ausländerbehörde verfügen über das für interkulturelle Beratungskontexte erforderliche Wissen sowie über kommunikative und soziale Kompetenzen.	92
Arbeitsfeld 10 A: Interkulturelle Kompetenz	93
Maßnahme 10.1: Entwicklung von Indikatoren für „interkulturelle Kompetenz“	93
Maßnahme 10.2: Verankerung von „interkultureller Kompetenz“ in Stellenbeschreibungen	94
Maßnahme 10.3: Etablierung von „interkultureller Kompetenz“ als Auswahlkriterium	95
Arbeitsfeld 10 B: Einarbeitung und Fortbildung	96
Maßnahme 10.4: Entwicklung eines Konzepts zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter_innen	96
Maßnahme 10.5: Entwicklung eines Fortbildungskonzepts	97
Arbeitsfeld 10 C: Informations- und Wissensmanagement	98
Maßnahme 10.6: Einführung eines systematischen Informationsmanagements	98
Maßnahme 10.7: Aufbau einer Wissensdatenbank	99
Ziel 11: Mit Akteuren der Migrations- und Integrationsarbeit sowie anderen relevanten Akteuren pflegt die Ausländerbehörde kontinuierliche, konstruktive und respektvolle Beziehungen.	100
Arbeitsfeld 11 A: Kooperation mit verwaltungsinternen Partnern	100
Maßnahme 11.1: Arbeitstreffen/Workshop zur Gestaltung von Schnittstellen	100
Maßnahme 11.2: Einrichtung eines „Schnittstellen-Arbeitskreises“	101
Arbeitsfeld 11 B: Kooperation mit externen Partnern	102
Maßnahme 11.3: Engagement in Netzwerken	102
Maßnahme 11.4: Abschluss von Kooperationsvereinbarungen mit externen Akteuren	103
Ziel 12: Die Ausländerbehörde macht ihre handlungsleitenden Prinzipien wie „Willkommenskultur“ und „Serviceorientierung“ in der eigenen Verwaltungsorganisation wie auch in der Öffentlichkeit sichtbar.	104
Arbeitsfeld 12: Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation	104
Maßnahme 12.1: Entwicklung und Umsetzung einer Kommunikationsstrategie	104

EINLEITUNG

An die kommunalen Ausländerbehörden richten sich vor allem wegen der wachsenden Bedeutung von Zuwanderung einige Erwartungen. Der erste Eindruck, den zugewanderte Menschen von Deutschland bzw. einer Kommune erhalten, wird nicht zuletzt von ihren Erfahrungen mit einer Ausländerbehörde geprägt. Will sich eine Kommune gegenüber Zuwanderungswilligen und Zugewanderten als attraktiver Ort für eine dauerhafte Niederlassung präsentieren, ist die Verbesserung der Willkommenskultur der Ausländerbehörde ein wichtiger Baustein. Maßnahmen zur Stärkung der Serviceorientierung der Ausländerbehörde sind generell Ausdruck der Wertschätzung der Bürgerinnen und Bürger mit ausländischer Staatsangehörigkeit in einer Kommune.

Auch das Aufgabenverständnis von Ausländerbehörden befindet sich im Wandel. Dabei geht es vor allem um die Frage, welchen Beitrag Ausländerbehörden über ihre ordnungsbehördlichen Kernaufgaben hinaus für kommunale Integrationsprozesse leisten können.

Dieser Orientierungsrahmen soll Ausländerbehörden bei der Umsetzung von entsprechenden Veränderungsprozessen unterstützen. Er ist aus einem 2013 und 2014 durchgeführten Modellprojekt hervorgegangen, an dem die Ausländerbehörden der Städte Frankenthal und Ludwigshafen sowie der Landkreise Bad Dürkheim, Germersheim, Kaiserslautern und Mayen-Koblenz mitgewirkt haben. Diese Beteiligung unterstreicht den Willen und das Bemühen der Verwaltungen und der Ausländerbehörden selbst, auf neue Herausforderungen zu reagieren und die Weiterentwicklung der Ausländerbehörde aktiv zu betreiben.

In den Orientierungsrahmen sind auch Ergebnisse eines in Niedersachsen durchgeführten Projekts mit ähnlicher Zielsetzung eingeflossen. Dies beruht auf einem Übereinkommen der die Projekte fördernden Ministerien in Rheinland-Pfalz und Niedersachsen, die Ergebnisse und Erfahrungen aus den beiden Projekten wechselseitig nutzbar zu machen.



DER ORIENTIERUNGSRAHMEN BESTEHT AUS DREI TEILEN:

In **Teil A** wird beschrieben, welche konkreten Gestaltungsbereiche und Ziele ein Gesamtkonzept zur Stärkung von Serviceorientierung, interkultureller Ausrichtung und Willkommenskultur haben kann.

Teil B enthält einen Leitfaden zur Initiierung und Umsetzung eines Veränderungsprozesses, der auf den Erfahrungen des Modellprojekts beruht.

Teil C beinhaltet einen Katalog von Maßnahmen, die im Rahmen eines Veränderungsprozesses umgesetzt werden können. Die nach Zielen und Arbeitsfeldern sortierten Aktivitäten und Ergebnisse werden jeweils um Erläuterungen und Hinweise auf Arbeitshilfen ergänzt. Der Maßnahmenkatalog ist aus der Umsetzung des Modellprojekts entstanden und kann daher keine Vollständigkeit beanspruchen.

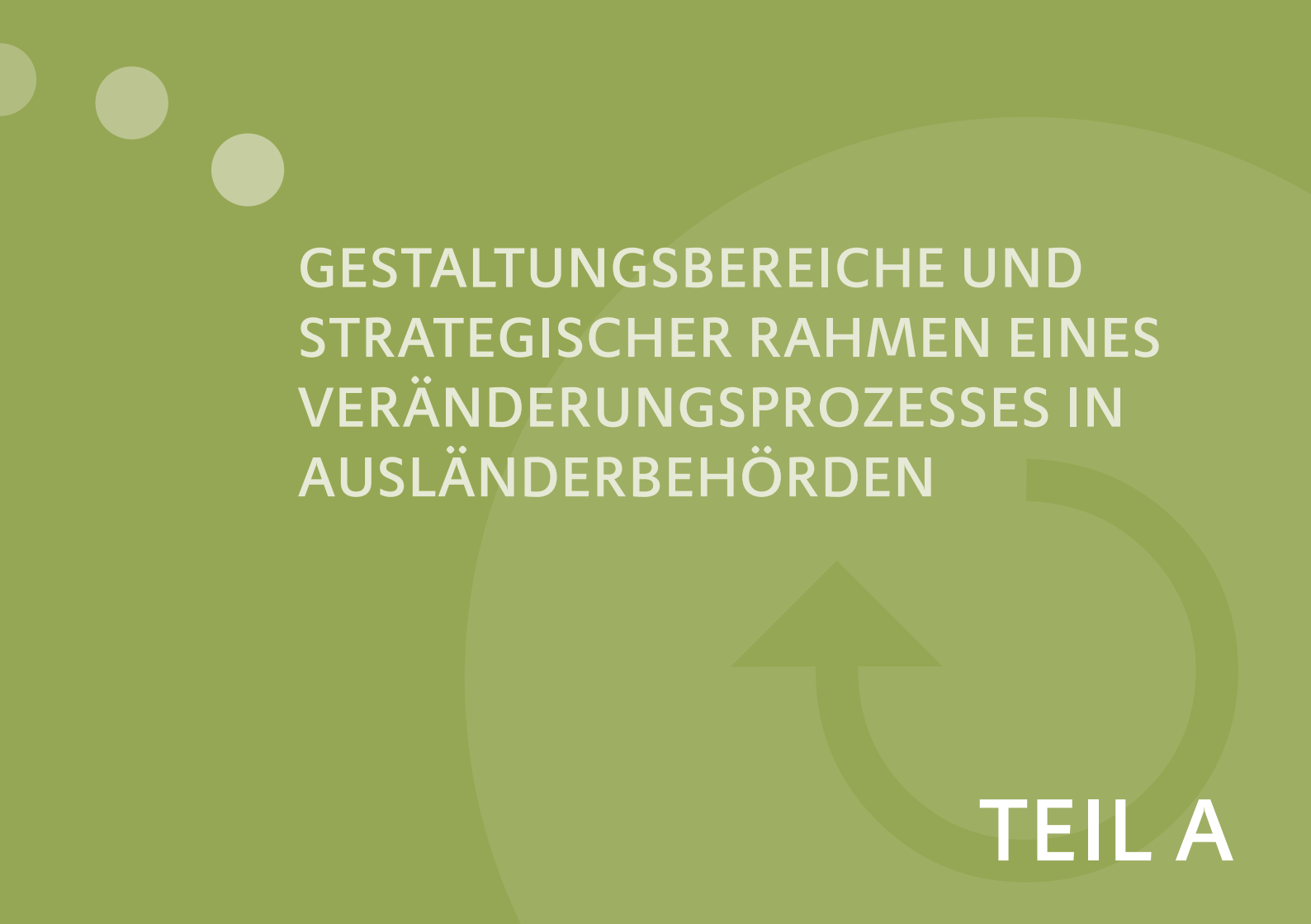
Der Orientierungsrahmen wird durch eine Instrumentensammlung mit Arbeitshilfen und Vorlagen ergänzt, die auf einer, der Druckfassung beiliegenden CD-ROM zur Verfügung gestellt werden. Sämtliche Texte und Materialien sind zudem auf der Internetseite www.projekt-auslaenderbehoerde.de zu finden.

A

B

C





GESTALTUNGSBEREICHE UND
STRATEGISCHER RAHMEN EINES
VERÄNDERUNGSPROZESSES IN
AUSLÄNDERBEHÖRDEN

TEIL A

Ausgangspunkt eines Veränderungsprozesses zur Stärkung der Willkommenskultur von Ausländerbehörden ist – wie auch bei anderen Prozessen in einer Kommune – eine entsprechende Entscheidung der Verwaltungsspitze. Das damit von einer Verwaltung gesetzte Signal ist in diesem Fall von besonderer Bedeutung, weil es hier um grundsätzliche Fragen einer Neuorientierung geht. Wenn eine Kommune ihre Ausländerbehörde in Zeiten notwendiger Zuwanderung als „Visitenkarte“ ansieht, wird sie daran interessiert sein zu entscheiden, welche Informationen und welcher Eindruck mit dieser Visitenkarte vermittelt werden sollen.

Auf die grundsätzliche Entscheidung folgt die Entwicklung eines strategischen Rahmens für den vorgesehenen Verände-

rungsprozess. An den Standorten der Modellprojekte gehörten dazu eine Leitidee, die der beabsichtigten Veränderung ihre Richtung gibt, die Formulierung von Zielen, die verfolgt werden sollen, sowie die Erarbeitung eines individuellen Gesamtkonzepts, in dem der Veränderungsbedarf, die angestrebten Ziele und die beabsichtigten Maßnahmen beschrieben sind.

Als **Leitidee** reicht ein Beschluss, die Serviceorientierung und interkulturelle Ausrichtung der Ausländerbehörde verbessern zu wollen, zunächst aus. Eine klare Vorstellung, um welche Veränderungen es dabei gehen soll, vermitteln diese Begriffe allerdings noch nicht. Daher gilt es zu präzisieren, welche Ziele und Inhalte die gewünschten Veränderungen haben sollen.

AUFGABENVERSTÄNDNIS UND ANDERE GESTALTUNGSBEREICHE

Im Rahmen des Modellprojekts hat sich dabei ein umfassender Blick auf die Organisation „Ausländerbehörde“ als sinnvoll erwiesen. Denn Veränderungen in einem als wichtig angesehenen Bereich können häufig nur dann wirklich zum Tragen kommen, wenn sie von Veränderungen in einem anderen Bereich begleitet werden. Das auf der folgenden Seite in Abbildung 1 dargestellte Schaubild dient dazu, die potentiellen Gestaltungsbereiche wie auch relevante Rahmenbedingungen von Veränderungsprozessen in der Ausländerbehörde darzustellen.

Im Zentrum steht die „Identität“ oder das „Aufgabenverständnis“ der Ausländerbehörde. Dieses bestand lange Zeit darin, eine reine Ordnungsbehörde und Eingriffsverwaltung zu sein, deren Auftrag vor allem die „Gefahrenabwehr“ und die Vermeidung ungewollter Einwanderung war. Der damalige Begriff der „Ausländerpolizei“ zeugt von jenem Verständnis.

Das 2005 verabschiedete Zuwanderungsgesetz, mit dem der Ausländerbehörde auch eine integrationspolitische Aufgabe

zugewiesen wurde, markiert einen wichtigen ersten Meilenstein in einem Prozess der Neudefinition ihres Aufgabenverständnisses, der bis heute noch nicht abgeschlossen ist. Der „ordnungsbehördliche“ Auftrag der Ausländerbehörde besteht zwar unverändert fort. Dieser soll nun aber im Rahmen einer „Willkommenskultur“ umgesetzt werden. Daraus erwächst zwangsläufig ein Spannungsverhältnis, über das in der Verwal-

tung diskutiert werden muss. Denn nur so können die Verwaltungsspitze und Führungsebenen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Ausländerbehörde sowie die mit Integrationsfragen befassten Stellen zu einem *gemeinsamen* Verständnis darüber gelangen, in welcher Weise mit diesem Spannungsverhältnis umgegangen werden soll und wie sich dieses zwar nicht aufheben, aber vielleicht zumindest minimieren lässt.

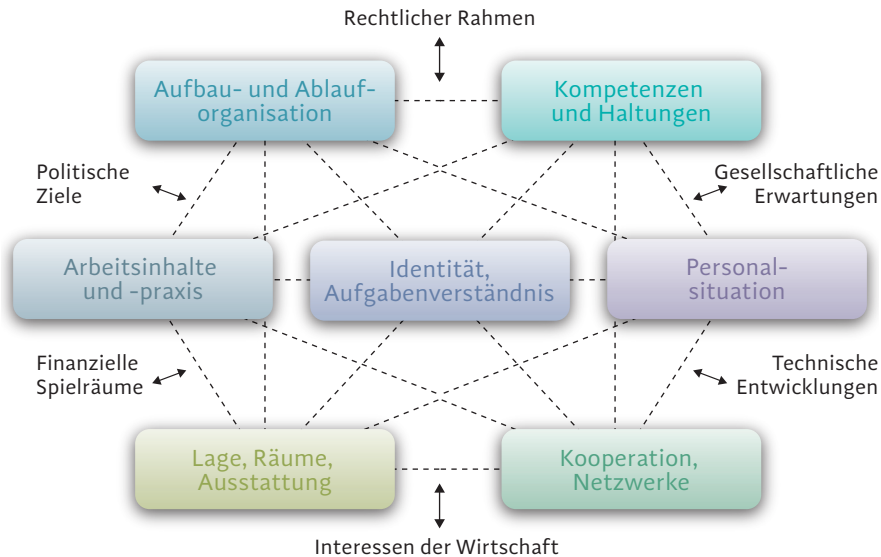


Abbildung 1: Gestaltungsbereiche und Rahmenbedingungen von Veränderungsprozessen*

* Schaubild in Anlehnung an: www.uni-lueneburg.de/personal_fuehrung/index.php/Systemische_Organisationsentwicklung

Worin sich ein neues Aufgabenverständnis konkret ausdrücken soll, wird jede Verwaltung, jede Ausländerbehörde für sich selbst beantworten wollen und müssen. Ein Kernbestandteil könnte die Orientierung an einer „Ermöglichungskultur“ sein, die sich darin zeigt, dass eine Ausländerbehörde unter Berücksichtigung des jeweiligen Einzelfalls

- * durch ausländerrechtliche und darüber hinaus gehende Beratung proaktiv Wege aufzeigt, wie eine Person zu einem besseren Rechtsstatus gelangen kann, und
- * auf der Grundlage der rechtlichen Gegebenheiten entsprechende Entscheidungen trifft.

Mit dem jeweiligen Aufgabenverständnis wie auch untereinander eng verbunden sind die sechs Gestaltungsbereiche, die sich in Abbildung 1 rund um das Aufgabenverständnis anordnen:

a. Die **„Aufbau- und Ablauforganisation“** umfasst die zugewiesene Stelle der Ausländerbehörde in der Organisationsstruktur einer Verwaltung und die organisatorische Verbindung mit anderen Einheiten (z.B. der Einbürgerungsbehörde) ebenso wie die verschiedenen Verfahren zur Organisation der Kundenkontakte (Terminvergabe, Aufrufsystem etc.).

- b. Die **„Arbeitsinhalte und -praxis“** leiten sich unmittelbar aus dem Aufgabenverständnis der Ausländerbehörde ab und beinhalten das „Was“ und das „Wie“ der Gestaltung der Kundenbeziehungen.
- c. **„Lage, Räume, Ausstattung“** bezieht sich auf alles, was das äußere Erscheinungsbild einer Ausländerbehörde ausmacht.
- d. Das Aufgabenverständnis einer Ausländerbehörde muss sich in den **„Kompetenzen und Haltungen“** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter widerspiegeln.
- e. Damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit und in der Lage sind, ein gewandeltes Aufgabenverständnis praktisch umzusetzen, bedarf es einer adäquaten **„Personalsituation“** – im Hinblick auf die Stellenzahl wie auch die Stellenbewertung.
- f. **„Kooperation, Netzwerke“** beinhaltet alle über die Ausländerbehörde hinaus reichenden Kontakte und Beziehungen innerhalb und außerhalb der Verwaltung.

Im Rahmen des Modellprojekts hat es sich als sinnvoll erwiesen, den Veränderungsbedarf in einer Ausländerbehörde nach diesen Gestaltungsbereichen zu analysieren, um möglichst alle wichtigen Felder in den Blick zu nehmen.

Zu allen Gestaltungsbereichen werden in Teil C optionale Maßnahmen beschrieben, die als Anregung für die inhaltliche Aus-

gestaltung eines Veränderungsprozesses in der eigenen Ausländerbehörde dienen können.

RAHMENBEDINGUNGEN

Die Richtung und der Spielraum von Entscheidungen über mögliche Veränderungen in der Ausländerbehörde werden auch durch äußere Rahmenbedingungen beeinflusst wie etwa

- * in erster Linie den rechtlichen Rahmen, der im Hinblick auf die Arbeitsinhalte und Entscheidungspraxis der Ausländerbehörde maßgebliche Vorgaben macht;
- * politische Ziele der Entscheidungsträger_innen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene wie auch gesellschaftliche Erwartungen zur Willkommenskultur von Ausländerbehörden;
- * finanzielle Spielräume der Kommunen, von denen es abhängt, ob grundsätzlich als sinnvoll bzw. notwendig erscheinende Veränderungen (sofort) umsetzbar sind;
- * Interessen der Wirtschaft im Hinblick auf die Zuwanderung von Fachkräften;
- * technische Entwicklungen, die innerorganisatorische Anpassungen ermöglichen oder auch erzwingen (wie etwa im Fall des elektronischen Aufenthaltstitels).

In der Diskussion um Veränderungen der Ausländerbehörde kann es hilfreich sein, transparent zu machen, dass bestimmte Maßnahmen (auch) aufgrund dieser Rahmenbedingungen umgesetzt bzw. nicht umgesetzt werden.

ZIELE EINES VERÄNDERUNGSPROZESSES

Ziele dienen dazu, abstrakte und vage Schlüsselbegriffe wie „Serviceorientierung“ und „interkulturelle Ausrichtung“ zu präzisieren, indem sie den Fokus auf konkrete Veränderungen in zentralen Gestaltungsbereichen richten. Entsprechende Zielformulierungen wurden an den Standorten des Modellprojektes diskutiert und weiterentwickelt. Die am Modellprojekt beteiligten Ausländerbehörden betrachten die folgenden, untereinander abgestimmten Formulierungen als gute Grundlage für eine mögliche Entscheidungsfindung durch die jeweilige Verwaltung.*

1. Die Ausländerbehörde verhilft im Rahmen ihres Handlungsspielraums ausländischen Personen zu einem gesicherten Aufenthaltsstatus, indem sie aktiv Wege dahin aufzeigt und entsprechende Entscheidungen trifft.**
2. Das Selbstverständnis als Willkommens- und Servicebehörde beinhaltet die kundenorientierte Beratung zu aufenthaltsrechtlichen Anliegen und zu weiteren Angeboten und Akteuren.
3. Die Ausländerbehörde legt Wert auf eine umfassende Information der Kundinnen und Kunden und nutzt die hierfür geeigneten Mittel.
4. Die Ausländerbehörde hat den Anspruch einer möglichst hohen Verständlichkeit ihrer Auskünfte und Nachvollziehbarkeit ihrer Entscheidungen.
5. Die Verfahrensabläufe in der Ausländerbehörde gewährleisten eine hohe Servicequalität.

* Fünf der sechs Modell-Ausländerbehörden haben sich uneingeschränkt auf die folgenden zwölf Zielformulierungen geeinigt. Eine Modell-Ausländerbehörde formulierte zu Ziel 1 einen abweichenden Vorschlag.

** Der abweichende Formulierungsvorschlag einer Modell-Ausländerbehörde lautet: „Die Ausländerbehörde verhilft im Rahmen ihres Handlungsspielraums bleibberechtigten ausländischen Menschen zu einem gesicherten Aufenthaltsstatus, indem sie aktiv Wege dahin aufzeigt und entsprechende Entscheidungen trifft.“

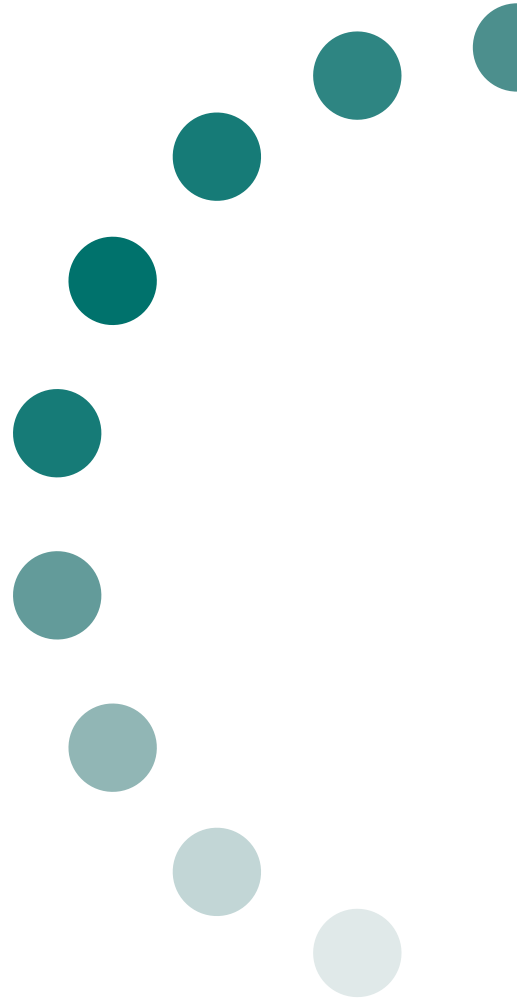
6. Die Organisationsstruktur der Verwaltung begünstigt Synergien zwischen der Ausländerbehörde und anderen Verwaltungseinheiten mit der Zielgruppe ausländischer Bürgerinnen und Bürger.
7. Die Ausländerbehörde bezieht die Sicht der Kundinnen und Kunden bei der Verbesserung ihrer Serviceorientierung mit ein.
8. Das Erscheinungsbild der Ausländerbehörde bringt zum Ausdruck, dass Kundinnen und Kunden willkommen sind und wertgeschätzt werden.
9. Die Wahrnehmung von Beratungs-, Service- und Informationsaufgaben im Sinne einer Willkommensbehörde findet angemessenen Ausdruck in der Stellenbemessung, Stellenbeschreibung und Stellenbewertung.
10. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Ausländerbehörde verfügen über das für interkulturelle Beratungskontexte erforderliche Wissen sowie über kommunikative und soziale Kompetenzen.
11. Mit Akteuren der Migrations- und Integrationsarbeit sowie anderen relevanten Akteuren pflegt die Ausländerbehörde kontinuierliche, konstruktive und respektvolle Beziehungen.
12. Die Ausländerbehörde macht ihre handlungsleitenden Prinzipien wie „interkulturelle Ausrichtung“ und „Serviceorientierung“ in der eigenen Verwaltungsorganisation wie auch in der Öffentlichkeit sichtbar.

Die in Teil C des Orientierungsrahmens beschriebenen Maßnahmen, die in einem Veränderungsprozess relevant sein könnten, sind nach diesen zwölf Zielen geordnet. Dort findet sich auch eine Erläuterung der jeweiligen Zieldimension.

GESAMTSTRATEGIE ODER -KONZEPT

Eine Gesamtstrategie oder ein Gesamtkonzept für den beabsichtigten Veränderungsprozess einer Ausländerbehörde hat den Zweck, deutlich zu machen, welche Ziele mit diesem Projekt verfolgt werden, welche Maßnahmen umgesetzt werden sollen, aber auch, welche Erfolge in der Vergangenheit bereits erreicht wurden, auf denen man aufbauen kann.

Die in der Instrumentensammlung bereitgestellte [„Vorlage für die Erarbeitung einer Gesamtstrategie“](#) ist nach den oben aufgeführten zwölf Zielen gegliedert. Folgt man der vorgeschlagenen Struktur, wird zu jedem Ziel dargestellt, in welcher Ausgangssituation sich die Ausländerbehörde befindet – sowohl im Hinblick auf erreichte Fortschritte und vorhandene „gute Praxis“ als auch im Hinblick auf einen erkannten Veränderungsbedarf. Zudem wird dargestellt, welche Ergebnisse vor diesem Hintergrund angestrebt werden und welche Maßnahmen hierzu umgesetzt werden sollen.





LEITFADEN ZUR INITIIERUNG
UND UMSETZUNG EINES
VERÄNDERUNGSPROZESSES[®]



TEIL B



Die in das Modellprojekt einbezogenen Ausländerbehörden konnten eine externe Prozessbegleitung in Anspruch nehmen, die sie bei ihrem jeweiligen Veränderungsprozess begleitete und unterstützte. Dieses Vorgehen hat einige Vorteile, ist allerdings keine unabdingbare Voraussetzung, um ähnliche Prozesse auf den Weg zu bringen. Mit diesem Leitfaden sollen jene Ausländerbehörden eine Hilfestellung erhalten, die mit ihren eigenen Mitteln und Möglichkeiten Maßnahmen planen und umsetzen möchten. Die beschriebenen Schritte und Maßnahmen orientieren sich grundsätzlich an der Vorgehensweise, die sich an den Standorten des Modellprojekts bewährt hat.

Dem breiten Spektrum an potentiell relevanten Arbeitsfeldern und Maßnahmen stehen meist knappe Zeitressourcen gegenüber, die für ein solches zusätzliches „Projekt“ aufgebracht

werden können. Daher ist es wichtig, bei der Festlegung der Inhalte des Veränderungsprozesses einerseits eine zeitliche Überforderung zu vermeiden, die zu Frustration führen kann, wenn die Umsetzung weit hinter der Planung zurück bleibt. Andererseits ist ein gewisser Ehrgeiz bei der Planung notwendig, damit auch erkennbar wird, was sich verändern soll bzw. am Ende verändert hat. Umso wichtiger sind eine sorgfältige Planung und Steuerung des Prozesses und die Einrichtung besonderer Strukturen und Verfahrensweisen.

Wenn es nicht nur um die Umsetzung punktueller Maßnahmen gehen soll, wird eine beabsichtigte Stärkung von Serviceorientierung, interkultureller Ausrichtung und Willkommenskultur als ein längeres, d.h. zumindest zweijähriges Projekt anzulegen sein.

A

B

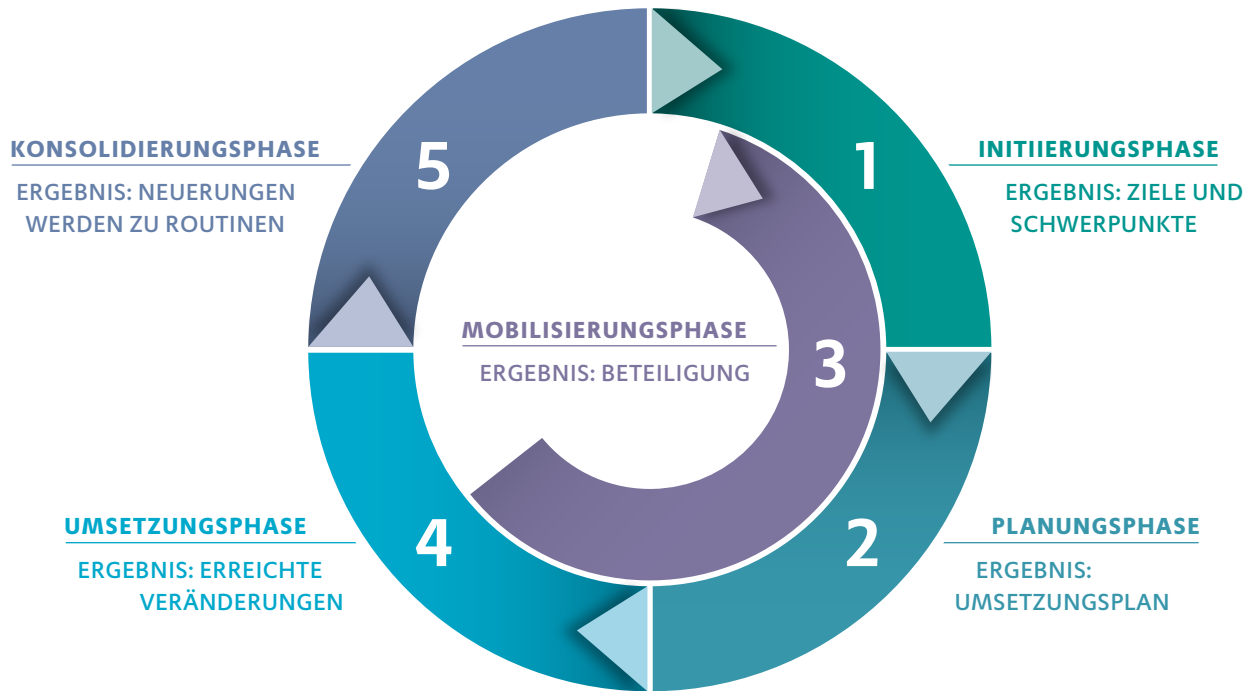
C

PHASEN DES VERÄNDERUNGSPROZESSES

In diesem Leitfaden werden idealtypisch fünf Phasen unterschieden, die in Abbildung 2 dargestellt sind:

Abbildung 2:

Idealtypische Phasen eines Veränderungsprozesses



1. Die **Initiierungsphase** beginnt mit der Führungsentscheidung, einen systematischen Veränderungsprozess zu durchlaufen. Am Ende dieser Phase sind die Ziele und Schwerpunkte des Veränderungsprozesses festgelegt.
2. In der **Planungsphase** wird für die identifizierten Schwerpunkte ein genauer Plan erstellt, welche Aktivitäten bis wann und von wem umzusetzen sind.
3. Als **Mobilisierungsphase** wird hier ein Prozess bezeichnet, der dazu dient, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Notwendigkeit der Veränderungen zu sensibilisieren und sie bei allen Schritten zu beteiligen. Dieser Prozess verläuft parallel zur Initiierungs- und Planungsphase wie auch zur nachfolgenden Umsetzungsphase.
4. In der **Umsetzungsphase** erfolgt – wie der Name schon sagt – die Durchführung der im Umsetzungsplan festgehaltenen Maßnahmen.
5. In der **Konsolidierungsphase** werden die umgesetzten Maßnahmen bewertet und es wird Sorge getragen, dass die bewährten Veränderungen dauerhaft beibehalten werden.

Sofern in einem ersten Zyklus aufgrund von beschränkten zeitlichen Ressourcen nur ein Teil der intendierten Maßnahmen geplant bzw. umgesetzt werden konnte, erfolgt ein erneuter Eintritt in die Initiierungs-/Planungsphase und der Prozess beginnt von neuem.

Die genauen Aufgaben, die in der jeweiligen Phase zu erfüllen sind, werden nachfolgend beschrieben.

A

B

C



PHASE 1: INITIIERUNGSPHASE

Die wesentlichen Aufgaben, die in diesem Leitfaden der Initiierungsphase zugeordnet werden, sind:

- a. eine Führungsentscheidung über die Durchführung eines Veränderungsprozesses,
- b. die Bestimmung der Prozessbeteiligten,
- c. die Klärung der Bedarfssituation,
- d. die Festlegung der Ziele,
- e. die Bestandsaufnahme der bereits vorhandenen guten Praxis,
- f. die Priorisierung von Maßnahmen.

a. FÜHRUNGSENTSCHEIDUNG ÜBER DIE DURCHFÜHRUNG EINES VERÄNDERUNGSPROZESSES

Ausgangspunkt und zentrale Voraussetzung eines strukturierter Veränderungsprozesses ist eine diesbezügliche Vorgabe der Verwaltungsspitze. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird dadurch die Wichtigkeit und Unabwendbarkeit von Veränderungen deutlich gemacht. Die Bereitschaft zu Veränderungen wird sicherlich noch gestärkt, wenn zusammen mit einer entsprechenden Entscheidung auch die Bereitschaft signalisiert wird, die notwendigen Rahmenbedingungen für

Veränderungen zu schaffen und hierfür personelle, finanzielle und materielle Ressourcen im Rahmen der vorhandenen Spielräume bereitzustellen.

Wenn von der Verwaltungsspitze noch keine Initiative zu einem Veränderungsprozess ausgegangen ist, kann die zuständige Fachabteilung einen Anstoß dazu geben.

b. BESTIMMUNG DER PROZESSBETEILIGTEN

Um einen Veränderungsprozess anstoßen und voranbringen zu können, muss geklärt sein, welche Person auf der Fachebene die Gesamtverantwortung für den Prozess trägt. Zu den Aufgaben dieser Person gehört die Prozessgestaltung und Koordination der einzelnen Schritte und Maßnahmen sowie insbesondere auch die Information, Sensibilisierung und Einbindung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (vgl. Phase 3).

Weitere Personen können mit spezifischen Zuständigkeiten betraut werden. Grundsätzlich ist es sinnvoll und wichtig, dass – je nach Größe der Ausländerbehörde – entweder alle (beson-

ders zu Beginn) oder zumindest ein Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (etwa in Form eines Umsetzungsteams) an den Schritten beteiligt sind und einzelne Aufgaben übernehmen (die sie im Rahmen ihrer Zeitkapazitäten auch gut bewerkstelligen können).

Gegebenenfalls kann es sinnvoll sein, zumindest punktuell auch Personen aus anderen Fachabteilungen (z.B. Personalabteilung, Sozialamt etc.) einzubeziehen, wenn diese für die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen eine wichtige Rolle spielen.

c. KLÄRUNG DER BEDARFSSITUATION

Eine Ausländerbehörde, die Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Serviceorientierung, interkulturellen Ausrichtung und Willkommenskultur ergreifen will, wird spezifische Schwerpunkte im Hinblick auf die Art der beabsichtigten Veränderungen setzen müssen. Weder haben Ausländerbehörden stets die gleiche Ausgangs- und Bedarfslage, noch verfügen sie über die Ressourcen, gleichzeitig in allen als relevant angesehenen Feldern Maßnahmen zu planen und umzusetzen.

Zur Klärung der Bedarfssituation wird ein systematisches Vorgehen vorgeschlagen. Hierzu gehört zunächst, sich über die potentiell denkbaren Felder bewusst zu werden, in denen Veränderungsprozesse erforderlich sein könnten. Um hierzu eine Hilfestellung zu geben, werden in Abschnitt C dieses Orientierungsrahmens möglicherweise relevante Maßnahmen – gegliedert nach Gestaltungsbereichen und Arbeitsfeldern – beschrieben.

In einer ▶ [„Auswahlhilfe Maßnahmen“](#) sind alle diese Maßnahmen aufgeführt. Das Instrument kann von der zuständigen Führungs- bzw. Leitungsebene und/oder im Diskussionsprozess mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Ausländerbehörde dazu genutzt werden, die einzelnen Maßnahmen durchzugehen und dabei die Relevanz und den Aufwand von diesbezüglichen Veränderungen zu bewerten (hoch, mittel, gering). In einem weiteren Schritt kann sie später auch für die Priorisierung von Handlungsschwerpunkten verwendet werden (siehe Teilschritt f.). Sofern relevante Maßnahmen noch nicht enthalten sind, können diese in den leeren Zeilen noch ergänzt werden. Die ▶ [„Auswahlhilfe Maßnahmen“](#) befindet sich in der Instrumentensammlung.

Um die Diskussion mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über einen Veränderungsbedarf zu eröffnen, hat es sich im Rahmen des Modellprojekts als sinnvoll erwiesen, zu Beginn eine kleine anonyme Befragung durchzuführen. Dabei sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Bewertung treffen, für wie wichtig sie ausgewählte Aspekte im Rahmen eines Weiterentwicklungsprozesses der Ausländerbehörde halten. Mit der Auswertung der Ergebnisse erhält man ein Meinungs- und Stimmungsbild darüber, wo Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Fortentwicklungsbedarf sehen und wo eher nicht und mögli-

cherweise Überzeugungsarbeit erforderlich ist. Die anonyme Gestaltung ermöglicht es, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich unbeeinflusst von einem „erwünschten Antwortverhalten“ äußern und später die Auswertungsergebnisse interpretieren können, ohne notwendigerweise ihre eigene Haltung dazu offenzulegen. Im Rahmen des Modellprojekts wurde die anonyme Befragung anhand eines Online-Fragebogens durchgeführt. Genauso gut kann dies mit einem einfachen Fragebogen erfolgen. Ein ▶ [„Muster-Fragebogen“](#) mit vorausgewählten Fragen – die noch angepasst werden können –, ist in der Instrumentensammlung zu finden.

Für die gemeinsame Diskussion über einen Veränderungsbedarf kann eine (ggf. zeitlich ausgedehnte) Teambesprechung genutzt werden. Als Einstieg kann die Vorstellung der Ergebnisse der anonymen Mitarbeiterbefragung dienen. Ferner könnte die Diskussion anhand von ▶ [„Reflexionsfragen“](#) eröffnet werden, die ebenfalls in der Instrumentensammlung enthalten sind.

Die in der Diskussion als relevant identifizierten Maßnahmen sollten visualisiert und als Basis für weitere Schritte dokumentiert werden.

Verfügbare Instrumente:

Auswahlhilfe Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> » Word-Datei mit einer Liste aller in Teil C des Orientierungsrahmens beschriebenen Maßnahmen » Möglichkeit zur Bewertung der Relevanz und des Aufwands sowie – daraus abgeleitet – der Umsetzungspriorität der jeweiligen Maßnahme 	Arbeitshilfe 1.1
Muster-Fragebogen	<ul style="list-style-type: none"> » Fragebogen zur Durchführung einer anonymen Mitarbeiter-Befragung über den Weiterentwicklungsbedarf » Nutzung der Ergebnisse als Einstieg für einen Team-Workshop 	Arbeitshilfe 1.2
Reflexionsfragen	<ul style="list-style-type: none"> » Fragen zum Einstieg in einen Team-Workshop 	Arbeitshilfe 1.3

d. FESTLEGUNG DER ZIELE

Bevor konkrete Maßnahmen bezogen auf den identifizierten Veränderungsbedarf geplant werden, sollte im Team eine Vorstellung davon entwickelt werden, welche Ziele mit dem Veränderungsprozess erreicht werden sollen. Ziele sollen beschreiben, wie eine veränderte Situation oder Praxis nach erfolgter Umsetzung der Maßnahmen aussehen soll. Die Festlegung der Ziele könnte unmittelbar nach Klärung der Bedarfssituation – noch in der gleichen oder in einer darauffolgenden Teambesprechung – erfolgen.

Ausländerbehörden können hierbei auf die im Rahmen des Modellprojekts entwickelten [„Muster-Ziele“](#) zurückgreifen,

die in Teil A als Übersicht dargestellt und in der [Arbeitshilfe 1.4](#) (wie auch in Teil C) zusätzlich mit kurzen Erläuterungen versehen sind. Ob eine Ausländerbehörde diese [„Muster-Ziele“](#) (in unveränderter oder angepasster Form) übernehmen will und, wenn ja, in welcher Weise bzw. in welchem Umfang, liegt natürlich in ihrer Entscheidung.

Es empfiehlt sich, die im weiteren Verlauf festgelegten Maßnahmen dahingehend zu überprüfen, ob sie tatsächlich geeignet und hinreichend sind, die festgelegten Ziele zu erreichen.

Verfügbare Instrumente:

Muster-Ziele

- » Zwölf Zielformulierungen zu unterschiedlichen Gestaltungsbereichen einer Ausländerbehörde
- » Versuch der Konkretisierung abstrakter Begriffe wie „Serviceorientierung“, „Willkommenskultur“ und „interkulturelle Ausrichtung“ bezogen auf das Arbeitsfeld einer Ausländerbehörde

[Arbeitshilfe 1.4](#)

e. BESTANDSAUFNAHME DER VORHANDENEN GUTEN PRAXIS

Keine Ausländerbehörde wird einen Veränderungsprozess zur Stärkung von Serviceorientierung und Willkommenskultur ganz von vorne beginnen müssen. Alle haben in der Vergangenheit bereits die eine oder andere Neuerung eingeführt und eine gute Praxis etabliert.

Es empfiehlt sich, etwas Zeit für die Sammlung solcher Aspekte zu verwenden. Dadurch können die Beteiligten sich selbst wie auch Personen außerhalb der Ausländerbehörde vor Augen führen, dass die Ausländerbehörde im Hinblick auf Serviceo-

rientierung und interkulturelle Ausrichtung nicht nur Schwächen hat, sondern auch Stärken und Erfolge vorweisen kann. Dies stärkt die Motivation der Mitarbeiter_innen, weitere Schritte zu gehen, und wirkt einem häufig negativ geprägten Bild der Behörde in der Öffentlichkeit entgegen.

f. PRIORISIERUNG VON MASSNAHMEN

Wahrscheinlich wird eine Ausländerbehörde Prioritäten setzen müssen, welche der grundsätzlich als relevant angesehenen Maßnahmen realistischer Weise für einen ersten Umsetzungsprozess ausgewählt werden sollen. Dabei kann es hilfreich sein, für alle Maßnahmen, für die in einem ersten Schritt bereits ein Veränderungsbedarf identifiziert wurde, die folgenden Fragen zu beantworten:

- * Wie dringlich ist die Veränderung?
- * Welche Bedeutung hat sie (für die Kund_innen, für die Mitarbeiter_innen, für andere)?
- * Welcher Aufwand ist damit verbunden und welcher Zeithorizont muss für diese Veränderung veranschlagt werden?

Anhand von zusätzlichen Spalten in der ► „Auswahlhilfe Maßnahmen“ kann für diejenigen Maßnahmen, für die bereits ein großer (und ggf. mittlerer) Veränderungsbedarf identifiziert wurde, nun auch noch der Arbeitsaufwand von entsprechenden Maßnahmen (hoch, mittel, gering) bewertet werden.

Grundsätzlich liegt es nahe, vor allem diejenigen Arbeitsfelder für einen ersten Umsetzungszyklus auszuwählen, bei denen ein großer Veränderungsbedarf und ein geringer Arbeitsaufwand

zusammenfallen. Für die Auswahl von kurzfristig umsetzbaren Maßnahmen spricht beispielsweise ein schnelles Erfolgserlebnis, das die Motivation der Beteiligten erhöhen kann. Auf der anderen Seite kann es auch sinnvoll sein, die wegen des hohen Arbeitsaufwands nur mittel- bis langfristig erreichbaren Maßnahmen gerade aus diesem Grund frühzeitig anzugehen.

Ferner ist es hilfreich, ausdrücklich auch Maßnahmen auszuwählen, die

- * einen erkennbaren Nutzen für die Mitarbeiter_innen (und nicht nur für die Kund_innen) mit sich bringen,
- * unmittelbar die Neuausrichtung der Ausländerbehörde zum Ausdruck bringen.

Je nach Gewicht, das den einzelnen Bewertungsdimensionen beigemessen wird, kann in der ► „Auswahlhilfe Maßnahmen“ schließlich anhand einer dreistufigen Skala eine Priorisierung der Maßnahmen erfolgen (hoch, mittel, gering).

Generell ist zu empfehlen, nur die Anzahl von „Baustellen“ parallel aufzumachen, die auch in einem Prozesszyklus bearbeitet werden kann. Damit soll vermieden werden, dass es zu einer Überforderung aller Beteiligten (v.a. im Hinblick auf die verfügbaren Zeitressourcen) kommt.



PHASE 2: PLANUNGSPHASE

An die Initiierungsphase schließt sich unmittelbar die Planungsphase an. Zu den Aufgaben gehören:

- a. die Festlegung von Ergebnissen, Aktivitäten und ggf. Meilensteinen,
- b. die Festlegung von umsetzungsrelevanten Informationen,
- c. die Dokumentation aller Informationen in einer Formatvorlage.

a. FESTLEGUNG VON ERGEBNISSEN, AKTIVITÄTEN UND GGF. MEILENSTEINEN

Für jede ausgewählte Maßnahme gilt es, das damit angestrebte Ergebnis wie auch die einzelnen Aktivitäten (Arbeitsschritte) festzulegen, die erforderlich sind, um das Ergebnis zu erreichen. Bei komplexeren Prozessen, die zu einem Ergebnis führen, kann es sinnvoll sein, zusätzlich Zwischenergebnisse (Meilensteine) zu definieren.

Als Anregung ist in Teil C für alle dort aufgeführten Maßnahmen dargestellt, was das beabsichtigte Ergebnis sein könnte und welche Aktivitäten zu diesem Zweck möglicherweise durchzuführen sind. Diese Vorschläge können übernommen oder modifiziert oder durch passendere Formulierungen ersetzt werden. Für jede ausgewählte Maßnahme sollten am Ende das gewünschte Ergebnis und die hierfür erforderlichen Aktivitäten definiert sein.

b. FESTLEGUNG DER UMSETZUNGSRELEVANTEN INFORMATIONEN

Für jede der festgelegten Aktivitäten sind folgende umsetzungsrelevanten Fragen zu beantworten:

- * In welchem Zeitraum / bis spätestens wann soll die Aktivität durchgeführt werden?
- * Wer ist für die Durchführung der Aktivität verantwortlich, wer soll ggf. darüber hinaus an der Durchführung beteiligt sein?
- * Welche besonderen Ressourcen (Zeit, Personal, Budget) werden für diese Aktivität benötigt?

Mit diesen Informationen ist nun eine systematische Umsetzung der geplanten Maßnahmen möglich.

c. DOKUMENTATION DER INFORMATIONEN IN EINER FORMATVORLAGE

Zur Dokumentation der festgelegten Informationen kann die auf Excel-Basis zur Verfügung stehende Arbeitshilfe [► „Umsetzungsplan“](#) verwendet werden. Die Spaltenüberschriften in der Tabelle zeigen an, was dort für die einzelnen Ergebnisse jeweils eingetragen werden soll, nämlich die hierzu erforderlichen Arbeitsschritte (Aktivitäten), Zeitrahmen, Verantwortliche und Mitwirkende sowie erforderliche Inputs und Ressourcen. Darüber hinaus verfügt der [► „Umsetzungsplan“](#)

in der Spalte „Status“ über ein Auswahlmengü, mit dem der aktuelle Stand der Umsetzung (erledigt, in Arbeit, nicht begonnen) angegeben und darüber die Anzeige verschiedenfarbiger Symbole (in Spalte 2) gesteuert werden kann. Ferner ist Raum, um (stichwortartig) Einträge zum aktuellen Sachstand vornehmen zu können, die für interne Zwecke wie auch für Berichte an Akteure außerhalb der Ausländerbehörde genutzt werden können.

Abbildung 3:

Formatvorlage für den Umsetzungsplan

**Stärkung der Serviceorientierung und der Willkommenskultur der Ausländerbehörde
Umsetzungsplan**

		Arbeitsschritte	Status	Planung				Bemerkungen	Aktueller Sachstand
				Zeitraumen	Verantwortliche	Mitwirkende	Inputs, Ressourcen		
Maßnahme 1:									
1	✓		erledigt						
2	✓		erledigt						
3	!		in Arbeit						
4	!		in Arbeit						
5	✗		nicht begonnen						
Maßnahme 2:									
1	✓		erledigt						
2	✗		nicht begonnen						

Verfügbare Instrumente:

Umsetzungsplan

» Formatvorlage auf Excel-Basis zur Dokumentation aller umsetzungsrelevanten Informationen zu einem Veränderungsprozess

[Arbeitshilfe 2.1](#)



PHASE 3: MOBILISIERUNGSPHASE

Der Erfolg eines Veränderungsprozesses hängt wesentlich davon ab, ob dieser von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern akzeptiert und mitgetragen wird. Dabei muss mit der Möglichkeit gerechnet werden, dass es zumindest zu Beginn auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt, bei denen eher Unsicherheit und Skepsis im Hinblick auf die beabsichtigten Neuerungen überwiegen. Daher stellen sich parallel zur Initiierung, Planung und Umsetzung von Maßnahmen die folgenden Aufgaben, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine Mitwirkung am Veränderungsprozess zu mobilisieren:

- a. Information über den intendierten Veränderungsprozess,
- b. Überzeugungsarbeit im Hinblick auf die Notwendigkeit und den Nutzen,
- c. Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei dessen Gestaltung,
- d. Gewährleistung der personellen Voraussetzungen für eine Umsetzung der Neuerungen.

a. INFORMATION UND KOMMUNIKATION ÜBER DEN INTENDIERTEN VERÄNDERUNGSPROZESS

Eine Voraussetzung dafür, die Akzeptanz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für einen Veränderungsprozess zu gewinnen, liegt darin, sie frühzeitig darüber zu informieren:

- * Was hat die Führungsebene zur Einleitung dieses Veränderungsprozesses bewegt und welche Ziele verbindet sie damit? Warum ist dieser Prozess so wichtig?

- * Welche Veränderungen werden daraus für die Arbeitspraxis in der Ausländerbehörde voraussichtlich erwachsen? Was bleibt unverändert?

- * Worin liegt der Nutzen – für die Verwaltung insgesamt, für die Ausländerbehörde, für die Kund_innen und nicht zuletzt für die Mitarbeiter_innen?

- * Welche möglichen Besorgnisse sind unbegründet? Wie kann auf die begründeten eingegangen werden?
- * Wie soll der Prozess verlaufen? Welche Rolle und Aufgaben haben die Mitarbeiter_innen darin?
- * Wie werden sie beteiligt? Wie wird auf ihre Bedenken eingegangen? Wie werden sie bei der Umsetzung der Neuerungen unterstützt?

Bei aller Fokussierung auf die intendierten Veränderungen sollte immer deutlich gemacht und gewürdigt werden, dass

diese auf einer bereits vorhandenen guten Praxis aufbauen.

Es empfiehlt sich, der erstmaligen „offiziellen“ Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Beantwortung aufkommender Fragen hinreichend Raum zu geben (etwa in einer gesondert anberaumten Teambesprechung) und damit einen offiziellen Auftakt für den Veränderungsprozess zu setzen.

In regelmäßigen Abständen sollte zudem Gelegenheit bestehen, in einem geeigneten Rahmen Fragen im Zusammenhang mit dem Veränderungsprozess zu behandeln.

b. ÜBERZEUGUNGSARBEIT IM HINBLICK AUF DIE NOTWENDIGKEIT UND DEN NUTZEN

Wie generell bei jedem Veränderungsprozess wird auch ein Veränderungsprozess in der Ausländerbehörde nicht immer auf ungeteilte Zustimmung stoßen, sondern zumindest in der Anfangszeit teilweise auch Skepsis oder sogar Widerstand hervorrufen. Dies kann unterschiedliche Gründe haben wie beispielsweise:

- * fehlendes inhaltliches Verständnis für den Sinn und/oder die Notwendigkeit,
- * die Wahrnehmung, dass damit eine Geringschätzung der bisher ausgeübten Arbeit zum Ausdruck gebracht würde,

- * die Sorge vor einer damit verbundenen Ausweitung der Aufgaben und einer zunehmenden Arbeitsbelastung,
- * die grundsätzliche Ablehnung eines sich weiterentwickelnden Aufgabenverständnisses der Ausländerbehörde.

Daher ist es wichtig, dass die Leitungsebene der Ausländerbehörde in der täglichen Kommunikation eine Sensorik für skeptische oder ablehnende Haltungen und für die hierfür maßgeblichen Gründe entwickelt. Je besser die Leitungsebene versteht, woran sich Widerstände gegenüber Veränderungen festmachen, desto besser kann sie darauf eingehen. Einerseits

sollte sie Skepsis und Besorgnisse ausdrücklich ernst nehmen und Gelegenheiten schaffen, dass diese offen geäußert und besprochen werden können. Gleichzeitig sollte sie aber auch deutlich machen, dass der Prozess unausweichlich ist und erwartet wird, dass sich alle an der Gestaltung der Neuerungen beteiligen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden sich hierzu umso eher motivieren lassen, wenn sie eine Wertschätzung ihrer Arbeit erfahren und sehen, dass die Leitungsebene eine Vorbildfunktion einnimmt und den Veränderungswillen vorlebt.

Eine gute Veränderungskultur ist noch wichtiger als eine gute Veränderungsstrategie.

c. BETEILIGUNG BEI DER GESTALTUNG DES VERÄNDERUNGSPROZESSES

Im Rahmen des Modellprojekts hat es sich als überaus wichtig erwiesen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Identifizierung und Planung von Maßnahmen im Rahmen eines Veränderungsprozesses aktiv beteiligt waren. Darin wird eine Voraussetzung gesehen, dass sie auch an der Umsetzung der geplanten Maßnahmen engagiert mitwirken.

Mögliche Felder und Formen der Beteiligung sind:

- * in der Initiierungsphase die Einholung eines Meinungsbildes über den Veränderungsbedarf zu vorgegebenen Bereichen in einer anonymen Befragung sowie die Nutzung einer Teambesprechung zur gemeinsamen Konkretisierung des Veränderungsbedarfs, zur Festlegung von Zielen und zur Priorisierung von Maßnahmen,
- * in der Planungsphase die gemeinsame Entwicklung von Maßnahmen sowie die gemeinsame Festlegung des Umsetzungsplans,
- * in der Umsetzungsphase die Beteiligung an der Umsetzung von Arbeitsschritten (im Rahmen der hierfür einsetzbaren Zeitressourcen) sowie die Abfrage der Erfahrungen mit den Neuerungen.

d. GEWÄHRLEISTUNG DER PERSONELLEN VORAUSSETZUNGEN FÜR EINE UMSETZUNG DER NEUERUNGEN

Eine grundsätzliche Akzeptanz wird vermutlich nur dann in eine nachhaltig aktive Beteiligung an einem Veränderungsprozess münden, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Eindruck haben, dass die Neuerungen mit den personellen Gegebenheiten in einer Ausländerbehörde gut umzusetzen und zu bewältigen sind. Die sich in diesem Zusammenhang stellenden Fragen betreffen insbesondere drei Felder:

- * Ist mit den beabsichtigten Neuerungen (z.B. einer Ausweitung von Beratungs- oder Verweisaufgaben) ein zusätzlicher Arbeits- und Zeitaufwand verbunden und wie wird darauf ggf. eingegangen?
- * Benötigen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Fortbildungsangebote (z.B. Sprachkurse), in denen sie spezifische Kompetenzen im Sinne der Ziele des Veränderungsprozesses verbessern können und haben sie ggf. Zugang zu diesen?
- * Erhöhen sich mit den Neuerungen insgesamt die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und wie wird dies ggf. gewürdigt?



PHASE 4: UMSETZUNGSPHASE

In der Umsetzungsphase erfolgt die Durchführung der im Umsetzungsplan festgelegten Arbeitsschritte. Je nach Art der angestrebten Ergebnisse und definierten Arbeitsschritte kann sich eine jeweils andere Form der Organisation, Koordination und Steuerung dieses Prozesses anbieten. Wichtig ist, dass die mit der Gesamtverantwortung betraute Person stets den Überblick über den Umsetzungsprozess behält. Ferner empfiehlt es sich, dass die an der Umsetzung mitwirkenden Personen in regelmäßigen Abständen gemeinsam den bis dato erreichten Stand der Umsetzung betrachten. Dabei geht es um folgende Fragen:

- * Sind die Maßnahmen wie geplant durchgeführt worden? Wo haben sich möglicherweise Hindernisse/Verzögerungen ergeben? Wie könnten diese ggf. überwunden werden?
- * Welchen Fortschritt haben wir hinsichtlich der Zielerreichung gemacht?
- * Wie schätzen wir insgesamt den aktuellen Stand der Zielerreichung ein? Inwieweit sind die Zielwerte erfüllt?

Wichtig ist es, aufgetretene Hürden zu reflektieren und nach Lösungen zu suchen. Falls erforderlich, sollte der Umsetzungsplan aktualisiert und ggf. angepasst werden.

Die im Rahmen des Modellprojekts für die Umsetzung verschiedener Maßnahmen entwickelten Arbeitshilfen sind in Teil C – zugeordnet zu den jeweiligen Arbeitsfeldern und Maßnahmen – aufgeführt. Auf der folgenden Seite sind sie zudem zu einer Gesamtübersicht zusammengestellt.

A

B

C

Verfügbare Instrumente:

Struktur für ein Gesamtkonzept	» Formatvorlage mit Zielformulierungen und Textbausteinen zur Darstellung des strategischen Rahmens eines Veränderungsprozesses	Arbeitshilfe 4.1
Erfassung der Beratungsleistungen	» Arbeitshilfe zur Erfassung der Art und des Aufwands von erbrachten Beratungsleistungen	Arbeitshilfe 4.2
Informationsgrundlage	» Arbeitshilfe zur Vergemeinschaftung und Ergänzung des in der Behörde vorhandenen Beratungswissens	Arbeitshilfe 4.3
Infomaterialien	» Kommentierte Liste von relevanten Infomaterialien, die als Broschüre oder im Internet erhältlich sind	Arbeitshilfe 4.4
Checkliste Einbürgerung	» Aufstellung der Grundvoraussetzungen für eine Einbürgerung zur Durchführung eines „Schnell-Checks“ in der Ausländerbehörde	Arbeitshilfe 4.5
Kriterien und Beispiele für den Webauftritt	» Hinweise zur Bewertung eines Webauftritts und Anregungen zur Ergänzung bzw. Neugestaltung	Arbeitshilfe 4.6
Kundenbefragung	» Hinweise zur Vorbereitung, Gestaltung und Durchführung einer Kundenbefragung	Arbeitshilfe 4.7
Räumliche Gegebenheiten in der Ausländerbehörde	» Checkliste zur Überprüfung und Bewertung der Räumlichkeiten unter verschiedenen Gesichtspunkten	Arbeitshilfe 4.8



PHASE 5: KONSOLIDIERUNGSPHASE

Die Konsolidierungsphase umfasst keine genau abgegrenzte Zeitspanne im Veränderungsprozess, sondern stellt sich für jede Maßnahme unterschiedlich dar. Konsolidierung meint, dass jede Neuerung daraufhin überprüft wird, ob

- * die Umsetzung (gemessen an den Vorgaben des Umsetzungsplans) erfolgreich war,
- * die intendierten Ergebnisse erreicht wurden oder (zu Beginn nicht bedachte) Hindernisse oder Probleme aufgetreten sind,
- * sich die Neuerung bewährt hat und dauerhaft beibehalten werden soll oder ob es Nachsteuerungsbedarf gibt.

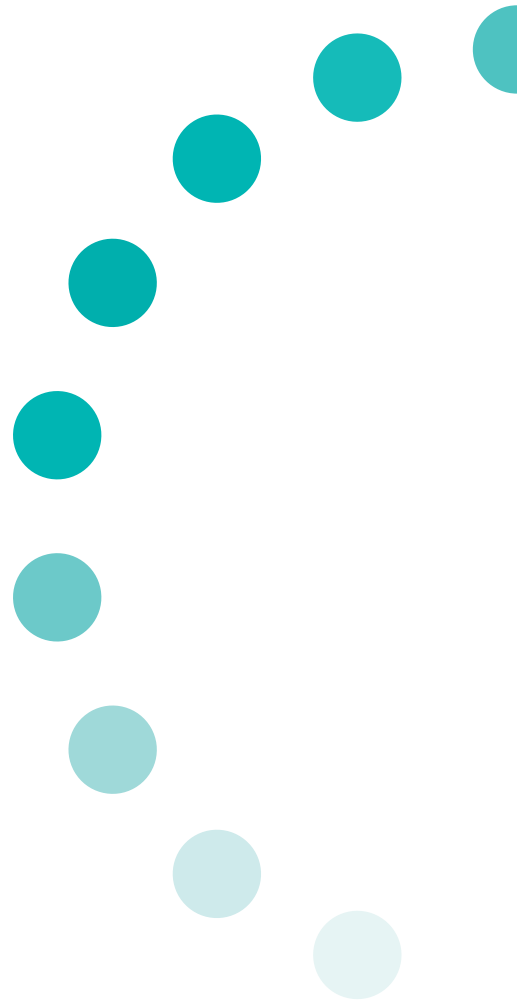
Eine solche Überprüfung erfolgt schon während der Umsetzung der Maßnahme und dann insbesondere nochmals nach ihrem Abschluss. Wesentliche Informationsquellen sind die eigene Beobachtung und die Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Es empfiehlt sich, einmal im Jahr eine Teambesprechung für eine Gesamtschätzung der erreichten Veränderungen zu nutzen und die gewonnenen Lernerfahrungen bei weiteren Prozessen zu verwenden.



FOLGEZYKLUS: INITIIERUNGS- UND PLANUNGSPHASE

Wenn der Umsetzungsplan für den ersten Veränderungszyklus im Wesentlichen abgearbeitet ist, kann ein erneuter Einstieg in die (möglicherweise nun zusammenfallenden) Phasen 1 und 2 (Initiierungs- und Planungsphase) und eine Anschlussplanung vorgenommen werden.





MASSNAHMENKATALOG



TEIL C

Teil C des Orientierungsrahmens umfasst einen Katalog von Maßnahmen, die zur Umsetzung der in Teil A genannten zwölf Ziele dienen. Ausländerbehörden, die einen Veränderungsprozess gestalten möchten, können hieraus Anregungen gewinnen und eigene Maßnahmen entwickeln. Oder sie können aus dem Katalog die für ihre Zwecke sinnvollen Maßnahmen übernehmen und die beschriebenen Schritte vornehmen.

Der Maßnahmenkatalog ist wie folgt aufgebaut: Die zwölf Zielformulierungen werden jeweils mittels einer kurzen Beschreibung präzisiert. Jedem Ziel ist eine unterschiedliche Anzahl an Maßnahmen zugeordnet, welche nochmals in Arbeitsfelder untergliedert sind. Zu jeder Maßnahme werden das gewünschte Ergebnis wie auch zentrale Aktivitäten benannt, welche die Ausländerbehörde ergreifen kann, um dieses Ergebnis zu erzielen.

Für die meisten Maßnahmen werden Erläuterungen zur Umsetzung der Maßnahme gegeben oder ihr Nutzen genauer beschrieben.



Das Pfeil-Symbol zeigt an, dass über eingefügte [Links](#) zu anderen Maßnahmen im Katalog gesprungen werden kann, die mit der jeweils beschriebenen in engem Zusammenhang stehen, auf ihr aufbauen oder die Grundlage zu ihrer Umsetzung bieten. Zudem führen kommentierte [Weblinks](#) zu hilfreichen Beispielen oder ergänzender Literatur.



Das Symbol „Dokument“ macht auf [Arbeitshilfen](#) aufmerksam, die zur Umsetzung der Maßnahmen eingesetzt werden können. Die jeweiligen Checklisten, Analysetools, Durchführungshinweise o.ä. befinden sich in der Instrumentensammlung auf der beiliegenden CD-ROM.

Ziel 1: Die Ausländerbehörde verhilft im Rahmen ihres Handlungsspielraums Menschen mit ausländischer Staatsangehörigkeit zu einem gesicherten Aufenthaltsstatus, indem sie aktiv Wege dahin aufzeigt und entsprechende Entscheidungen trifft.*

Eine Kernaufgabe der Ausländerbehörde ist die Entscheidung über den Aufenthaltsstatus in Deutschland lebender Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit. Der in dieser Hinsicht vorhandene Beurteilungs- und Handlungsspielraum der Ausländerbehörde ergibt sich aus den bestehenden rechtlichen Vorgaben. Indem die Ausländerbehörde Kundinnen und Kunden proaktiv und umfassend über Voraussetzungen und Wege zu einer Verbesserung ihres Aufenthaltsstatus informiert und

bei Erfüllung dieser Voraussetzungen entsprechende Entscheidungen trifft, leistet sie einen wichtigen Beitrag zur Integration ausländischer Menschen. Gleichzeitig muss die Ausländerbehörde Anträge negativ entscheiden, wenn es die Rechtslage erfordert. Die Erfüllung ordnungsbehördlicher Aufgaben mit den Erfordernissen einer Willkommenskultur in Einklang zu bringen, wird dabei immer eine Herausforderung bleiben.

* Eine Modell-Ausländerbehörde hat abweichend folgende Formulierung vorgeschlagen: „Die Ausländerbehörde verhilft im Rahmen ihres Handlungsspielraums bleibberechtigten ausländischen Menschen zu einem gesicherten Aufenthaltsstatus, indem sie aktiv Wege dahin aufzeigt und entsprechende Entscheidungen trifft.“

ARBEITSFELD 1: ERMÖGLICHUNGSKULTUR IN DER BERATUNG UND BEI ENTSCHEIDUNGEN

Maßnahme 1.1: Beratung über eine mögliche Verbesserung des Aufenthaltsstatus

Ergebnis:	Die Verfahrensstandards der Ausländerbehörde beinhalten eine systematische Prüfung der Hindernisse für einen verbesserten Aufenthaltsstatus und abhängig von der Rechtslage eine proaktive Beratung, wie diese Hindernisse kurz- oder mittelfristig überwunden werden können.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Die Ausländerbehörde identifiziert, welche Beratungsmöglichkeiten sie in Bezug auf typische Hindernisse für einen verbesserten Aufenthaltsstatus ihrer Kundinnen und Kunden hat. » Die Beschäftigten erweitern bei Bedarf ihre (nicht-ausländerrechtliche) Beratungskompetenz im Hinblick auf Wege zur Erfüllung der Voraussetzungen für einen verbesserten Aufenthaltsstatus. » Die Ausländerbehörde identifiziert andere relevante Akteure (z.B. Jobcenter) und bindet diese ggf. in die Entwicklung von aufenthaltsrechtlichen Perspektiven ein. » Die Ausländerbehörde verankert die relevanten Beratungsinhalte im Wissensbestand aller Beschäftigten.

Erläuterungen: Eine Verbesserung des Aufenthaltsstatus ist an bestimmte Voraussetzungen geknüpft. Mit einer Beratung, die nicht nur prüft, ob diese Voraussetzungen vorliegen, sondern auch konkrete Schritte aufzeigt, wie diese Voraussetzungen erfüllt werden können, kann die Ausländerbehörde einen wichtigen integrationspolitischen Beitrag leisten. Dabei analysieren die Beschäftigten die Situation der hierfür in Frage kommenden Kundinnen und Kunden danach, welche Hindernisse aktuell einem besseren Aufenthaltsstatus entgegenstehen und wie diese überwunden werden könnten. Gegebenenfalls knüpfen sie Kontakte mit diesbezüglich wichtigen Organisationen oder

Akteuren und leiten ihre Kundinnen und Kunden an diese weiter. Unter den Beschäftigten sollte ein einheitliches Vorgehen vereinbart sein.



Die Identifizierung der relevanten Beratungsfelder kann mit der [Erfassung der bereits erbrachten Beratungsleistungen](#), mit der [Festlegung von Inhalten und Umfang der Beratungs- und Verweisaufgaben](#) sowie mit der [Schaffung einer Informationsgrundlage](#) über relevante Organisationen und Akteure einhergehen.

Maßnahme 1.2: Nutzung von Beurteilungs- und Handlungsspielräumen

Ergebnis:	Bei aufenthaltsrechtlichen Entscheidungen werden bestehende Beurteilungs- und Handlungsspielräume identifiziert und ausgeschöpft.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besprechen für häufiger auftretende Fallkonstellationen, wie weit ihre aufenthaltsrechtlichen Beurteilungs- und Handlungsspielräume grundsätzlich reichen. » Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Ausländerbehörde verständigen sich auf eine einheitliche Ausgestaltung von Beurteilungs- und Handlungsspielräumen im Sinne einer „Willkommenskultur“. » Im Einzelfall nutzen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren vorhandenen Beurteilungs- und Handlungsspielraum für eine möglichst positive Entscheidung unter Berücksichtigung der Rechtslage.

Erläuterungen: Mit der Leitlinie, dass bestehende Beurteilungs- und Entscheidungsspielräume grundsätzlich ausgeschöpft werden sollen, macht die Ausländerbehörde deutlich, dass der Anspruch der „Willkommenskultur“ auch für ihre Entscheidungspraxis handlungsleitend sein soll. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leitet sich daraus die Aufgabe ab, bei

ihren Entscheidungen stets zu prüfen, welche Spielräume für eine positive Entscheidung bestehen und genutzt werden können. Eine Besprechung von exemplarischen Fallkonstellationen fördert ein einheitliches Verständnis und Vorgehen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Behörde.

A

B

C

Ziel 2: Das Selbstverständnis als Willkommens- und Servicebehörde beinhaltet die kundenorientierte Beratung zu aufenthaltsrechtlichen Anliegen und zu weiteren Angeboten und Akteuren.

Die Ausländerbehörde ist für Ausländerinnen und Ausländer – insbesondere für jene mit kürzerer Aufenthaltsdauer in Deutschland – eine zentrale Anlaufstelle in einer Verwaltung. Angesichts der komplexen Rechtsmaterie ist die Beratung zu aufenthaltsrechtlichen Anliegen von großer Bedeutung. Darüber hinaus treten in der Gesprächssituation mit Kundinnen und Kunden häufig Anliegen und Beratungsbedarfe zutage, die über aufenthaltsrechtliche Fragen hinausgehen. Die Ausländerbehörde leistet auch diesbezüglich einen wichtigen Beitrag

für gelingende Integrationsprozesse in einer Kommune, indem sie frühzeitig einen Beratungsbedarf erkennt, zu explizit oder implizit gestellten Beratungsfragen grundlegende Informationen und Auskünfte erteilt und die Personen an die jeweils zuständigen Ansprechpersonen und Anlaufstellen verweist. Des Weiteren achtet sie darauf, ob die Grundvoraussetzungen für eine Einbürgerung erfüllt sind und verweist ggf. an das Beratungsangebot der Einbürgerungsbehörde.

ARBEITSFELD 2 A: VERWEIS- UND BERATUNGSAUFGABEN

Maßnahme 2.1: Erfassung bereits wahrgenommener Beratungsleistungen

Ergebnis:	Eine Übersicht über die von der Ausländerbehörde aktuell geleisteten wesentlichen Beratungsaufgaben liegt vor.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Über einen bestimmten Zeitraum halten alle Beschäftigten Fragen und Anliegen von Kund_innen, die weitergegebenen Informationen und Materialien, die Dauer der Beratung sowie die Häufigkeit der jeweiligen Fragestellungen fest. » Die Aufzeichnungen der einzelnen Mitarbeiter_innen werden in einem Dokument zusammengeführt.

Erläuterungen: An die Beschäftigten in der Ausländerbehörde werden seitens der Kund_innen vielfältige Fragen und Anliegen herangetragen, die z.T. auch über ausländerrechtliche Zusammenhänge hinausgehen. Je nach individuellem Wissensstand und zeitlichen Ressourcen werden diese Fragestellungen von den Mitarbeiter_innen beantwortet. Eine Übersicht über diese Beratungsaufgaben, die die einzelnen Beschäftigten der Ausländerbehörde bereits in ihren Arbeitsalltag integriert haben, stellt eine Grundlage für eine einheitliche Informations- und Beratungspraxis der Ausländerbehörde dar.



Die Übersicht bietet außerdem eine Orientierung für die [Festlegung zukünftig zu erbringender Beratungsleistungen](#) – ggf. im Sinne eines umfassenden [Beratungskonzepts](#) – und kann für eine angestrebte Überprüfung der [Stellenbemessung](#) und [Stellenbewertungen](#) Argumente liefern.



Als Arbeitshilfe 4.2 steht das Dokument [„Erfassung der Beratungsleistungen“](#) zur Verfügung.

Maßnahme 2.2: Festlegung von Inhalten und Umfang der Beratungs- und Verweisaufgaben

Ergebnis:	Inhalte und Umfang der von der Ausländerbehörde wahrzunehmenden Beratungs- und Verweisaufgaben sind abgestimmt und festgeschrieben.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Innerhalb der Ausländerbehörde werden Gegenstand und Umfang der wahrzunehmenden Beratungs- und Verweisaufgaben abgestimmt. » In Absprache mit der zuständigen Leitung werden die zukünftigen Beratungs- und Verweisaufgaben festgelegt. » Beschäftigte und Führungskräfte ergänzen die jeweiligen Stellenbeschreibungen um eine Darstellung der Beratungsleistungen und die damit verbundenen Anforderungen.

Erläuterungen: Die von den Beschäftigten der Ausländerbehörde wahrgenommenen Verweis- und Beratungsaufgaben werden in der Regel „nebenher“ erbracht. Sie reagieren auf die Bedarfe der Kund_innen, die die Gelegenheit eines Termins mit den Sachbearbeiter_innen nutzen, um Fragen jenseits ausländerrechtlicher Inhalte zu stellen. Die Behörde nimmt auf diese Weise eine wichtige Lotsenfunktion insbesondere für neu Zugewanderte ein, die im Zuge einer verstärkten Serviceorientierung gestärkt und ggf. erweitert werden sollte. Indem die Behörde festlegt, welche Beratungsleistungen sie auf welche Weise erbringen will, geht sie einen wichtigen Schritt zur Verankerung dieser Aufgabe in ihrem Tätigkeitsbereich, dem wei-

tere Schritte wie die Sicherung der notwendigen Ressourcen, die Befähigung des Personals u.a. folgen.



Hilfreich zur Vorbereitung dieser Maßnahme kann die Erfassung der bereits wahrgenommenen Beratungsaufgaben sein. Auf der Festlegung der Beratungsleistungen aufbauende Schritte sind die [Sicherstellung personeller Ressourcen](#), eine entsprechende [Befähigung des Personals](#) sowie die [Schaffung einer Informationsgrundlage](#) für die Beratung.

Maßnahme 2.3: Sicherstellung personeller Ressourcen für die Beratungsaufgaben

Ergebnis:	Für die abgestimmten Verweis- und Beratungsaufgaben stehen ausreichende zeitliche und personelle Ressourcen zur Verfügung.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Auf Basis der überarbeiteten Stellenbeschreibungen legt die Ausländerbehörde für jede ihrer Stellen den Prozentanteil der Gesamtarbeitszeit fest, der für Beratungstätigkeiten aufgewendet wird. » In Abstimmung mit Verwaltungsspitze und Personalabteilung erfolgt eine Überprüfung und ggf. Neuberechnung der Stellenbemessung.

Erläuterungen: Mit dem Konzept der „Willkommensbehörde“ geht möglicherweise eine Verschiebung oder Ausweitung der Aufgabenschwerpunkte der Ausländerbehörde einher. Zur Umsetzung einer stärkeren Serviceorientierung werden die Beratungsleistungen systematisiert und ggf. ausgebaut. Mit dieser Maßnahme kann ein Bedarf an zusätzlichen personellen

Ressourcen entstehen, der gegenüber der Verwaltungsspitze angemeldet und begründet werden muss.



Vorbereitet wird diese Maßnahme durch die [Festlegung der Beratungsaufgaben](#).

A

B

C

Maßnahme 2.4: Gewährleistung der Beratungskompetenzen

Ergebnis:	Die Beschäftigten verfügen über die notwendigen Kenntnisse und Fertigkeiten, um die Beratungs- und Verweisaufgaben wahrnehmen zu können.
Zentrale Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> » Beschäftigte und Leitung der Ausländerbehörde definieren die zur Erfüllung der festgeschriebenen Beratungsaufgaben erforderlichen fachlichen und sozialen Kompetenzen und stellen den Fortbildungsbedarf fest. » Die Ausländerbehörde trifft geeignete Fortbildungsmaßnahmen.

Erläuterungen: Je nach Art und Inhalt der von der Ausländerbehörde beschriebenen Beratungsaufgaben sind verschiedene Kenntnisse und Fertigkeiten der Beschäftigten notwendig. Es kann sich hier um ein bestimmtes Wissen handeln, bspw. über Sprachkursanbieter oder die Bildungslandschaft in der Kommune. Gefragt sind ggf. auch kommunikative Kompetenzen wie Sprachkenntnisse sowie methodisches Beratungswissen. Die Ausländerbehörde sollte gewährleisten, dass die Beschäftigten über die Kompetenzen verfügen, die als notwendig festgestellt werden. Dazu sind nicht immer aufwendige Trainingsmaßnahmen erforderlich. Insbesondere fachliches Wissen kann durch kollegialen Austausch in der Behörde oder verwaltungsintern erworben werden.



Zur schriftlichen Sicherung des Beratungswissens kann eine von allen Beschäftigten nutzbare [Informationsgrundlage](#) dienen.

Maßnahme 2.5: Schaffung einer Informationsgrundlage für die Beratung

Ergebnis:	Den Beschäftigten steht eine schriftliche Grundlage zur Verfügung, die relevante Informationen zu etwaigen Fragen und Anliegen der Kund_innen enthält (z.B. inhaltliche Erläuterungen, Anlaufstellen, Ansprechpersonen).
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Die Beschäftigten tragen ihr Wissen zu den verschiedenen Fragen der Kundinnen und Kunden zusammen. » Sie verständigen sich auf Form und Struktur der Informationsgrundlage. » Ggf. werden die Informationen durch weitere Recherchen ergänzt. » Eine oder mehrere ausgewählte Personen füllen die festgelegte Struktur mit Inhalten. » Die Informationsgrundlage wird allen Beschäftigten zugänglich gemacht. » Es wird vereinbart, wie das Dokument kontinuierlich aktualisiert wird.

Erläuterungen: Die Beschäftigten der Ausländerbehörden verfügen individuell über unterschiedliche Kenntnisse zu Themen, die von ihren Kundinnen und Kunden angesprochen werden. Die Informationsgrundlage dient zur Vergemeinschaftung und Ergänzung des in der Behörde vorhandenen Beratungswissens. Sie enthält Informationen zu häufig gestellten Fragen sowie Ansprechpersonen und Anlaufstellen, an die die Kund_innen verwiesen werden können. Ziel ist es, dass alle Beschäftigten über dasselbe Beratungswissen verfügen und entsprechende Auskünfte geben können.

Die Informationsgrundlage kann in elektronischer Form oder

in Papierform bereitgestellt werden, je nach technischen Möglichkeiten und praktischen Erwägungen der Mitarbeitenden. Ggf. kann auf bereits vorhandene Informationsbroschüren der Kommune („Willkommenspaket“, „Neubürgerbroschüre“ o.ä.) zurückgegriffen werden.



Hinweise auf häufige Fragestellungen in der Arbeitspraxis kann die [Erfassung der wahrgenommenen Beratungsaufgaben](#) liefern.



Als Arbeitshilfe 4.3 steht das Dokument [„Informationsgrundlage“](#) zur Verfügung.

Maßnahme 2.6: Entwicklung eines Beratungskonzepts

<p>Ergebnis:</p>	<p>Es liegt ein Beratungskonzept für die Ausländerbehörde vor. Darin ist das zugrunde liegende Beratungsverständnis der Behörde dargelegt, und es sind Ziele, Inhalte und Umfang ihrer Beratungsaufgaben definiert. Zudem werden die zur Umsetzung des Konzepts erforderlichen Voraussetzungen benannt.</p>
<p>Zentrale Aktivitäten:</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Zielgruppen und Beratungsbedarfe werden von den Beschäftigten der Ausländerbehörde ermittelt. » Beschäftigte der Ausländerbehörde und Leitungspersonen legen das zugrunde liegende Beratungsverständnis und die Ziele der Beratung fest. » Sie verständigen sich über die zielgruppenbezogenen Inhalte der Beratungsleistungen. » Die Ausländerbehörde beschreibt die räumlichen, personellen, finanziellen und sonstigen Rahmenbedingungen, die zur Umsetzung des Konzepts gegeben sein müssen.

Erläuterungen: Beratungsaufgaben können in Ausländerbehörden eine wichtige Serviceleistung sein, zumal sie häufig die erste Anlaufstelle von Neuzuwandernden sind. In vielen Kommunen erbringen sie nicht nur Beratungsleistungen zu ausländerrechtlichen Angelegenheiten, sondern beantworten in mehr oder weniger umfangreichem Maße auch Fragestel-

lungen jenseits des Ausländerrechts. Zumeist geschieht dies individuell und in Abhängigkeit von Bereitschaft, Kenntnissen und Zeitressourcen der einzelnen Beschäftigten. Selten jedoch gibt es klare Vorstellungen oder gar Vorgaben darüber, welche Beratungsleistungen auf welche Weise durch die Beschäftigten der Ausländerbehörde erbracht werden sollen.

Im Rahmen der Erstellung eines Beratungskonzepts werden wichtige grundsätzliche Fragen geklärt, darunter:

- * Welchen Stellenwert sollen Beratungsaufgaben innerhalb des Aufgabenprofils der Ausländerbehörde einnehmen?
- * Auf welche Weise soll die Beratung erbracht werden?
- * Welche Zielgruppen berät die Ausländerbehörde zu welchen Themen?
- * Welchen inhaltlichen und zeitlichen Umfang soll die Beratung haben?
- * Welche Voraussetzungen müssen geschaffen sein bezüglich Räumlichkeiten, Personal, Informationsmaterial, Kompetenzen und Wissen?
- * Welche Partner werden gebraucht für eine weiterführende Anschlussberatung?

Ein Beratungskonzept schafft die Grundlage für die strukturierte und einheitliche Umsetzung dieser Aufgaben. Gleichzeitig bietet es eine Argumentationslinie zur Herstellung der notwendigen personellen, zeitlichen und wissenspraktischen Voraussetzungen. Für die Beschäftigten kann das Konzept ein Leitfaden für ihre Arbeitspraxis sein.



Die vorangehend beschriebenen Maßnahmen 2.1 bis 2.5 können sinnvolle Schritte auf dem Weg zur Erstellung eines Beratungskonzepts sein.

A

B

C

ARBEITSFELD 2 B: RÜCKKEHRBERATUNG

Maßnahme 2.7: Initiierung eines Projekts zur freiwilligen Rückkehr

Ergebnis:	Die Kommune etabliert ein Projekt zur Förderung der freiwilligen Rückkehr.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Es wird ein_e Projektbeauftragte_r in der Kommune, z.B. in der Ausländerbehörde oder im Sozialamt bestimmt. » Die Kommune nutzt das Beratungsangebot des Beratungsbüros beim Diakonischen Werk in Trier zur Förderung der freiwilligen Rückkehr mit Bundes- und Landesmitteln sowie zur Planung und Durchführung kommunaler Projekte. » Die Kommune plant das Projekt und setzt es selbst um oder beauftragt damit einen regionalen Träger. » Die relevanten Stellen werden über das Projekt informiert und beraten ausreisepflichtige Asylbewerber_innen entsprechend.

Erläuterungen: Im Jahr 2014 betrug die bereinigte Schutzquote für Flüchtlinge knapp 50 Prozent. Flüchtlinge ohne eine Bleibeperspektive müssen hingegen die Bundesrepublik verlassen. Um die mit einer Abschiebung verbundenen erheblichen Belastungen für die Betroffenen, aber auch für die beteiligten Behörden möglichst zu vermeiden, wird Ausreisepflichtigen die Möglichkeit der freiwilligen Rückkehr eröffnet. Unter bestimmten Voraussetzungen können sie eine finanzielle Förderung für den Neuanfang im Heimatland erhalten, wenn sie freiwillig dorthin zurückkehren.

Für die „Landesinitiative Rückkehr“, welche die Rückkehrprogramme von Bund und Ländern „REAG“ und „GARP“ ergänzt, stellt die Landesregierung jährlich einen siebenstelligen Betrag zur Verfügung (1,4 Mio. Euro im Jahr 2014). Mithilfe dieser Mittel können die Kommunen eigene Rückkehrprojekte planen und umsetzen. Alternativ können sie solche Projekte auch an Trägerorganisationen vergeben oder Einzelfalllösungen erarbeiten. Die Rückkehr eines Flüchtlings in sein Heimatland kann finanziell gefördert werden, bspw. indem ein Startkapital für eine Existenzgründung zur Verfügung gestellt wird.



Ein beim Diakonischen Werk der evangelischen Kirchenkreise Trier und Simmern-Trarbach angesiedeltes [Beratungsbüro](#) unterstützt die Kommunen bei der Entwicklung und Umsetzung der Rückkehrförderung und hält Informationen über bestehende Rückkehrprojekte und Maßnahmen bereit. Ansprechpersonen sind

Herr Einwich und Frau Dr. Pistalo
Theobaldstraße 10, 54292 Trier
Tel.: 0651/2090052
E-Mail: einwich@diakoniehilft.net
oder pistalo@diakoniehilft.net

Maßnahme 2.8: Beratung von Ausreisepflichtigen zur freiwilligen Rückkehr

Ergebnis:	Die Ausländerbehörde schöpft die zur Verfügung stehenden Möglichkeiten der Rückkehrförderung aus. Zwangsmaßnahmen zur Rückführung ausreisepflichtiger Personen werden weitestgehend vermieden.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Bei allen ausreisepflichtigen Personen prüft die Ausländerbehörde, ob eine Rückkehrförderung in Frage kommt. » Sind die Kriterien erfüllt, wird den Asylbewerber_innen die Möglichkeit der freiwilligen Rückkehr in einem Beratungsgespräch erläutert und empfohlen. » Ausreisepflichtige erhalten eine individuelle Unterstützung und Förderung.

Erläuterungen: Ausreisepflichtige können unter bestimmten Voraussetzungen eine finanzielle Förderung für den Neuanfang im Heimatland erhalten, wenn sie freiwillig dorthin zurückkehren.



Näheres ist unter [Maßnahme 2.7](#) – Initiierung eines Projekts zur freiwilligen Rückkehr – beschrieben.

Ziel 3: Die Ausländerbehörde legt Wert auf eine umfassende Information der Kundinnen und Kunden und nutzt die hierfür geeigneten Mittel.

Eine gute Serviceorientierung beinhaltet, Kundinnen und Kunden in umfassender Weise über die jeweiligen (insbesondere ausländerrechtlichen) Themen zu informieren, die Anlass und Gegenstand des Kontakts zwischen Behörde und Kunde bzw. Kundin sind. Ein wesentlicher Teil der Informationen wird

im persönlichen Gespräch vermittelt. Ergänzend dazu sorgt schriftliches Informationsmaterial dafür, dass Kundinnen und Kunden bereits mit Vorwissen in einen Beratungskontakt gehen und mündlich vermittelte Informationen nochmals nachvollziehen können.

ARBEITSFELD 3: ORIENTIERUNGSHILFEN

Maßnahme 3.1: Vereinbarung von Standards zur Terminvorbereitung

Ergebnis:	Der Kunde/die Kundin nimmt Termine mit der Ausländerbehörde vorbereitet wahr und legt alle notwendigen Unterlagen vor.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Beschäftigte der Ausländerbehörde und Leitungspersonen legen Inhalt und Vorgehensweise für eine sinnvolle Terminvorbereitung fest. Zu klären wäre dabei u.a., <ul style="list-style-type: none"> • wie die Kund_innen auf ihren Termin hingewiesen werden (schriftlich, postalisch, per E-Mail, mündlich...), • welche Inhalte der Terminhinweis enthält (Checkliste mitzubringender Unterlagen, Antragsformulare, sonstige Hinweise) und wie er formuliert sein soll, • wie die Beschäftigten sich auf anstehende Termine vorbereiten. » Die Vorgehensweise wird als Standard festgelegt.

Erläuterungen: Zahlreiche Ausländerbehörden steuern ihren Kundenverkehr über die Vergabe von Terminen. Dies bietet die Möglichkeit einer effizienten und für Mitarbeitende und Kund_innen gleichermaßen zufriedenstellenden Organisation der Tätigkeiten. Die Sachbearbeiter_innen können ihre Termine so vorbereiten, dass alle relevanten Informationen und Unterlagen sowohl seitens der Behörde als auch kundenseitig vorliegen und das jeweilige Anliegen rasch bearbeitet werden kann.

Dies führt im Idealfall zu kürzeren Bearbeitungszeiten und weniger Terminen, da Kund_innen bspw. nicht aufgrund nicht vorliegender Unterlagen erneut vorsprechen müssen.



Die zu Leitziel 2 aufgeführten Maßnahmen - insbesondere die [Informationsgrundlage](#) und das [Beratungskonzept](#) - können bei der Umsetzung dieser Aktivität hilfreich sein.

Maßnahme 3.2: Erstellung einer (mehrsprachigen) „Checkliste zur Antragstellung“

Ergebnis:	Die Kund_innen erhalten zur Vorbereitung einer Antragstellung eine Checkliste, der die jeweils benötigten Unterlagen zu entnehmen sind. Idealerweise liegt diese Checkliste in mehreren Herkunftssprachen vor.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Die Ausländerbehörde erstellt eine Übersicht, in der – bspw. nach Anliegen und Kundengruppe sortiert – die jeweils benötigten Unterlagen und Dokumente aufgeführt sind. » Die Checkliste wird in zuvor festgelegte Herkunftssprachen übersetzt. » Die Checkliste wird in den Herkunftssprachen bereitgestellt, z.B. online sowie als Anlage von Informationsschreiben über eine erforderliche Aufenthaltsverlängerung bzw. eine schriftliche Terminbestätigung.

Erläuterungen: Die Checkliste ist ein zentrales Element der [Standards zur Terminvorbereitung](#).

Maßnahme 3.3: Optimierung des Internetauftritts der Ausländerbehörde

Ergebnis:	Die Ausländerbehörde verfügt über einen aussagekräftigen und übersichtlichen Internetauftritt.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Die Beschäftigten analysieren und bewerten ggf. den bestehenden Internetauftritt der Ausländerbehörde. » Die Beschäftigten legen auf dieser Grundlage die (zu ergänzenden) Inhalte des Webauftritts fest. Diese können sein: Eigendarstellung der Behörde, Ansprechpersonen, Öffnungszeiten und Erreichbarkeit, Terminvergabe, Verfahrensbeschreibungen, Hinweise zur Antragstellung, Download von Merkblättern, Antragsvordrucke und Infomaterialien, Links. » Zuständigkeiten für die Erstellung bzw. Ergänzung und spätere Aktualisierung der Inhalte werden benannt. » Das Konzept wird mit der EDV-Abteilung und ggf. mit den Verantwortlichen für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit abgestimmt. » Die Inhalte werden ggf. recherchiert und verfasst und die Einstellung der Inhalte wird initiiert.

Erläuterungen: Ein informativer Internetauftritt der Ausländerbehörde erfüllt mehrere Zwecke. Er dient zunächst einer besseren Information von Kund_innen sowie Personen und Einrichtungen, die in unterschiedlichen Zusammenhängen Ausländer_innen beraten. Durch Angaben zu Öffnungszeiten bzw. Möglichkeiten zur Terminvereinbarung, zu Zuständigkeiten und zur Erreichbarkeit einzelner Sachbearbeiter_innen kann die Steuerung des Kundenverkehrs erleichtert werden. Zum Download zur Verfügung gestellte Antragsformulare verringern das Besucheraufkommen in der Behörde und ersparen Kund_innen Wege. Zusätzlich bietet der Internetauftritt die Möglichkeit der Darstellung der Behörde und ihrer Dienstleistungen und kann zu

einer verbesserten Außenwahrnehmung der Behörde beitragen. Die Webseite stellt des Weiteren ein Mittel zur Personalgewinnung dar. Es kann hier nicht nur auf etwaige offene Stellen hingewiesen, sondern auch um Praktikant_innen und Auszubildende geworben werden.



Die Arbeitshilfe ► [„Kriterien und Beispiele für den Webauftritt“](#) gibt Hinweise zur Bewertung des vorhandenen Webauftritts sowie Anregungen zur Ergänzung bzw. Neugestaltung. Die Kriterien werden anhand von Beispielen illustriert.

Maßnahme 3.4: Bereitstellung vorhandener Informationsmaterialien

Ergebnis:	Kund_innen der Ausländerbehörde erhalten die für sie relevanten verfügbaren Informationsmaterialien.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Die Beschäftigten erstellen eine Liste relevanter Informationsmaterialien von externen Stellen oder anderen Abteilungen der Kommunalverwaltung wie bspw. Flyer und Broschüren des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge, von Sprachkursanbietern oder der Einbürgerungsstelle. » Die Liste mit Informationsmaterialien und deren Bezugsquellen ist allen Mitarbeitenden zugänglich. » In der Behörde wird eine Vereinbarung getroffen, wo die Informationsmaterialien ausliegen bzw. wie sie ausgegeben werden. » Regelungen zur Beschaffung, Lagerung und Verteilung der Materialien (an die Infopunkte und Kolleg_innen) werden vereinbart.

Erläuterungen: An die Zielgruppe der Migrantinnen und Migranten richtet sich eine relativ große Anzahl von Informationsmaterialien, die alle das Ziel verfolgen, die Teilhabe von Migrantinnen und Migranten in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen zu verbessern. Der Zugang von Migrantinnen und Migranten zu diesen Informationsangeboten ist aber häufig begrenzt. Die Verbreitung ausgewählter Informationsmaterialien durch die Ausländerbehörde ist vor diesem Hintergrund ein integrationsunterstützender Service einer Verwaltungsstelle, die regelmäßigen Kontakt zu Teilen der Zielgruppe hat. Darüber hinaus können sich aus Angeboten und Hinweisen bestimmter Informationsmaterialien mittelbar auch positive

Aspekte für die aufenthaltsrechtliche Situation bis hin zur Änderung des Rechtsstatus (Erwerb der deutschen Staatsbürgerschaft) eines Kunden oder einer Kundin ergeben.



Die in der Arbeitshilfe 4.4 ▶ „[Infomaterialien](#)“ aufgeführten Flyer und Broschüren enthalten bundes- bzw. landesweit gültige Informationen zum jeweiligen Themengebiet, welche durch regionalspezifische Informationen ergänzt werden können. Die beigegefügte Bestellübersicht kann der Ausländerbehörde dazu dienen, einen Überblick über verfügbare Printmedien zu erhalten und deren Bestellung zu organisieren.

Maßnahme 3.5: Erstellung einer Liste von Anlaufstellen und Ansprechpersonen

Ergebnis:	Kund_innen der Ausländerbehörde erhalten bei Bedarf eine Übersicht mit relevanten Anlaufstellen und Ansprechpersonen.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none">» Die Beschäftigten recherchieren die für ihre Kundengruppen relevanten Anlaufstellen und Ansprechpersonen und stellen diese in einer Liste bzw. einem Flyer zusammen.» Regelungen zur Aktualisierung der Liste werden vereinbart.» Alle Sachbearbeiter_innen händigen die Liste im Bedarfsfall den Kund_innen aus.

Erläuterungen:

➔ Sofern eine Liste mit Ansprechpersonen und Anlaufstellen bereits als [Informationsgrundlage](#) für die Verweisberatung der Ausländerbehörde genutzt wird, kann diese (leicht aufbereitet) auch an Kundinnen und Kunden in Form eines Papierausdrucks ausgegeben werden. Eine einfache Aufmachung erleichtert die regelmäßige Aktualisierung einer solchen Liste.

Maßnahme 3.6: Erstellung eines „Willkommenspakets“

Ergebnis:	Neu zugewanderte Personen erhalten von der Ausländerbehörde ein Paket mit wichtigen Erstinformationen über Anmeldung, Aufenthaltsfragen, Wohnungssuche, Arbeitsmöglichkeiten, Bildungsangebote, Gesundheitsvorsorge, Hilfen für Familien, Krisendienste, Hilfsangebote in Notfällen.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Die Ausländerbehörde erstellt eine Liste mit für ihre Kund_innen wichtigen Themen. » Die Beschäftigten recherchieren die zu diesen Themen bereits existierenden Informationen und Materialien. » Bei Bedarf werden diese Materialien ergänzt. » Die Materialien werden zu einem „Paket“ zusammengefasst.

Erläuterungen: Personen, die aus dem Ausland zuwandern, haben einen großen Informationsbedarf zu lebenspraktischen Fragen in der neuen Umgebung. Viele Kommunen halten bereits „Willkommenspakete“ oder Infobroschüren für Neubürger_innen vor. Diese können als Grundlage dienen und um entsprechende Hinweise für Migrant_innen ergänzt werden. Im Idealfall werden die Infopakete in wichtigen Herkunftssprachen vorgehalten und um zielgruppenspezifische Angaben erweitert. Für die Entwicklung eines „Willkommenspakets“ bietet sich eine Zusammenarbeit mit weiteren Stellen der Kommunalverwaltung wie bspw. dem oder der Integrationsbeauftragten und dem Bürgeramt bzw. der Meldebehörde an.



Hinweise auf die wichtigen Anliegen und Fragestellungen können sich aus der [Erfassung wahrgenommener Beratungsleistungen](#) ergeben. Anregungen zu Inhalten, Struktur und Gestaltung des Infopakets bieten die Broschüre [„Willkommen in Berlin“](#) und das [„Willkommenspaket“](#) der Stadt Heidelberg.

Maßnahme 3.7: Initiative zum Aufbau eines Pools von „Integrationslotsen“

Ergebnis:	Die Initiative der Ausländerbehörde zum Aufbau eines Pools von „Integrationslotsen“ wird von einer geeigneten Stelle in der Kommune aufgegriffen und umgesetzt.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Beschäftigte der Ausländerbehörde recherchieren Best Practice-Beispiele aus anderen Kommunen, in denen Integrationslots_innen tätig sind. » Die Ausländerbehörde spricht geeignete Stellen (z.B. Integrationsbeauftragte_r, Volkshochschule, Migrationsbüro) an und wirbt für den Aufbau eines Pools von Integrationslots_innen. » Die Ausländerbehörde beteiligt sich an der Entwicklung eines Konzepts zu Gewinnung, Aufgaben und Arbeitsweise der „Integrationslotsen“. » Beschäftigte unterstützen bei der Gewinnung potenzieller Integrationslots_innen, indem sie in der Ausländerbehörde dafür werben und ggf. (ehemalige) Kund_innen ansprechen.

Erläuterungen: In zahlreichen Kommunen wurden in den letzten Jahren sogenannte Integrationslotsinnen und -lotsen ausgebildet. Sie helfen Neuzuwanderinnen und Neuzuwanderern bei der Orientierung in einer für sie fremden Umgebung und unterstützen schon länger hier lebende Migrantinnen und Migranten und Spätaussiedlerinnen und Spätaussiedler bei der sprachlichen, schulischen, beruflichen oder gesellschaftlichen Integration. Die professionellen Betreuungs- und Beratungsangebote für Zuwanderinnen und Zuwanderer werden durch zumeist ehrenamtlich tätige Integrationslotsen unterstützt

und erweitert, die für diese Aufgabe qualifiziert und in Ausübung ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit begleitet werden.

Für Ausländerbehörden kann eine enge Zusammenarbeit mit Integrationslotsen eine wertvolle Unterstützung sein: Eine Integrationslotsin oder ein -lotse hilft Neuzuwanderern bei der Vorbereitung auf den Behördengang, begleitet sie auf die Ausländerbehörde, unterstützt dort ggf. bei der sprachlichen Verständigung und der Umsetzung der Hinweise oder Empfehlungen der Ausländerbehörde.



In vielen Projekten wurde bereits die Qualifizierung von Integrationslots_innen gefördert. Informationen über Projekte in Niedersachsen und umfangreiche Schulungsmaterialien werden [hier](#) zum Download angeboten.

Als Beispiel für Kommunen, in denen Integrationslots_innen tätig sind, sei hier verwiesen auf die Stadt Ludwigshafen und das Projekt „Brückenbauer“, den Verein „[Integrationslotsen im Landkreis Cloppenburg e.V.](#)“ und die [Integrationslotsen](#) der Stadt Oldenburg.

Ziel 4: Die Ausländerbehörde hat den Anspruch einer möglichst hohen Verständlichkeit ihrer Auskünfte und Nachvollziehbarkeit ihrer Entscheidungen.

Auskünfte und vor allem Entscheidungen der Ausländerbehörde haben für Menschen mit ausländischer Staatsangehörigkeit häufig eine große Tragweite. Umso wichtiger ist es, dass die vermittelten Informationen inhaltlich verstanden werden und die Begründung gerade auch von negativen Entscheidungen

nachvollziehbar dargelegt wird. Insbesondere bei neu zugewanderten Personen und Menschen mit geringen Deutschkenntnissen bedarf es Maßnahmen, die die sprachliche Verständigung unterstützen.

ARBEITSFELD 4 A: SCHRIFTLICHE KOMMUNIKATION

Maßnahme 4.1: Erstellung von (mehrsprachigen) Merkblättern

Ergebnis:	Kund_innen erhalten Merkblätter zur Vorgehensweise bei verschiedenen Anträgen. Idealerweise liegen diese Merkblätter in mehreren Herkunftssprachen vor.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Die Ausländerbehörde erstellt Merkblätter, die Informationen geben zur Beantragung eines Aufenthaltstitels oder einer Arbeitserlaubnis, zur Abgabe einer Verpflichtungserklärung etc. Mögliche Inhalte sind: Ablauf des Verfahrens, benötigte Dokumente, Gebühren und Ansprechpersonen. » Die Merkblätter werden in zuvor festgelegte Herkunftssprachen übersetzt. » Die Merkblätter werden den Kund_innen online und in der Ausländerbehörde zur Verfügung gestellt.

Maßnahme 4.2: Erstellung mehrsprachiger Formulare

Ergebnis:	Die in der Ausländerbehörde verwendeten Antragsformulare enthalten neben den deutschen auch die entsprechenden Formulierungen in wichtigen Herkunftssprachen.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Die Beschäftigten der Ausländerbehörde legen fest, welche Formulare durch mehrsprachige Hinweise ergänzt werden sollen. » Die Formulare werden in festgelegte Herkunftssprachen übersetzt. » Alternativ wird geprüft, ob von anderen Ausländerbehörden verwendete mehrsprachige Formulare in angepasster Form übernommen werden können.

Erläuterungen: Das Verstehen und korrekte Ausfüllen der verschiedenen Anträge, bspw. auf einen Aufenthaltstitel oder eine Arbeitserlaubnis, bedeutet oft eine große Herausforderung für die Kund_innen. Die Ergänzung der deutschen Formulierungen durch Übersetzungen in mehrere Herkunftssprachen kann für die Kund_innen eine Erleichterung darstellen und die Arbeitsabläufe in der Behörde vereinfachen und beschleunigen.



Die Ausländerbehörden der in der Metropolregion Rhein-Neckar zusammengeschlossenen Kommunen haben ein mehrsprachiges Formular entwickelt, welches mittlerweile auch von einzelnen Ausländerbehörden außerhalb dieser Region verwendet wird. Die Städte Ludwigshafen am Rhein und Radolfzell (u.a.) haben ihre Formulare zum Download bereitgestellt:

- * Antrag auf Erteilung/Verlängerung eines [Aufenthaltstitels – Stadt Ludwigshafen](#)
- * Antrag auf Erteilung eines [Aufenthaltstitels – Stadt Radolfzell](#)

Maßnahme 4.3: Anwendung der Prinzipien der Leichten Sprache

Ergebnis:	In der schriftlichen (und mündlichen) Kommunikation der Ausländerbehörde werden die Prinzipien der Leichten Sprache angewandt.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Das Team der Ausländerbehörde informiert sich über die Regeln und Anwendungsmöglichkeiten der Leichten Sprache, entweder über eigene Recherchen oder eine_n Expert_in. » Die Ausländerbehörde beschließt die Anwendung der Prinzipien der Leichten Sprache in der Behördenkommunikation. » Schriftstücke wie Anträge, Standardbriefe, Infomaterialien etc. werden überprüft und in Leichte Sprache übertragen. » Die Beschäftigten werden in der Anwendung der Leichten Sprache geschult.

Erläuterungen: Leichte Sprache ist eine speziell geregelte sprachliche Ausdrucksweise des Deutschen, die auf besonders leichte Verständlichkeit abzielt. Die Leichte Sprache soll Menschen, die aus unterschiedlichen Gründen Schwierigkeiten mit mündlichen und schriftlichen deutschsprachigen Texten haben, das Verstehen erleichtern.



Das „[Netzwerk Leichte Sprache e.V.](#)“ in Kassel und das „[Büro für Leichte Sprache](#)“ der Lebenshilfe Bremen haben Informationsmaterialien über Prinzipien und Anwendung der Leichten Sprache herausgebracht, bieten Schulungen an und helfen bei der Übertragung von Texten, Briefen und Formularen in Leichte Sprache. Ein Beispiel für die Anwendung der Leichten Sprache in der Behördenkommunikation ist die Broschüre „[Wörterbuch SGB II. Leichte Sprache](#)“, die für Beschäftigte in der Arbeitsverwaltung entwickelt wurde.

ARBEITSFELD 4 B: MÜNDLICHE KOMMUNIKATION

Maßnahme 4.4: Aufbau und Nutzung eines verwaltungsinternen Dolmetscherpools

Ergebnis:	Die Ausländerbehörde kann auf einen verwaltungsinternen Dolmetscher_innenpool zurückgreifen und bei Bedarf Unterstützung für Kund_innengespräche anfordern.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Die Ausländerbehörde erstellt in Absprache mit der Verwaltungsspitze ein Konzept zu Aufbau und Funktionsweise des Dolmetscherpools. » In Abstimmung mit der Verwaltungsspitze werden Rahmenbedingungen bzgl. Koordinierung des Dolmetscherpools, Freistellung der Beschäftigten für den Einsatz als Dolmetscher_innen, ggf. Fortbildungen etc. geklärt. » Die Ausländerbehörde bereitet eine Abfrage der Sprachkenntnisse aller Mitarbeitenden der Verwaltung vor. Gleichzeitig wird die Bereitschaft erhoben, im Bedarfsfall als Dolmetscher_in zur Verfügung zu stehen. » Die Abfrage wird über die Verwaltungsspitze gesteuert. » Gemäß des Rücklaufs der Befragung erstellt die Behörde eine Liste mit Kontaktdaten und Verfügbarkeit der für den Einsatz als Dolmetscher_innen zur Verfügung stehenden Kolleg_innen. » Die Liste wird allen Beschäftigten zur Verfügung gestellt.

Erläuterungen: Durch den Aufbau eines verwaltungsinternen Dolmetscherpools werden die fremd- und muttersprachlichen Kompetenzen der Beschäftigten aller Verwaltungsbereiche

nutzbar gemacht. Auch andere publikumsintensive Behörden können diese Dienste nutzen.

Maßnahme 4.5: Weiterentwicklung der Sprachkompetenzen der Beschäftigten

Ergebnis:	Die Beschäftigten verfügen über Kompetenzen in unterschiedlichen Sprachen und wenden diese in der Beratung von Kund_innen an.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » In der Ausländerbehörde werden die Sprachkenntnisse der Beschäftigten erhoben. » Das Team verständigt sich darüber, in welchen Sprachen, für welche Sachverhalte und in welchem Umfang künftig vermehrt Kommunikation in nicht-deutscher Sprache stattfinden soll. » Der Fortbildungsbedarf wird identifiziert; die Mitarbeitenden besuchen entsprechende Schulungen.

Maßnahme 4.6: Erstellung von Vokabellisten mit Verwaltungsfachbegriffen

Ergebnis:	» Den Beschäftigten stehen in mehreren Sprachen Vokabellisten mit den wichtigsten Verwaltungsfachbegriffen und deren Erläuterungen im Fachgebiet zur Verfügung.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Die Beschäftigten erstellen eine Liste mit häufig verwendeten Verwaltungsfachbegriffen. » Die Begriffe werden ergänzt durch eine kurze Erläuterung ihrer Bedeutung und Zusammenhänge. » Begriffe und Erläuterungen werden übersetzt, ggf. mit Hilfe der/des Integrationsbeauftragten oder Kolleg_innen mit entsprechenden Sprachkenntnissen.

Erläuterungen: Auch bei guten Kompetenzen im Alltagssprachgebrauch können Verständnisschwierigkeiten bei der Verwendung spezieller Verwaltungsfachbegriffe entstehen. Eine Liste mit diesen Begriffen in den wichtigsten Sprachen der Kund_innen kann zur Unterstützung der Kommunikation


eingesetzt werden. Zusätzlich zur Übersetzung der einzelnen Begriffe kann es hilfreich sein, diese in Sinnzusammenhänge zu setzen, d.h. den Begriff mit einem häufig verwendeten Satz zu übersetzen. Darüber hinaus oder alternativ kann der Ausdruck erläutert werden.

Maßnahme 4.7: Entwicklung von Visualisierungshilfen

Ergebnis:	Die Sachbearbeiter_innen können zur Erläuterung bestimmter Sachverhalte auf bildliche Darstellungen zurückgreifen.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Die Mitarbeitenden listen Begriffe, Sachverhalte oder Situationen auf, die sich in der mündlichen und schriftlichen Kommunikation als schwierig erwiesen haben. » Es werden Ideen zur bildlichen Unterstützung der Kommunikationssituationen gesammelt. » Ein „Bildwörterbuch“ wird angelegt und allen Beschäftigten zur Verfügung gestellt. » Wegbeschreibungen werden durch Karten und Fotos ergänzt.

Erläuterungen: Die Verwendung von Bildern und Symbolen kann die Kommunikation mit Personen ohne ausreichende Deutschkenntnisse erleichtern. Im Gespräch können die Sachbearbeiter_innen auf das entsprechende Bild zeigen und so ihre mündliche Aussage verständlicher gestalten. Zur Erläuterung einfacherer Alltagsbegriffe eignen sich ggf. im Buchhandel erhältliche Zeige- oder Bildwörterbücher für die Verwendung in der Behörde.

Schriftliche Informationen können zudem durch bildliche Darstellungen ergänzt werden. Bspw. kann eine Wegbeschreibung nicht nur mit einer Straßenkarte versehen werden, sondern auch mit Fotos von wichtigen Wegpunkten wie der Haltestelle sowie des zu benutzenden öffentlichen Verkehrsmittels und dem Zielgebäude.

 Als Anregung für die Umsetzung dieser Maßnahme kann die „[SGB II Visualisierungshilfe](#)“ dienen, die für Mitarbeiter_innen in der Arbeitsverwaltung erstellt worden ist.

Ziel 5: Die Verfahrensabläufe in der Ausländerbehörde gewährleisten eine hohe Servicequalität.

Servicequalität der Ausländerbehörde zeigt sich darin, dass Kundinnen und Kunden mit dem Ablauf der Dienstleistungserbringung zufrieden sind. Dies umfasst den Zugang zu Dienstleistungen, die Gestaltung von telefonischen, schriftlichen und persönlichen Kontakten, die Steuerung des Kundenverkehrs

sowie den zeitlichen Rahmen von Kundenkontakten und Fallbearbeitungen. Bei der Optimierung von Verfahrensabläufen im Sinne der Kundinnen und Kunden wird das Interesse der Ausländerbehörde an einer effektiven Erfüllung ihrer Aufgaben ebenfalls berücksichtigt.

ARBEITSFELD 5: AUFBAU- UND ABLAUFORGANISATION

Maßnahme 5.1: Optimierung des Systems zur Regelung des Kundenverkehrs

Ergebnis:	Der Kund_innenverkehr der Ausländerbehörde wird nach einem für Kund_innen und Beschäftigte bestmöglichen System geregelt.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Die Ausländerbehörde analysiert Stärken und Schwächen des aktuellen Systems und möglicher alternativer Systeme (Terminvergabe, offene Sprechzeiten, Mischsystem). » Das Team plant ggf. Optimierungsmaßnahmen und setzt sie um.

Erläuterungen: Bei der Wahl des am besten geeigneten Verfahrens zur Steuerung des Kundenverkehrs spielen verschiedene Aspekte eine Rolle, die vereinbart werden müssen: Zum einen soll eine kundenfreundliche Erreichbarkeit ohne lange Wartezeiten gewährleistet werden. Zum anderen gilt es, die Fallbearbeitungszeiten gering zu halten. Diese Maßgabe setzt Phasen

ungestörter Antragsbearbeitung durch die Sachbearbeiter_innen voraussetzt. Darüber hinaus soll die Ausländerbehörde über eine einheitliche Entscheidungspraxis verfügen, neueste gesetzliche Regelungen kennen und ihre Kompetenzen erweitern. Hierfür sind Zeiträume für gemeinsame Besprechungen oder Fortbildungen des Teams notwendig.

Je nach Gewichtung dieser Ziele wird ein geeignetes System der Kundensteuerung gewählt. Zur Auswahl stehen:

- * **Terminvergabe.** Die Sachbearbeiter_innen vergeben selbstverantwortlich Termine für ihre Kundengespräche. Eine individuelle und flexibel gestaltbare Balance zwischen Kundenverkehr und Fallbearbeitung wird dadurch möglich. Die Sachbearbeiter_innen können sich auf die anstehenden Gespräche und die Anliegen des Kunden vorbereiten, und es entstehen keine Wartezeiten für die Kund_innen vor Ort. Arbeitnehmerfreundliche Termine am späten Nachmittag oder frühen Abend können bspw. durch einen späteren Arbeitsbeginn ausgeglichen werden. Das Team kann gemeinsame terminfreie Zeiten verabreden, um Besprechungen zu ermöglichen.
- * **Offene Sprechzeiten.** Die Behörde kann innerhalb bestimmter Öffnungszeiten ohne Voranmeldung aufgesucht werden. Spontane Besuche der Kund_innen sind möglich und müssen nicht im Voraus geplant werden; dringliche Anliegen lassen sich sofort erledigen. Aus Mitarbeiter_innensicht ist der Arbeitsablauf durch die vorgegebenen Zeiten mit und ohne Publikumsverkehr strukturiert.
- * **Mischsystem.** Sowohl das System der Terminvereinbarung als auch die offenen Sprechzeiten bergen Nachteile. So können dringende Angelegenheiten nicht sofort erledigt werden, wenn der nächste Termin erst in zwei Wochen frei ist. Behörden mit offenen Sprechzeiten machen die Erfahrung, dass zu bestimmten Zeiten hohes Publikumsaufkommen herrscht und lange Wartezeiten entstehen. In einem Mischsystem kann diesen Nachteilen begegnet werden. Behörden können hier bspw. zusätzlich zur Terminvergabe bestimmte Zeiten einrichten, in denen eine Vorsprache ohne Termin möglich ist. Oder die Behörde vergibt zwar grundsätzlich Termine für planbare Anliegen wie die Verlängerung von Aufenthaltstiteln, bietet aber gleichzeitig im Rahmen der allgemeinen Öffnungszeiten der Verwaltung die Möglichkeit für Besuche ohne Termin. Ggf. müssen die Kund_innen dann eine gewisse Wartezeit in Kauf nehmen.

Maßnahme 5.2: Optimierung der Aufgabenzuordnung

Ergebnis:	Die Ausländerbehörde hat eine für Beschäftigte und Kund_innen bestmögliche Form der Aufgabenzuordnung.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Die Ausländerbehörde analysiert die Stärken und Schwächen der aktuellen Aufgabenzuordnung und möglicher Alternativen (Spezialisierung auf einzelne Aufgabenfelder oder Zielgruppen; Gesamtzuständigkeit für nach Buchstabenbereichen gebildete Gruppen; Mischsystem). » Das Team plant ggf. Optimierungsmaßnahmen und setzt sie um.

Erläuterungen: Die Art der Aufgabenverteilung innerhalb der Ausländerbehörde wird von Kommune zu Kommune unterschiedlich gehandhabt. Während in einem Teil der Ausländerbehörden die Sachbearbeiter_innen für bestimmte Buchstabenbereiche zuständig sind und innerhalb dessen eine gewisse Bandbreite an Aufgaben übernehmen, sind die Sachbearbeiter_innen in anderen Ausländerbehörden spezialisiert auf einzelne Gebiete innerhalb des Ausländerrechts. Häufig wird ein Mischsystem angewandt, in dem einzelne Beschäftigte ausschließlich bspw. den Bereich Asyl bearbeiten und die anderen Rechtsgebiete nach Buchstabenbereichen bearbeitet werden.

Einzelne Ausländerbehörden wenden die sogenannte „ganzheitliche Sachbearbeitung“ an. Hier sind die Sachbearbeiter_innen in allen Fachgebieten tätig und betreuen die Kund_innen und ihre Familien von der Einreise bis zur Einbürgerung.

Die verschiedenen Systeme bergen Vor- und Nachteile. So ist z.B. bei einem hohen Grad an Spezialisierung ein großes Fachwissen bei einzelnen Beschäftigten vorhanden. Jedoch kann im Krankheits- oder Urlaubsfall besonders in kleineren Behörden nur schwer eine adäquate Vertretung gewährleistet werden. Bei einer kritischen Prüfung des angewandten Systems können Schwächen identifiziert und Verbesserungsmaßnahmen getroffen werden.

Maßnahme 5.3: Verfahren zur Sicherstellung der Einheitlichkeit von Entscheidungen

Ergebnis:	Die Einheitlichkeit von Entscheidungen der Ausländerbehörde über vergleichbare Anträge ist sichergestellt.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Die Ausländerbehörde analysiert das aktuelle Verfahren zur Sicherstellung einheitlicher Entscheidungen. » Sie vereinbart mit allen Beschäftigten zukünftige Verfahren zur Sicherstellung der Einheitlichkeit.

Erläuterungen: Im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben hat die Ausländerbehörde gewisse Entscheidungsspielräume. Im Sinne eines transparenten und verlässlichen Verwaltungshandelns, welches dem Grundsatz der Gleichbehandlung verpflichtet ist, sollte in vergleichbaren Fällen und von jedem und jeder Sachbearbeiter_in die gleichen Entscheidungen getroffen werden.

Hierzu dienen bspw. Fallbesprechungen im Team und die Vereinbarung von Rücksprachen mit der Leitungsebene bei nicht eindeutigen Fällen. Durch diese und ggf. weitere Maßnahmen wird zusätzlich die Entscheidungssicherheit der Beschäftigten erhöht.

Maßnahme 5.4: Optimierung der Software-Ausstattung

Ergebnis:	Die Ausländerbehörde verfügt über eine hinreichende und störungsfreie Software. Die Möglichkeit der Einführung der elektronischen Akte ist geprüft worden und diese wird ggf. umgesetzt.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Die Behörde analysiert etwaige Mängel in der Software-Ausstattung. » Sie stellt die Anforderungen an eine geeignete Software zusammen und sichtet in Frage kommende Angebote. » Darüber hinaus analysiert sie die Vor- und Nachteile der elektronischen Akte und überprüft die Möglichkeiten zur Einführung.

Erläuterungen: Die in einer Ausländerbehörde zum Einsatz kommende Software muss bestimmte Anforderungen erfüllen, die eine komfortable Antragsbearbeitung ermöglichen. Auch der reibungslose Datenaustausch mit anderen Institutionen wie dem Bundesamt für Migration und Flüchtlinge oder der Meldebehörde der Kommune muss gewährleistet sein. Darüber hinaus sollte die EDV-Ausstattung Arbeitsabläufe erleichtern können. Wenn bspw. von jedem Arbeitsplatz aus auch auf die Kundenakten von Kolleg_innen zugegriffen werden kann, ist eine gegenseitige Vertretung weniger kompliziert umzusetzen.

Der Umstieg auf elektronische Aktenführung bietet Vorteile. Dazu zählt insbesondere die Verringerung des Platzbedarfs für Papierakten. Allerdings ist mit dieser Umstellung ein erheblicher Aufwand verbunden, so dass eine sorgfältige Abwägung sinnvoll erscheint.

Ziel 6: Die Organisationsstruktur der Verwaltung begünstigt Synergien zwischen der Ausländerbehörde und anderen Verwaltungseinheiten mit der Zielgruppe ausländischer Bürgerinnen und Bürger.

Im Zusammenhang mit dem Wandel des Selbstverständnisses der Ausländerbehörde ist auch diese als ein für die Gestaltung kommunaler Integrationsprozesse wichtiger Akteur anzusehen. Daher ist es sinnvoll, alle mit Aspekten der Migration und

Integration befassten Verwaltungsstellen so in der Organisationsstruktur anzusiedeln bzw. diese organisatorisch so miteinander zu vernetzen, dass Kooperationsfelder wachsen und sich daraus Synergien ergeben können.

ARBEITSFELD 6: ORGANISATIONSTRUKTUR

Maßnahme 6.1: Organisatorische Verbindung mit anderen Verwaltungsstellen

Ergebnis:	Die Verwaltungsbereiche Einbürgerungs- und Ausländerbehörde sind organisatorisch verbunden und liegen räumlich nah beieinander. Die für Integrationsfragen zuständigen Fachgebiete und Stellen (z.B. Integrationsbüro, Geschäftsstelle des Beirats für Migration und Integration, Integrationsbeauftragte_r o.ä.) sind ebenfalls Teil dieser Organisationseinheit.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Gemeinsam mit allen relevanten Verwaltungseinheiten wird ein Konzept erstellt, in dem die Umstrukturierungsvorschläge beschrieben werden und aus dem die Art und Organisationsweise der zukünftigen Zusammenarbeit hervorgeht. » Das von der Verwaltungsspitze beschlossene Konzept wird umgesetzt.

Erläuterungen: Die organisatorische Verbindung von Verwaltungsbereichen, die maßgeblich Dienstleistungen für Kund_innen mit Migrationsgeschichte erbringen, hat durch kurze Wege und leichtere Abstimmungen eine integrationsfördernde Wirkung, indem bspw. in der Ausländerbehörde die grundsätzlichen Einbürgerungsvoraussetzungen geprüft und die

Kundin oder der Kunde im positiven Fall zur anschließenden Beratung nach „nebenan“ empfohlen werden kann. Befinden sich Ausländerbehörde und der Integrationsbereich in einer Organisationseinheit, kann dies eine stärker aufeinander bezogene Beratung des Kunden oder der Kundin und generell eine bessere Kooperation fördern.

Maßnahme 6.2: Stärkung der Kooperation von Ausländer- und Einbürgerungsbehörde

Ergebnis:	Die Ausländerbehörde empfiehlt potenziellen Einbürgerungskandidat_innen proaktiv eine Beratung bei der Einbürgerungsstelle und trägt somit zur Steigerung der Einbürgerungsquote bei.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » In einem Kooperationsgespräch mit der Einbürgerungsbehörde werden Verabredungen bezüglich der zukünftigen Zusammenarbeit getroffen. » Die Beschäftigten der Ausländerbehörde eignen sich das Wissen über die wesentlichen Einbürgerungsvoraussetzungen an. » Sie prüfen routinemäßig bei Terminen, ob die Kund_innen die Grundvoraussetzungen zur Einbürgerung erfüllen. » Geeignete Kund_innen werden an die Kolleg_innen der Einbürgerungsstelle empfohlen.

Erläuterungen: Häufig sind die Aufgabenbereiche der Einbürgerungs- bzw. Staatsangehörigkeitsbehörde und der Ausländerbehörde organisatorisch getrennt. Die Ausländerbehörde kann aber bei Vorsprachen routinemäßig prüfen, ob wesentliche Einbürgerungsvoraussetzungen vorliegen. Ist dieser „Schnellcheck“ positiv ausgefallen, sollte die Kundin bzw. der Kunde auf die Möglichkeit der Beantragung der deutschen Staatsbürgerschaft hingewiesen, mit Informationsmaterial ausgestattet und ihr oder ihm eine Beratung bei einer Ansprechperson in der Einbürgerungsbehörde empfohlen werden.

Als günstig hat es sich erwiesen, wenn beide Behörden in räumlicher Nähe, möglichst im selben Gebäude, zu finden sind und ein Termin bei der Ausländerbehörde direkt mit einem informativen Besuch bei der Einbürgerungsbehörde verbunden werden kann. Kurze Wege zwischen den Ämtern erleichtern auch im übertragenen Sinne die Zusammenarbeit. So gehen die Kommunen zunehmend dazu über, Aufgaben der Einbürgerungsbehörde und der Ausländerbehörde in einem Dezernat oder Referat zusammen zu führen.



Das Ministerium für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen hat die Arbeitshilfe 4.5 ▶ [„Grundvoraussetzungen für die Einbürgerung. Check-Liste für die Ausländerbehörden“](#) erstellt, die für eine erste Prüfung der Einbürgerungsvoraussetzungen in der Ausländerbehörde verwendet werden kann. Zur Information der Kund_innen stellt das Ministerium die Broschüre [„Fragen und Antworten der Einbürgerung“](#) zur Verfügung.

Maßnahme 6.3: Bündelung von Serviceangeboten für Migrant_innen

Ergebnis:	Die von Verwaltung und Freien Trägern bereit gestellten Dienstleistungen und Angebote für Migrantinnen und Migranten sind an einem Ort gebündelt.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Die Ausländerbehörde und ihre Kooperationspartner entwickeln ein Konzept zur räumlichen und organisatorischen Bündelung ihrer Serviceangebote. » Die Behörde bindet in Frage kommende Verwaltungsbereiche (z.B. Einbürgerungsbehörde, Integrationsbeauftragte_r, Geschäftsstelle des Beirats für Migration und Integration, Leitstelle für Integration oder Migrationsbüro) und Freie Träger (z.B. Migrationsberatungsstellen, Sprachkursträger, Arbeitsverwaltung) ein. » Möglichkeiten der räumlichen Verortung werden geprüft.

Ziel 7: Die Ausländerbehörde bezieht die Sicht der Kundinnen und Kunden bei der Verbesserung ihrer Serviceorientierung mit ein.

Kundenorientierung spielt bei der Reorganisation von Verwaltungsprozessen eine bedeutende Rolle. Die Einbeziehung der Kundensicht auf die Organisation der Dienstleistungen und Abläufe in der Ausländerbehörde liefert wichtige Hinweise da-

rauf, wie der Servicecharakter der Behörde bewertet wird und inwiefern dieser ggf. durch verschiedene Maßnahmen gestärkt werden kann.

ARBEITSFELD 7: BETEILIGUNG DER KUND_INNEN

Maßnahme 7.1: Erkundung der Kund_innenperspektive

Ergebnis:	Die Ausländerbehörde verfügt über ein Instrument zur Einbeziehung der Kund_innenperspektive und wendet es regelmäßig an.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Die Behörde legt fest, zu welchen Aspekten die Kund_innen befragt werden sollen. » Sofern sie die Befragung nicht mit den eigenen Personalressourcen durchführen kann oder will, schließt sie Vereinbarungen mit Kooperationspartnern. » Sie wählt ein geeignetes Instrument zur Kund_innenbefragung aus, passt dieses entsprechend des eigenen Erkenntnisinteresses an und legt Details zum Verfahren der Erhebung fest. » Die Erhebung wird durchgeführt und ausgewertet. » Die gewonnenen Erkenntnisse fließen in Optimierungsmaßnahmen ein.

Erläuterungen: Durch eine Befragung der Kund_innen zu ihren Dienstleistungen und Angeboten erlangt die Ausländerbehörde eine verbesserte Kenntnis von Stärken und Schwächen und erhält Hinweise auf Verbesserungspotenziale. Darüber hinaus kann sich ein ernsthaftes Interesse der Behörde an der Sicht

der Kund_innen positiv auf das Kommunikationsklima auswirken und das Image der Behörde verbessern.



Die Arbeitshilfe 4.7 ► „[Kundenbefragung](#)“ liefert Hinweise zur Durchführung.

Maßnahme 7.2: Etablierung eines Managements von Kundenrückmeldungen

Ergebnis:	Der Umgang mit positiven und negativen Rückmeldungen der Kund_innen ist geregelt.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Die Ausländerbehörde stellt den Ist-Zustand bezüglich des Umgangs mit etwaigen Beschwerden oder positiven Äußerungen fest. » Verbesserungsmöglichkeiten werden identifiziert. » Die Ausländerbehörde vereinbart in Abstimmung mit den Leitungspersonen ein Verfahren zur Behandlung von Kundenrückmeldungen.

Ziel 8: Das Erscheinungsbild der Ausländerbehörde bringt zum Ausdruck, dass Kundinnen und Kunden willkommen sind und wertgeschätzt werden.

Der äußere Eindruck, den Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit beim Aufsuchen der Ausländerbehörde erhalten, bestimmt den Gesamteindruck über die dort und in der Kommunalverwaltung insgesamt anzutreffende Willkom-

menskultur maßgeblich mit. Die Gestaltung der Räumlichkeiten, in denen Kundinnen und Kunden mit der Ausländerbehörde in Kontakt treten, ist daher von ähnlich hoher Bedeutung wie die Art des Umgangs, mit denen ihnen dort begegnet wird.

ARBEITSFELD 8: RÄUMLICHE ASPEKTE

Maßnahme 8.1: Gewährleistung eines barrierefreien Zugangs

Ergebnis:	Mobilitätseingeschränkte Personen wie Menschen mit Behinderung, Senior_innen und Menschen mit Kinderwagen können die Räumlichkeiten der Ausländerbehörde problemlos erreichen.
------------------	--

Zentrale Aktivitäten:

- » Die Ausländerbehörde hat mit Unterstützung durch die Zentralabteilung und ggf. die beauftragte Person für die Belange von Menschen mit Behinderung den Zugang zu ihren Räumlichkeiten auf Barrierefreiheit getestet. Etwaige Mängel werden festgestellt.
- » Ein Konzept zur Beseitigung festgestellter Barrieren ist entwickelt.

Maßnahme 8.2: Gewährleistung einer verständlichen Besucherführung**Ergebnis:**

Die Beschilderung am und im Gebäude ermöglicht auch Kund_innen ohne Deutschkenntnisse ein rasches Zurechtfinden.

Zentrale Aktivitäten:

- » Die Ausländerbehörde erstellt eine Analyse der vorhandenen Wegweiser am Gebäude sowie innerhalb des Gebäudes zu und an den Büros des Fachbereichs, wie auch zu wichtigen Einrichtungen wie Toiletten, Kassenautomat etc.
- » Verbesserungsmöglichkeiten werden beschrieben und umgesetzt.

Erläuterungen: Mangelnde Orientierungsmöglichkeiten tragen zur Erhöhung des Stressniveaus der Kund_innen bei. Eine ausreichende und leicht verständliche Besucherführung wirkt sich folglich positiv auf die Atmosphäre im Wartebereich und in der Kommunikation mit den Beschäftigten aus.



Mit Hilfe der Arbeitshilfe 4.8 ▶ [„Checkliste Räumliche Gegebenheiten in der Ausländerbehörde“](#) können Räumlichkeiten unter verschiedenen Gesichtspunkten überprüft und beurteilt werden.

Wegweiser in ausreichender Zahl und durch Piktogramme ergänzte bzw. ersetzte Hinweise erleichtern die Orientierung auch für Personen ohne deutsche Sprachkenntnisse oder Lesefertigkeiten.

Maßnahme 8.3: Angenehme Gestaltung des Wartebereichs

Ergebnis:	Der Empfangs- und Wartebereich ist angenehm gestaltet und multifunktional ausgestattet. Relevante Informationen und Materialien stehen zur Verfügung.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Die Ausländerbehörde erstellt ein Gestaltungs- und ggf. Möblierungskonzept. » Nach Genehmigung des Konzepts werden die Räumlichkeiten entsprechend gestaltet und ggf. Möbel angeschafft. » Ausgewählte Informationsmaterialien wie Broschüren, Flyer und Poster werden beschafft und auf geeignete Weise zur Verfügung gestellt (Anschlagtafeln, Displays etc.).

Erläuterungen: Eine angenehm gestaltete Wartezone kann den Gesprächsverlauf im Vorfeld positiv beeinflussen. Neben einer ausreichenden Beleuchtung und einer positiven Atmosphäre sollte auf eine ausreichende Anzahl von Sitzmöglichkeiten geachtet werden. Falls es sich anbietet, können Antragsformulare an einem Schreibplatz im Wartebereich bereit gelegt werden. Eine Kinderspielecke stellt ein zusätzliches Serviceangebot für Familien dar. Der Wartebereich kann zudem genutzt werden, um Kund_innen wichtige Mitteilungen und Informationen zu vermitteln.



Mit der Arbeitshilfe 4.8 ► [„Checkliste Räumliche Gegebenheiten in der Ausländerbehörde“](#) kann die Gestaltung des Wartebereichs überprüft und beurteilt werden.

Maßnahme 8.4: Gewährleistung von Vertraulichkeit und Datenschutz

Ergebnis:	Die Gespräche zwischen den Beschäftigten und den Kund_innen der Ausländerbehörde finden in einem vertraulichen Rahmen statt; Datenschutzbestimmungen werden berücksichtigt.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Die Ausländerbehörde analysiert die räumliche Situation unter Berücksichtigung datenschutzrechtlicher Vorgaben. » Verbesserungsoptionen werden festgestellt und beschrieben und Entscheidungsträger informiert. » Auf der Grundlage von gefällten Entscheidungen trifft die Ausländerbehörde Maßnahmen zur Anpassung der räumlichen (und ggf. organisatorischen) Gegebenheiten.

Erläuterungen: In der Ausländerbehörde findet ein Austausch personenbezogener Daten zwischen Kund_innen und Sachbearbeiter_innen statt, die aus datenschutzrechtlicher Sicht besonders sensibel sind. Oftmals werden in den Beratungsgesprächen sehr private Details der Lebenssituation von Kundinnen und Kunden erörtert. Hier ist es die Aufgabe der Behörde sicherzustellen, dass unbeteiligte Dritte wie bspw. andere Kund_innen keine Kenntnis über diese Daten erlangen können und keine zusätzliche Belastung durch eine „öffentliche“ Gesprächssituation entsteht.



Mit der Arbeitshilfe 4.8 ► [„Checkliste Räumliche Gegebenheiten in der Ausländerbehörde“](#) können auch die datenschutzrechtlichen Belange überprüft und beurteilt werden.

Ziel 9: Die Wahrnehmung von Beratungs-, Service- und Informationsaufgaben im Sinne einer Willkommensbehörde findet angemessenen Ausdruck in der Stellenbemessung, Stellenbeschreibung und Stellenbewertung.

Eine Reihe von Ansatzpunkten zur Stärkung der Serviceorientierung und Mittlerfunktion sind mit einem zusätzlichen Zeitaufwand verbunden. Wird eine Umsetzung entsprechender Maßnahmen beabsichtigt, ist zu berücksichtigen, welche Zeitressourcen hierfür notwendig sind und wie sich dies in der Stellenbemessung niederschlagen muss.

Die Stellenbewertung von Beamten und Beamtinnen wie auch von Angestellten orientiert sich an festgelegten Bewertungs- bzw. Tätigkeitsmerkmalen auf der Grundlage von Stellenbeschreibungen. Der sich vollziehende und von vielen propagierte Wandel im Aufgaben- und Selbstverständnis von Ausländerbehörden spiegelt sich in den Stellenbeschreibungen meist noch nicht wieder und spielt dementsprechend für die Bewertung der Stellen kaum eine Rolle. Dies legt eine Überprüfung nahe, welche Auswirkungen die veränderten Anforderungen an die Ausländerbehörde auch im Hinblick auf die Stellenbewertung haben.

ARBEITSFELD 9 A: STELLENBESCHREIBUNG UND -BEWERTUNG

Maßnahme 9.1: Überarbeitung der Stellenbeschreibungen

Ergebnis:	Für die Stellen der Ausländerbehörde existieren aktualisierte Stellenbeschreibungen, in denen auch das veränderte Aufgabenverständnis der Ausländerbehörde zum Ausdruck gebracht wird.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Die Ausländerbehörde benennt die Stellen, für die Stellenbeschreibungen vorliegen bzw. überarbeitet sein sollen. » Die relevanten Beratungs- und Lotsenaufgaben sowie die hierfür erforderlichen sozialen und interkulturellen Kompetenzen werden unter Berücksichtigung der relevanten Bewertungskriterien für eine Stelle beschrieben.

Erläuterungen: Die Arbeitsinhalte der Ausländerbehörde und die Anforderungen an die Stelleninhaber_innen haben sich in den letzten Jahren verändert. Darüber hinaus ergibt sich aus einer neuen Rolle der Ausländerbehörde als „Willkommensbehörde“ die Ausweitung einzelner Aufgabenbereiche, ggf. kommen neue hinzu. Insbesondere erhalten Beratungsleistungen

ein höheres Gewicht als bisher. Diese Aufgaben und Anforderungen werden in die Stellenbeschreibungen aufgenommen.



Die Neufassung der Stellenbeschreibung bietet die Grundlage für eine [Überprüfung der Stellenbewertung](#) und [Stellenbemessung](#).

A

B

C

Maßnahme 9.2: Berücksichtigung der Arbeitszeit für Beratung in Stellenbeschreibungen

Ergebnis:	In den Stellenbeschreibungen der Ausländerbehörde ist für die einzelnen Arbeitsvorgänge auch der auf Beratungstätigkeiten entfallende Zeitaufwand explizit berücksichtigt. Beratungstätigkeiten jenseits der ausländerrechtlichen Beratung werden ggf. als eigener Arbeitsvorgang ausgewiesen.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Alle Mitarbeiter_innen erfassen über einen bestimmten Zeitraum den zeitlichen Aufwand für wahrgenommene Beratungs- und Verweisaufgaben. » Bei der Bestimmung der Prozentanteile der einzelnen Arbeitsvorgänge an der Gesamtarbeitszeit wird der Zeitaufwand für Beratungsleistungen eingerechnet.

Erläuterungen: Der Zeitaufwand für faktisch bereits erbrachte oder künftig beabsichtigte Beratungsleistungen wird in den Stellenbeschreibungen meist nicht berücksichtigt. Eine Erhebung der auf Beratungsleistungen entfallenden Arbeitszeit kann dazu genutzt werden, den Zeitaufwand realistisch einzuschätzen. Die Einbeziehung des Zeitaufwands für Beratungsleistungen unterstreicht das veränderte Aufgabenverständnis einer Behörde. Ferner versetzt dies die Mitarbeiter_innen der Behörde in die Lage, den an sie gerichteten Erwartungen tatsächlich auch gerecht zu werden.



Im [Beratungskonzept](#) werden die Beratungsleistungen der Ausländerbehörde definiert. Die Berechnung der Arbeitszeit für Beratungsaufgaben kann eine Vorarbeit für die [Maßnahme „Abgleich von Personalbedarf und Stellenplan“](#) darstellen.



Zur Erfassung des zeitlichen Aufwandes der wahrgenommenen Beratungsaufgaben kann die Arbeitshilfe 4.2 ▶ [„Erfassung der Beratungsleistungen“](#) genutzt werden.

Maßnahme 9.3: Überprüfung und ggf. Anpassung der Stellenbewertung

Ergebnis:	Die Bewertung der Stellen in der Ausländerbehörde wurde auf der Grundlage der Leistungen und Anforderungen in den (modifizierten) Stellenbeschreibungen überprüft und ggf. angepasst.
Zentrale Aktivitäten:	» Die Ausländerbehörde regt bei der Leitung, der Personalabteilung und anderen zuständigen Stellen eine Überprüfung der Stellenbewertung in der Behörde an.

Erläuterungen: Die Aufgaben der Ausländerbehörden haben in den letzten Jahren an Komplexität zugenommen und stellen höhere Anforderungen an die Beschäftigten. Zusätzlich ist die Neuausrichtung der Ausländerbehörde mit einer Ausweitung ihrer Aufgaben verbunden. Dieser Zuwachs an Anforderungen spiegelt sich in den bestehenden Stellenbewertungen oftmals noch nicht wieder, die daher einer Überprüfung bedürfen. Ziel dieser Maßnahme ist es sicherzustellen, dass die Qualifikation

der Beschäftigten mit den Anforderungen der Stellen übereinstimmt. Dies könnte sich auch positiv auf die Attraktivität der Tätigkeiten in der Ausländerbehörde auswirken und damit sowohl die Bewerber_innensituation bei Neubesetzungen verbessern als auch die Fluktuation verringern.



Grundlage für diese Maßnahme ist eine Überarbeitung der Stellenbeschreibungen.

ARBEITSFELD 9 B: PERSONALPLANUNG UND -GEWINNUNG

Maßnahme 9.4: Abgleich von Personalbedarf und Stellenplan

<p>Ergebnis:</p>	<p>Es liegen konkrete Berechnungen zum aktuellen und für die kommenden Jahre zu erwartenden Personalbedarf vor. Die für die Stellen- und Personalplanung zuständige Verwaltungseinheit ist ggf. über Diskrepanzen zwischen Personalbedarf und aktuellem Stellenplan informiert.</p>
<p>Zentrale Aktivitäten:</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Die Ausländerbehörde berechnet den aktuellen und künftig erwarteten Personalbedarf. » Etwaige Abweichungen zum Stellenplan werden festgestellt und der ggf. bestehende Personalmehrbedarf benannt. » Die zuständige Verwaltungseinheit wird ggf. über das Ergebnis des Abgleichs informiert.

Maßnahme 9.5: Entwicklung einer Strategie zur Personalgewinnung

Ergebnis:	Eine Strategie zur Personalgewinnung für freie bzw. frei werdende Stellen ist erarbeitet und umgesetzt.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Die Ausländerbehörde sammelt Aspekte, die aus der Wahrnehmung von potentiellen Bewerber_innen für bzw. gegen eine Bewerbung auf eine Stelle in der Ausländerbehörde sprechen könnten. » Die Ausländerbehörde identifiziert Maßnahmen, wie potentiell negativ wahrgenommene Aspekte minimiert und potentiell positiv wahrgenommene Aspekte weiter gestärkt werden können. » Die Ausländerbehörde setzt die identifizierten Maßnahmen im Rahmen ihrer Möglichkeiten um. Je nach Inhalt der vorausgegangenen Einschätzungen könnten dazu folgende, teilweise bereits an anderer Stelle im Orientierungsrahmen beschriebene Ansatzpunkte gehören: <ul style="list-style-type: none"> • Hervorhebung der (eher positiv besetzten) Servicefunktion der Ausländerbehörde neben den (oft negativ besetzten) ordnungsbehördlichen Aufgaben (vgl. z.B. Maßnahmen 1.1, 1.2.), • Erarbeitung und Umsetzung einer Kommunikationsstrategie (vgl. Maßnahme 12.1) zur Vermittlung des neuen Aufgaben- und Selbstverständnisses der Ausländerbehörde, • Expliziter Hinweis auf die mit dieser Stelle verbundenen Fortbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten (vgl. z.B. Maßnahmen 4.5, 10.5) z.B. in der Stellenausschreibung, • Engagement für ausreichende Personalressourcen zur Bewältigung des (steigenden) Arbeitsaufkommens (z.B. Maßnahme 2.3). • Gezielte Ansprache und Gewinnung von Zielgruppen, die in der Verwaltung bislang gering repräsentiert sind (z.B. Menschen mit Migrationshintergrund); ggf. in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung

Erläuterungen: Die Neu- oder Wiederbesetzung von Stellen stellt die Ausländerbehörde vor große Herausforderungen. Potentielle Bewerber_innen verbinden die Tätigkeit in der Auslän-

derbehörde sehr häufig mit besonderen Belastungen, so dass sie von einer Bewerbung absehen. Das Bewerbungsverfahren läuft so ins Leere, offene Stellen bleiben lange unbesetzt.

Eine Veränderung der Außenwahrnehmung der Ausländerbehörde durch potentielle Bewerber_innen inner- und außerhalb der eigenen Verwaltung ist vermutlich weder kurzfristig noch allein durch eine Maßnahme zu erreichen. Vielmehr sind es

unterschiedliche, in diesem Orientierungsrahmen an jeweils anderer Stelle beschriebene Ansatzpunkte, die zusammen genommen einen Wandel der Wahrnehmung befördern können.

Maßnahme 9.6: Gewinnung und Beschäftigung von Auszubildenden

Ergebnis:	Die Ausländerbehörde hat die Voraussetzungen für die erfolgreiche Gewinnung und Beschäftigung von Auszubildenden geschaffen.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Die Ausländerbehörde nimmt eine Abstimmung mit der Personal- und ggf. weiteren Abteilungen vor. » Die Behörde erarbeitet eine Präsentation der Ausländerbehörde und der Möglichkeiten für Auszubildende, bspw. für das Intranet. » Die Ausländerbehörde gewährleistet, dass qualifiziertes Ausbildungspersonal verfügbar ist. » Ein adäquater Arbeitsplatz für Auszubildende wird geschaffen. » Die Ausbildungspersonen legen ggf. in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung den Ausbildungsablauf fest.

Erläuterungen: Die Beschäftigung von Auszubildenden in der Ausländerbehörde dient der vorausschauenden Personalplanung sowie der Verbesserung der Wahrnehmung der Ausländerbehörde innerhalb der Verwaltung. Auszubildende, die von ihrer Beschäftigung in der Ausländerbehörde einen positiven

Eindruck behalten, können ggf. später als Fachkraft für die Behörde gewonnen werden. Zudem werden sie anderen Auszubildenden sowie möglicherweise in anderen Ausbildungsstationen von ihren Erfahrungen berichten und das oftmals wenig positive Bild der Ausländerbehörde beeinflussen können.

Maßnahme 9.7: Gewinnung und Einsatz von Praktikant_innen

Ergebnis:	Die Ausländerbehörde hat Verfahren zur Gewinnung und zum Einsatz von Praktikant_innen etabliert.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Die Ausländerbehörde nimmt eine Abstimmung mit der Personalabteilung vor. » Die Ausländerbehörde beschreibt die Einsatzmöglichkeiten und Aufgaben von Praktikant_innen. » Die Behörde erarbeitet eine Präsentation der Ausländerbehörde und der Möglichkeiten für Praktikant_innen (bspw. für die Homepage). » In der Ausländerbehörde wird mindestens eine Ansprechperson für Praktikant_innen benannt. » Es werden Überlegungen angestellt, ob und ggf. wie Praktikant_innen mittelfristig als Beschäftigte für die Ausländerbehörde gewonnen werden können.

Erläuterungen: Die Beschäftigung von Praktikant_innen dient hauptsächlich zwei Zielen: Zum einen können Praktikant_innen ggf. als Auszubildende und spätere Mitarbeitende gewonnen werden.

Zum anderen berichten sie im Idealfall innerhalb und außerhalb der Verwaltungen über ihre positiven Erfahrungen und tragen dadurch zu einem positiven Bild der Behörde bei.

Ziel 10: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Ausländerbehörde verfügen über das für interkulturelle Beratungskontexte erforderliche Wissen sowie über kommunikative und soziale Kompetenzen.

Die Tätigkeit in der Ausländerbehörde beinhaltet die Begegnung mit Menschen unterschiedlicher Herkunft und Kultur und mit unterschiedlichen Hoffnungen, Erwartungen und Ängsten, die ihren Kontakt mit der Ausländerbehörde begleiten. Um den Anforderungen in diesem – häufig auch mit Konfliktpotenzialen verbundenen – Beratungskontext gerecht zu werden, benötigen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besondere Handlungskompetenzen, die oft als „interkulturelle Kompetenz“ bezeichnet werden. Der Sammelbegriff umfasst verschiedene personale, soziale und kognitive Kompetenzen, die benötigt werden, um in interkulturellen Kontexten erfolgreich zu kommunizieren. Zu den personalen Kompetenzen zählen Unvoreingenommenheit und Einfühlungsvermögen,

ein Bewusstsein über Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Behördenmitarbeitenden und Antragstellenden, aber auch Belastbarkeit in häufig schwierigen Beratungssituationen. Wichtige soziale Kompetenzen sind respektvolles Verhalten, Kommunikationsfähigkeit, Deeskalations- und Konfliktbewältigungskompetenz sowie Fremdsprachenkenntnisse. Kognitive Kompetenzen sind (zwangsläufig begrenzte) Kenntnisse über kulturelle Unterschiede und spezifische kulturelle Kontexte. Interkulturelle Kompetenz ist ein wichtiges Anforderungskriterium bei der Personalauswahl und deren Förderung ein fester Bestandteil von Qualifizierungsmaßnahmen.

ARBEITSFELD 10 A: INTERKULTURELLE KOMPETENZ

Maßnahme 10.1: Entwicklung von Indikatoren für „interkulturelle Kompetenz“

Ergebnis:	Die Ausländerbehörde verfügt über Indikatoren, woran „interkulturelle Kompetenz“ in den Arbeitsvollzügen der Ausländerbehörde gemessen werden kann/sollte.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Es werden Beispielsituationen aus dem Berufsalltag der Ausländerbehörde gesammelt, in denen die Kommunikation mit Kund_innen durch Spannungen, Missverständnisse, Verhaltensunsicherheit oder andere Schwierigkeiten geprägt war oder ist. » Zu diesen Beispielsituationen werden geeignete Verhaltensweisen für eine erfolgreiche Kommunikation beschrieben und daraus Anforderungsdimensionen für die Beschäftigten abgeleitet. » Auf der Grundlage dieser erfolgsrelevanten Verhaltensweisen werden Verhaltensindikatoren für die einzelnen Anforderungskriterien entwickelt. » Die beschriebenen Beispielsituation und Verhaltensindikatoren werden mit der Personalabteilung abgestimmt und für das Personalauswahlverfahren genutzt.

Erläuterungen: Das Anforderungsmerkmal „interkulturelle Kompetenz“ bedarf einer Operationalisierung, d.h. der Festlegung von Kriterien, anhand derer gemessen werden kann, in welchen Arbeitssituationen welche Ausprägung interkulturell kompetenter Verhaltensweisen gefordert sind.



Acht kreisfreie Städte im Ruhrgebiet, darunter Essen, Dortmund und Duisburg, haben im Rahmen ihrer Städtekooperation „Integration.Interkommunal“ die Publikation „Vielfalt schafft Zukunft. Ein Handlungsbuch“ herausgegeben. In [Heft 6, „Interkulturelle Kompetenz in Personalauswahlverfahren“](#) werden Dimensionen interkultureller Kompetenz und die Möglichkeiten der Operationalisierung aufgezeigt.

Maßnahme 10.2: Verankerung von „interkultureller Kompetenz“ in Stellenbeschreibungen

Ergebnis:	Das Merkmal „interkulturelle Kompetenz“ ist eine Basisqualifikation für alle Stellen in der Ausländerbehörde.
Zentrale Aktivitäten:	» Die Ausländerbehörde überarbeitet die Anforderungsprofile in den Stellenbeschreibungen für die einzelnen Stellen.

Erläuterungen: Stellenbeschreibungen stellen ein wesentliches Instrument der Personalbeschaffung und -auswahl dar. Sie beinhalten eine systematische Zusammenstellung der Arbeitsanforderungen und Merkmale, die ein bestimmter Arbeitsplatz an eine Person stellt. Stellenausschreibungen bauen auf der Beschreibung der Anforderungen auf. Im Personalauswahlverfahren werden die Stellenbewerber_innen im Hinblick auf die erforderlichen Merkmale überprüft.

Bei einer grundlegenden Definition des Merkmals „interkulturelle Kompetenz“ als einer Fähigkeit, in beruflichen Situationen mit Menschen mit und ohne Migrationshintergrund erfolgreich und zur gegenseitigen Zufriedenheit agieren zu können, kann davon ausgegangen werden, dass jede Person, die in der Ausländerbehörde beschäftigt ist, über interkulturelle Kompetenz verfügen sollte.

Maßnahme 10.3: Etablierung von „interkultureller Kompetenz“ als Auswahlkriterium

Ergebnis:	„Interkulturelle Kompetenz“ ist als Auswahlkriterium in Stellenausschreibungen genannt und wird im Auswahlverfahren überprüft.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Die Stellenausschreibungen der Ausländerbehörde werden generell um das Merkmal „interkulturelle Kompetenz“ ergänzt. » Mit Unterstützung der Personalabteilung wählt die Ausländerbehörde ein geeignetes Verfahren zur Überprüfung „interkultureller Kompetenz“ aus und passt es ggf. an die eigenen Anforderungen an. » Die mit der Personalauswahl betrauten Personen sind mit Verfahren zur Überprüfung der interkulturellen Kompetenz vertraut.

Erläuterungen: „Interkulturelle Kompetenz“ gilt als wichtiges Merkmal von in der Ausländerbehörde tätigen Personen. Daher sollte neben fachlichen Fähigkeiten und formalen Qualifikationen die „interkulturelle Kompetenz“ ein Kriterium bei der Personalauswahl sein.

„Interkulturelle Kompetenz“ ist die Bezeichnung für ein Bündel sozialer und fachlicher Kompetenzen, die eine Person braucht, um in einem von Vielfalt geprägten beruflichen Umfeld mit Kundinnen und Kunden angemessen und erfolgreich kommunizieren zu können. Während bezüglich der formalen Eignung

entsprechende Nachweise in Form von Zeugnissen oder Diplomen vorgelegt werden können, können soziale Fähigkeiten über das beobachtete Verhalten oder Äußerungen der Personen bewertet werden. Daher wird in Personalauswahlverfahren häufig die „Critical Incident Technique“ angewandt. Bewerber_innen wird eine Beispielsituation aus der Arbeitspraxis vorgestellt, und sie werden gebeten, ihr eigenes Verhalten in dieser Situation zu beschreiben. Die Antwort wird anhand eines zuvor festgelegten Katalogs von Verhaltensindikatoren, anhand derer erfolgsrelevante Verhaltensweisen gemessen werden können, beurteilt.



Acht kreisfreie Städte im Ruhrgebiet, darunter Essen, Dortmund und Duisburg, haben im Rahmen ihrer Städtekooperation „Integration.Interkommunal“ die Publikation „ Vielfalt schafft Zukunft. Ein Handlungsbuch“ herausgegeben. [Heft 6, „Interkulturelle Kompetenz in](#)

[Personalauswahlverfahren“](#), beschreibt ausführlich, wie das Merkmal „interkulturelle Kompetenz“ in die Anforderungsanalyse einbezogen und zur Personalauswahl operationalisiert werden kann.

ARBEITSFELD 10 B: EINARBEITUNG UND FORTBILDUNG

Maßnahme 10.4: Entwicklung eines Konzepts zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter_innen

Ergebnis:	Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter_innen erfolgt systematisch anhand eines Einarbeitungsplans.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Die Ausländerbehörde erstellt ein Konzept zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter_innen. Darin werden <ul style="list-style-type: none"> • die Schwerpunkte in der Einarbeitungsphase festgelegt, • der Einarbeitungsprozess in seinen unterschiedlichen Phasen, angewandten Methoden und zu vermittelnden Inhalten beschrieben, • die Zuständigkeiten während des Einarbeitungsprozesses bestimmt („Einarbeitungsbegleiter_innen“).

Erläuterungen: Da die Tätigkeit in der Ausländerbehörde ein hochspezialisiertes Fachwissen verlangt, verfügen neue Mitarbeiter_innen in der Regel über keine oder nur wenige der benötigten Kenntnisse. Das notwendige Wissen sowie – bei fehlender Vorerfahrung – der Umgang mit den Kund_innen im Sinne einer interkulturell ausgerichteten, dienstleistungsorientierten Behörde müssen „on the job“ erlernt werden.

Die Einarbeitung erfolgt durch die erfahrenen Mitarbeiter_innen. Ein abgestimmter Einarbeitungsplan kann die Effizienz der Einführung neuer Beschäftigter erhöhen. Durch die Bestimmung möglichst mehrerer „Einarbeitungsbegleiter_innen“ stehen feste Ansprechpersonen zur Verfügung, die alle für den neuen Kollegen wichtige Wissensgebiete abdecken.

Zudem wird der mit der Einarbeitung verbundene Aufwand auf mehrere Personen verteilt.

Das Einarbeitungskonzept könnte folgendermaßen gestaltet sein: Die Einarbeitung wird in aufeinander aufbauenden Phasen von jeweils festgelegter Dauer eingeteilt. In diesen Phasen werden verschiedene Lern- und Lehrmethoden angewandt, die von einer theoretischen Einführung – ggf. durch eine ex-

terne Basisfortbildung – über die Hospitation bei den „Einarbeitungsbegleiter_innen“ und ein begleitetes „Learning on the job“ im eigenen Arbeitsbereich bis hin zum selbstständigen Arbeiten führt. Ergänzt werden diese Phasen durch selbst zu erarbeitendes Wissen. Die Inhalte werden in „Pakete“ eingeteilt und ebenfalls im Einarbeitungskonzept beschrieben. Zusätzlich kann der Besuch weiterer Fortbildungen Bestandteil der Einarbeitung sein.

Maßnahme 10.5: Entwicklung eines Fortbildungskonzepts

Ergebnis:	Ein Fortbildungskonzept für die Beschäftigten der Ausländerbehörde existiert und wird umgesetzt.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Die Ausländerbehörde (ggf. gemeinsam mit der Personalabteilung) ermittelt den generellen und individuellen Fort- und Weiterbildungsbedarf der Mitarbeitenden (Basisfortbildung, fachbezogene ausländerrechtliche und andere Fortbildungen, soziale Kompetenzen, Fremdsprachenkenntnisse). » In Abstimmung mit der Leitung wird der Anspruch der Beschäftigten auf Fortbildungen definiert (Art, Umfang, Häufigkeit). » Pflicht- und Wahlveranstaltungen werden festgelegt. » Geeignete Fortbildungsangebote werden recherchiert. Es wird geprüft, ob Kenntnisse der Beschäftigten und Führungskräfte für interne Schulungen genutzt werden können. » Die Inanspruchnahme der Fortbildungsangebote wird ermöglicht. » Eine Person koordiniert die Fort- und Weiterbildungswünsche der Beschäftigten.

ARBEITSFELD 10 C: INFORMATIONEN- UND WISSENSMANAGEMENT

Maßnahme 10.6: Einführung eines systematischen Informationsmanagements

Ergebnis:	Die Ausländerbehörde verfügt über ein effizientes System zur Verarbeitung und Verteilung der an die Behörde herangetragenen Informationen über Gesetzesänderungen, neue Regelungen etc.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Im Team findet ein Austausch über Beschaffenheit und Qualität des vorhandenen Informationsmanagements statt. » Etwaige Lücken werden identifiziert. » Die Ausländerbehörde einigt sich auf eine zukünftige Vorgehensweise.

Erläuterungen: Ausländerbehörden sehen sich täglich mit einer Flut von Informationen zu neuen Gesetzen und rechtlichen Regelungen konfrontiert. Es besteht der Anspruch, diese Informationen zeitnah zu verarbeiten und in das Verwaltungshandeln zu integrieren. Die Inhalte der in erster Linie auf elektronischem Wege eingehenden Schreiben von Landes-, Bundes- und sonstigen Behörden sind in unterschiedlichem Maße für die Ausländerbehörde und die einzelnen Beschäftigten relevant. Daher sind die Behörden bemüht, ein möglichst effizientes Verfahren der Informationsverteilung, -aufbereitung und -verarbeitung anzuwenden. Dabei werden unterschiedliche Wege beschritten:

- * Gefilterte Weiterleitung der eingehenden Informationen durch eine Leitungsperson.
- * Aufbereitung durch eine Leitungsperson oder einzelne Sachbearbeiter_innen und mündliche und/oder schriftliche Vermittlung einer Zusammenfassung an die Kolleg_innen.
- * Einführung einer Wissensdatenbank.

Maßnahme 10.7: Aufbau einer Wissensdatenbank

Ergebnis:	Die Ausländerbehörde verfügt über ein allen Mitarbeiter_innen zugängliches und mit einer benutzerfreundlichen Suchfunktion ausgestattetes elektronisches System zur Verwaltung aller zur Ausübung der Tätigkeit relevanten Informationen.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Die Ausländerbehörde definiert ihre Anforderungen an ein EDV-gestütztes Wissensmanagement. » Mit Unterstützung der EDV-Abteilung wird eine geeignete Software ausgewählt und eingerichtet. » Die Ausländerbehörde legt Struktur und Inhalte der Datenbank fest. » Eine oder mehrere Personen werden als Verantwortliche für die Pflege der Datenbank bestimmt. » Die Inhalte werden eingepflegt.

Erläuterungen: Die Beschäftigten der Ausländerbehörde verfügen auf individueller Ebene über ein umfangreiches fachliches Wissen. Verlässt ein_e Mitarbeiter_in die Behörde, geht ihr Wissen verloren. Ein strukturiertes Wissensmanagementsystem in Form einer elektronischen Datenbank kann einen Beitrag zur Wahrung, Strukturierung und allgemeinen Verfügbarkeit des vorhandenen Wissens leisten.

A

B

C

Ziel 11: Mit Akteuren der Migrations- und Integrationsarbeit sowie anderen relevanten Akteuren pflegt die Ausländerbehörde kontinuierliche, konstruktive und respektvolle Beziehungen.

Im Rahmen ihrer Aufgabenerfüllung unterhält die Ausländerbehörde Arbeitskontakte mit zahlreichen Akteuren innerhalb und außerhalb der Verwaltung. Eine gute Vernetzung und enge Abstimmung fördert den Erfolg einer Verweisberatung oder fallbezogenen Zusammenarbeit und kann dazu beitragen, die aufenthaltsrechtliche und sozioökonomische Lage von Kundinnen und Kunden zu verbessern.

Aufgrund ihrer unterschiedlichen Aufgaben sind Konfliktpotenziale zwischen der Ausländerbehörde und Akteuren der Migrations- und Integrationsarbeit strukturell angelegt. Ziel ist es, die unterschiedlichen Handlungsmaximen wechselseitig anzuerkennen und im konstruktiven Dialog zu klären, welche Handlungs- und Kooperationsmöglichkeiten im konkreten Fall bestehen.

ARBEITSFELD 11 A: KOOPERATION MIT VERWALTUNGSINTERNEN PARTNERN

Maßnahme 11.1: Arbeitstreffen/Workshop zur Gestaltung von Schnittstellen

Ergebnis:	Die Beschäftigten der Ausländerbehörden tauschen in einem gemeinsamen Arbeitstreffen oder Workshop mit Fachkräften aus anderen Verwaltungsbereichen ihr spezifisches Wissen aus und erarbeiten Formen der Zusammenarbeit.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Die Ausländerbehörde identifiziert Schnittstellen mit anderen Verwaltungsbereichen. » In Abstimmung mit diesen werden Ziel und Inhalte eines gemeinsamen Arbeitstreffens oder Workshops zum Wissensaustausch und zur Entwicklung der zukünftigen Kooperation erarbeitet. » Das Arbeitstreffen oder der Workshop wird geplant und umgesetzt.

Erläuterungen: Die Kooperation zwischen Ausländerbehörden und anderen, mit Leistungen für einzelne Kundengruppen befassten Verwaltungsbereichen ist aufgrund unterschiedlicher Aufgabenstellungen erfahrungsgemäß nicht immer problemlos. Ein gemeinsames Arbeitstreffen oder ein Workshop von Ausländerbehörden und anderen Behörden wie Sozialämter (einschließlich der Asylbewerberleistungsstellen), Jugendämter

und Meldestellen sowie Gemeindeverwaltungen dient Fachkräften aus diesen unterschiedlichen kommunalen Organisationseinheiten als Forum für den Informations- und Erfahrungsaustausch. Durch Einblicke in die jeweils fachspezifischen Belange und der sich daraus entwickelnden fachübergreifenden Transparenz soll die Kompetenz erweitert werden, um interne Arbeitsabläufe und die Zusammenarbeit zu optimieren.

Maßnahme 11.2: Einrichtung eines „Schnittstellen-Arbeitskreises“

Ergebnis:	Die Ausländerbehörde und andere Verwaltungsbereiche, deren Aufgabengebiete und Rechtskreise sich überschneiden, kommen regelmäßig oder bei Bedarf zu Austauschgesprächen und Fallkonferenzen zusammen.
Zentrale Aktivitäten:	» Die beteiligten Behörden vereinbaren Form und Intervalle der Zusammenkunft des Schnittstellen-Arbeitskreises sowie Verantwortlichkeiten für die Einberufung und Vorbereitung.

Erläuterungen:

➔ Aus einem erstmaligen [Arbeitstreffen oder Workshop](#) von unterschiedlichen Behörden kann die Einrichtung eines dauerhaften „Schnittstellen-Arbeitskreis“ resultieren.

ARBEITSFELD 11 B: KOOPERATION MIT EXTERNEN PARTNERN

Maßnahme 11.3: Engagement in Netzwerken

Ergebnis:	Die Ausländerbehörde steht in gutem Kontakt mit den regionalen und ggf. überregionalen Akteuren der Integrationsarbeit und tauscht sich regelmäßig im Rahmen von Netzwerktreffen aus.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Die Ausländerbehörde recherchiert relevante Netzwerke bzw. Netzwerkpartner. » Vertreter_innen der Ausländerbehörde nehmen an bestehenden Netzwerken teil. » Falls vor Ort kein Netzwerk besteht, initiiert die Ausländerbehörde zusammen mit anderen Akteuren die Gründung eines solchen.

Erläuterungen: In vielen Kommunen bestehen bereits migrations- und integrationspolitische Netzwerke, deren Mitglieder – Beratungsstellen, Sprachkursträger, Verwaltung, Integrationsbeauftragte, Migrantenorganisationen und andere – Informationen austauschen und ihre Zusammenarbeit konkretisieren.

Die Teilnahme an solchen Netzwerken kann für die Ausländerbehörde in mehrfacher Hinsicht sinnvoll sein. Zunächst findet hier ein sachlicher Informationsaustausch in größerer Runde statt. Eine Annäherung an Akteure, mit welchen die Kommunikation in der Vergangenheit eher als konfliktbehaftet erlebt wurde, fällt u.U. leichter. Zudem kann die Ausländerbehörde durch die Vermittlung ihres ausländerrechtlichen Fachwissens nicht nur zur Erweiterung des Kenntnisstandes der Netzwerkmitglieder beitragen, sondern auch bestimmte Entscheidungen nachvollziehbar machen. Die Ausländerbehörde erhält im Gegenzug nützliche Informationen für ihre eigene Beratungstätigkeit.

Maßnahme 11.4: Abschluss von Kooperationsvereinbarungen mit externen Akteuren

Ergebnis:	Mit einem oder mehreren verwaltungsexternen Akteuren besteht eine Kooperationsvereinbarung, in der der Wille zur Zusammenarbeit bekundet wird und die Art und Weise der Kooperation festgeschrieben ist.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Die Ausländerbehörde analysiert die bestehenden Kooperationsstrukturen mit Akteuren der Migrations- und Integrationsarbeit außerhalb der Verwaltung. » Sie identifiziert die Verbesserungsbedarfe hinsichtlich der Zusammenarbeit. » In gemeinsamen Gesprächen werden Gegenstand und Bedingungen der Kooperation abgestimmt. » In einer Kooperationsvereinbarung wird die zukünftige Zusammenarbeit beschrieben.

Erläuterungen: Eine gute Kooperation mit Akteuren der Integrationsarbeit erleichtert die Tätigkeit der Ausländerbehörde und erhöht die Betreuungsqualität für die Kundinnen und Kunden. Beispielsweise kann ein Hand in Hand-Arbeiten von Ausländerbehörde und Jobcenter eine integrationsfördernde Wirkung für die Kund_innen haben und sich zudem positiv auf die Wahrnehmung der Dienstleistungen der Ausländerbehörde niederschlagen. Eine vertrauensvolle, gemeinsam abgestimmte Zusammenarbeit von Ausländerbehörde und Interessensvertretungen der Kund_innen kann zum Abbau etwaiger Spannungen oder Konflikten beitragen.

Eine Kooperationsvereinbarung kann das geeignete Mittel sein, um die Zusammenarbeit zu institutionalisieren und die jeweiligen Voraussetzungen, Regeln und Inhalte festzuschreiben. Gegenstand der Vereinbarung können bspw. die Verabredung regelmäßiger Treffen, die Veranstaltung gemeinsamer Fachtagungen, eine gegenseitige Hospitation auf Sachbearbeiter_innenebene sowie Regelungen zur gemeinsamen Fallbearbeitung sein.

Ziel 12: Die Ausländerbehörde macht ihre handlungsleitenden Prinzipien wie „Willkommenskultur“ und „Serviceorientierung“ in der eigenen Verwaltungsorganisation wie auch in der Öffentlichkeit sichtbar.

Der Wandel im Selbstverständnis und Veränderungen in den Verfahren und Strukturen der Ausländerbehörde werden in anderen Bereichen der Verwaltung und in der Öffentlichkeit vermittelt. Eine dadurch erreichte Veränderung des Bildes von

der Ausländerbehörde wirkt sich wiederum vorteilhaft auf die Bereitschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus, in der Ausländerbehörde zu arbeiten und die dort eingeleiteten Veränderungsprozesse fortzusetzen.

ARBEITSFELD 12: ÖFFENTLICHKEITSARBEIT, KOMMUNIKATION

Maßnahme 12.1: Entwicklung und Umsetzung einer Kommunikationsstrategie

Ergebnis:	Die Ausländerbehörde nutzt verschiedene Mittel und Wege zur Außendarstellung ihres veränderten Aufgabenverständnisses und der ergriffenen Maßnahmen zur Weiterentwicklung ihrer Serviceorientierung und interkulturellen Ausrichtung.
Zentrale Aktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> » Die Ausländerbehörde entwickelt eine Kommunikationsstrategie, in der sie die „Botschaft“ ihrer Außendarstellung formuliert, Adressaten definiert und Maßnahmen festlegt, mittels derer die Adressaten erreicht werden sollen. » Die festgelegten Maßnahmen werden geplant und umgesetzt.

Erläuterungen: Zur Veränderung des über Jahre hinweg geprägten, meist negativen Bildes der Ausländerbehörde in der Öffentlichkeit können Einzelmaßnahmen wie ein Presseartikel sinnvoll sein. Um nachhaltige Wirkungen zu erzielen, bedarf es

allerdings einer Kommunikationsstrategie, die sich mit unterschiedlichen, aufeinander abgestimmten Maßnahmen an die verschiedenen Adressaten der Ausländerbehörde richtet.

Die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie kann in den folgenden drei Schritten verlaufen:

1. **Formulierung der „Botschaft“ der Außendarstellung der Ausländerbehörde** Die Ausländerbehörde trifft Grundaussagen zu ihrem Selbstverständnis, ihren Aufgaben und ihren Dienstleistungen. Die in dieser Handreichung vorgeschlagenen zwölf Leitziele können dabei Orientierung geben. Auch die Vervollständigung der Satzanfänge „Wir sind...“, „Wir bieten...“, „Wir streben nach...“ kann bei der Formulierung helfen
2. **Identifizierung der Adressaten** Die Kommunikationsstrategie der Ausländerbehörde richtet sich nicht allein an ihre Kundinnen und Kunden. Auch andere Verwaltungsbereiche (z.B. Sozialamt, Jugendamt) und externe Kooperationspartner (z.B. Migrationsberatungsstellen, Migrantenorganisationen, Arbeitsverwaltung, Sprachkursträger) sowie die allgemeine Öffentlichkeit stellen Adressaten dar, für die eine spezifische Ansprache notwendig ist.
3. **Festlegung von geeigneten Maßnahmen zur Vermittlung der „Botschaft“** Im dritten Schritt werden Maßnahmen und Instrumente festgelegt, die – bezogen auf die einzelnen Adressaten – als geeignet erscheinen, um die formulierte Botschaft zu vermitteln.

Die Maßnahmen lassen sich in drei Kategorien unterteilen:

- a. **Information:** Hier geht es in erster Linie um die Vermittlung von Fakten und die Darstellung sachlicher Inhalte wie die Beschreibung der Dienstleistungen und die hinreichende Information über die Angebote der Ausländerbehörde. Als Instrumente kommen bspw. der Webauftritt, ein Tätigkeitsbericht oder ein Infolyer in Frage.
- b. **Profilierung:** Die Entstehung eines positiveren Bildes in der Öffentlichkeit soll gefördert werden; die Art der Darstellung ist emotional geprägt. Als Instrumente eignen sich z.B. eine Reportage „Ein Tag in der Ausländerbehörde“ oder Kundenporträts, die über verschiedene Medien verbreitet werden.
- c. **Beziehungspflege:** Wesentlich für eine positive Außenwahrnehmung der Ausländerbehörde ist nicht allein die Qualität der erbrachten Dienstleistungen. Der Aufbau konstruktiver Beziehungen mit den Adressaten und schließlich der Aufbau wechselseitigen Vertrauens tragen zu einer Verbesserung der Dienstleistungen bei und können die Wahrnehmung der Ausländerbehörde maßgeblich beeinflussen. Geeignete Maßnahmen sind u.a. Fallkonferenzen mit anderen Verwaltungsbereichen, Kooperationsvereinbarungen mit Beratungseinrichtungen und eine Kund_innenbefragung.



IMPRESSUM

Thomas Koepf, Claudia Vortmann:

Orientierungsrahmen für Ausländerbehörden in Rheinland-Pfalz.
Veränderungsprozesse zur Stärkung der Serviceorientierung und
interkulturellen Ausrichtung

HERAUSGEBER:

Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz gGmbH
Flachmarktstraße 9, 55116 Mainz
Schneider Organisationsberatung
Hawstraße 1a, 54290 Trier

GEFÖRDERT DURCH:

Ministerium für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen Rheinland-Pfalz
Abteilung Integration
Kaiser-Friedrich-Straße 5a, 55116 Mainz

GESTALTUNG:

cala media GbR, Mainz

DRUCK:

polycopy, Aachen

August 2015

Herausgeber:

