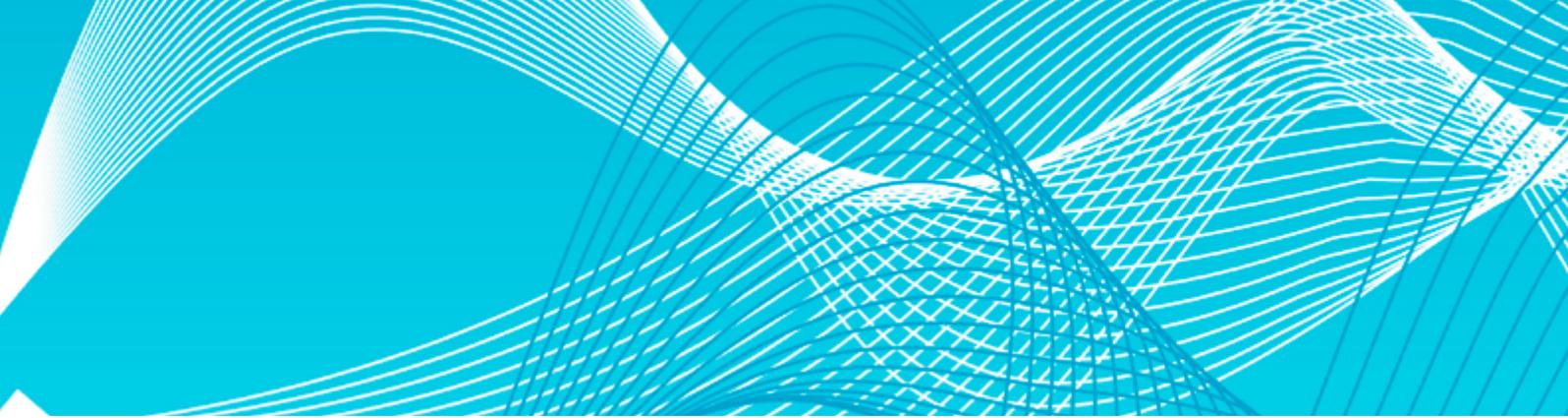


**Vision Willkommensbehörde –
Ein Praxishandbuch zur Stärkung der
Serviceorientierung, der Mittlerfunktion
sowie der Willkommenskultur von
Ausländerbehörden in Niedersachsen**



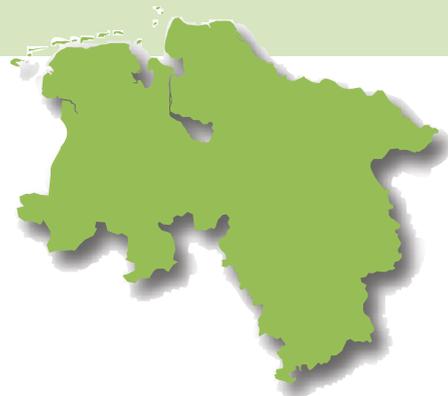


Ziele und Charakteristika für Serviceorientierung, Mittlerfunktion und Willkommenskultur in Ausländerbehörden

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.
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.



**Vision Willkommensbehörde –
Ein Praxishandbuch zur Stärkung der
Serviceorientierung, der Mittlerfunktion
sowie der Willkommenskultur von
Ausländerbehörden in Niedersachsen**



Inhalt

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Einleitung | 7 |
| A. Gestaltungsbereiche und strategischer Rahmen eines Veränderungsprozesses in Ausländerbehörden | 10 |
| B. Leitfaden zur Initiierung und Umsetzung eines Veränderungsprozesses | 16 |
| Phase 1: Initiierungsphase | 17 |
| a. Führungsentscheidung über die Durchführung eines Veränderungsprozesses | 17 |
| b. Bestimmung der Prozessbeteiligten | 17 |
| c. Klärung der Bedarfssituation | 17 |
| d. Festlegung der Ziele | 19 |
| e. Bestandsaufnahme der vorhandenen guten Praxis | 19 |
| e. Priorisierung von Maßnahmen | 19 |
| Phase 2: Planungsphase | 20 |
| a. Festlegung von Ergebnissen, Aktivitäten und ggf. Meilensteinen | 20 |
| b. Festlegung der umsetzungsrelevanten Informationen | 20 |
| c. Dokumentation der Informationen in einer Formatvorlage | 20 |
| Phase 3: Mobilisierungsphase | 21 |
| a. Information und Kommunikation über den intendierten Veränderungsprozess | 22 |
| b. Überzeugungsarbeit im Hinblick auf die Notwendigkeit und den Nutzen | 22 |
| c. Beteiligung bei der Gestaltung des Veränderungsprozesses | 22 |
| d. Gewährleistung der personellen Voraussetzungen für eine Umsetzung der Neuerungen | 22 |
| Phase 4: Umsetzungsphase | 22 |
| Phase 5: Konsolidierungsphase | 24 |
| Folgezyklus: Initiierungs- und Planungsphase | 24 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| C. Maßnahmenkatalog | 28 |
| 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. | 28 |
| Arbeitsfeld 1 A: Ermöglichungskultur in der Beratung und bei Entscheidungen | 28 |
| Maßnahme 1.1: Beratung über eine mögliche Verbesserung des Aufenthaltsstatus | 28 |
| Maßnahme 1.2: Nutzung von Beurteilungs- und Handlungsspielräumen | 29 |
| Ziel 2: Das Selbstverständnis als Willkommens- und Servicebehörde beinhaltet die kundenorientierte Beratung zu aufenthaltsrechtlichen Anliegen und zu weiteren Angeboten und Akteuren. | 30 |
| Arbeitsfeld 2: Verweis- und Beratungsaufgaben | 30 |
| Maßnahme 2.1: Erfassung bereits wahrgenommener Beratungsleistungen | 30 |
| Maßnahme 2.2: Festlegung von Inhalten und Umfang der Beratungs- und Verweisaufgaben | 31 |
| Maßnahme 2.3: Sicherstellung personeller Ressourcen für die Beratungsaufgaben | 31 |
| Maßnahme 2.4: Gewährleistung der Beratungskompetenzen | 31 |
| Maßnahme 2.5: Schaffung einer Informationsgrundlage für die Beratung | 32 |
| Maßnahme 2.6: Entwicklung eines Beratungskonzepts | 32 |
| Ziel 3: Die Ausländerbehörde legt Wert auf eine umfassende Information der Kundinnen und Kunden und nutzt die hierfür geeigneten Mittel | 33 |
| Arbeitsfeld 3: Orientierungshilfen | 33 |
| Maßnahme 3.1: Vereinbarung von Standards zur Terminvorbereitung | 33 |
| Maßnahme 3.2: Erstellung einer (mehrsprachigen) „Checkliste zur Antragstellung“ | 34 |
| Maßnahme 3.3: Optimierung des Internetauftritts der Ausländerbehörde | 34 |
| Maßnahme 3.4: Bereitstellung vorhandener Informationsmaterialien | 35 |
| Maßnahme 3.5: Erstellung einer Liste von Anlaufstellen und Ansprechpersonen | 35 |
| Maßnahme 3.6: Erstellung eines „Willkommenspakets“ | 36 |
| Maßnahme 3.7: Initiative zum Aufbau eines Pools von „Integrationslotsen“ | 36 |

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------|----|
| Ziel 4: Die Ausländerbehörde hat den Anspruch einer möglichst hohen Verständlichkeit ihrer Auskünfte und Nachvollziehbarkeit ihrer Entscheidungen. | 37 | | |
| Arbeitsfeld 4 A: Schriftliche Kommunikation | 37 | | |
| Maßnahme 4.1: Erstellung von (mehrsprachigen) Merkblättern | 37 | | |
| Maßnahme 4.2: Erstellung mehrsprachiger Formulare | 37 | | |
| Maßnahme 4.3: Anwendung der Prinzipien der Leichten Sprache | 38 | | |
| Arbeitsfeld 4 B: Mündliche Kommunikation | 38 | | |
| Maßnahme 4.4: Aufbau und Nutzung eines verwaltungsinternen Dolmetscherpools | 38 | | |
| Maßnahme 4.5: Weiterentwicklung der Sprachkompetenzen der Beschäftigten | 39 | | |
| Maßnahme 4.6: Erstellung von Vokabellisten mit Verwaltungsfachbegriffen | 39 | | |
| Maßnahme 4.7: Entwicklung von Visualisierungshilfen | 39 | | |
| Ziel 5: Die Verfahrensabläufe in der Ausländerbehörde gewährleisten eine hohe Servicequalität | 40 | | |
| Arbeitsfeld 5: Aufbau- und Ablauforganisation | 40 | | |
| Maßnahme 5.1: Optimierung des Systems zur Regelung des Kundenverkehrs | 40 | | |
| Maßnahme 5.2: Optimierung der Aufgabenzuordnung | 41 | | |
| Maßnahme 5.3: Verfahren zur Sicherstellung der Einheitlichkeit von Entscheidungen | 41 | | |
| Maßnahme 5.4: Optimierung der Software-Ausstattung | 41 | | |
| Ziel 6: Die Organisationsstruktur der Verwaltung begünstigt Synergien zwischen der Ausländerbehörde und anderen Verwaltungseinheiten mit der Zielgruppe ausländischer Bürgerinnen und Bürger. | 42 | | |
| Arbeitsfeld 6: Organisationsstruktur | 42 | | |
| Maßnahme 6.1: Organisatorische Verbindung mit anderen Verwaltungsstellen | 42 | | |
| Maßnahme 6.2: Stärkung der Kooperation von Ausländer- und Einbürgerungsbehörde | 43 | | |
| Maßnahme 6.3: Bündelung von Serviceangeboten für Migrant_innen | 43 | | |
| Ziel 7: Die Ausländerbehörde bezieht die Sicht der Kundinnen und Kunden bei der Verbesserung ihrer Serviceorientierung mit ein | 44 | | |
| Arbeitsfeld 7: Beteiligung der Kund_innen | 44 | | |
| Maßnahme 7.1: Erkundung der Kund_innenperspektive | 44 | | |
| | | Maßnahme 7.2: Etablierung eines Managements von Kundenrückmeldungen | 44 |
| Ziel 8: Das Erscheinungsbild der Ausländerbehörde bringt zum Ausdruck, dass Kundinnen und Kunden willkommen sind und wertgeschätzt werden | 45 | | |
| Arbeitsfeld 8: Räumliche Aspekte | 45 | | |
| Maßnahme 8.1: Gewährleistung eines barrierefreien Zugangs | 45 | | |
| Maßnahme 8.2: Gewährleistung einer verständlichen Besucherführung | 45 | | |
| Maßnahme 8.3: Angenehme Gestaltung des Wartebereichs | 45 | | |
| Maßnahme 8.4: Gewährleistung von Vertraulichkeit und Datenschutz | 46 | | |
| Ziel 9: Die Wahrnehmung von Beratungs-, Service- und Informationsaufgaben im Sinne einer Willkommensbehörde findet angemessenen Ausdruck in der Stellenbemessung, Stellenbeschreibung und Stellenbewertung | 46 | | |
| Arbeitsfeld 9 A: Stellenbeschreibung und -bewertung | 46 | | |
| Maßnahme 9.1: Überarbeitung der Stellenbeschreibungen | 46 | | |
| Maßnahme 9.2: Berücksichtigung der Arbeitszeit für Beratung in Stellenbeschreibungen | 47 | | |
| Maßnahme 9.3: Überprüfung und ggf. Anpassung der Stellenbewertung | 47 | | |
| Arbeitsfeld 9 B: Personalplanung und -gewinnung | 48 | | |
| Maßnahme 9.4: Abgleich von Personalbedarf und Stellenplan | 48 | | |
| Maßnahme 9.5: Entwicklung einer Strategie zur Personalgewinnung | 48 | | |
| Maßnahme 9.6: Gewinnung und Beschäftigung von Auszubildenden | 49 | | |
| Maßnahme 9.7: Gewinnung und Einsatz von Praktikant_innen | 49 | | |
| Ziel 10: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Ausländerbehörde verfügen über das für interkulturelle Beratungskontexte erforderliche Wissen sowie über kommunikative und soziale Kompetenzen. | 50 | | |
| Arbeitsfeld 10 A: Interkulturelle Kompetenz | 50 | | |
| Maßnahme 10.1: Entwicklung von Indikatoren für „interkulturelle Kompetenz“ | 50 | | |
| Maßnahme 10.2: Verankerung von „interkultureller Kompetenz“ in Stellenbeschreibungen | 51 | | |
| Maßnahme 10.3: Etablierung von „interkultureller Kompetenz“ als Auswahlkriterium | 51 | | |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Arbeitsfeld 10 B: Einarbeitung und Fortbildung | 51 |
| Maßnahme 10.4: Entwicklung eines Konzepts zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter_innen | 51 |
| Maßnahme 10.5: Entwicklung eines Fortbildungskonzepts | 51 |
| Arbeitsfeld 10 C: Informations- und Wissensmanagement | 52 |
| Maßnahme 10.6: Einführung eines systematischen Informationsmanagements | 52 |
| Maßnahme 10.7: Aufbau einer Wissensdatenbank | 52 |
| | |
| Ziel 11: Mit Akteuren der Migrations- und Integrationsarbeit sowie anderen relevanten Akteuren pflegt die Ausländerbehörde kontinuierliche, konstruktive und respektvolle Beziehungen | 54 |
| Arbeitsfeld 11 A: Kooperation mit verwaltungsinternen Partnern | 54 |
| Maßnahme 11.1: Arbeitstreffen/Workshop zur Gestaltung von Schnittstellen | 54 |
| Maßnahme 11.2: Einrichtung eines „Schnittstellen-Arbeitskreises“ | 54 |
| Arbeitsfeld 11 B: Kooperation mit externen Partnern | 55 |
| Maßnahme 11.3: Engagement in Netzwerken | 55 |
| Maßnahme 11.4: Abschluss von Kooperationsvereinbarungen mit externen Akteuren | 55 |
| | |
| Ziel 12: Die Ausländerbehörde macht ihre handlungsleitenden Prinzipien wie „Willkommenskultur“ und „Serviceorientierung“ in der eigenen Verwaltungsorganisation wie auch in der Öffentlichkeit sichtbar | 56 |
| Arbeitsfeld 12: Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation | 56 |
| Maßnahme 12.1: Entwicklung und Umsetzung einer Kommunikationsstrategie | 56 |

Anhang:

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| „Vision Willkommenskultur – ein perspektivischer Blick auf die Ausländerbehörde der Zukunft“ – Dokumentation eines Workshops mit Migrantenorganisationen und Beratungsdiensten | 57 |
| | |
| „Ziele, Erwartungen und Ausgangssituation der teilnehmenden Ausländerbehörden“ – Zusammenfassung der Ergebnisse von Telefoninterviews zu Projektbeginn | 69 |

Arbeitspapiere

- 1.1 Auswahlhilfe
- 1.2 Muster-Fragebogen
- 1.3 Reflexionsfragen
- 1.4 Musterziele
- 2.1 Umsetzungsplan
- 4.1 Gesamtkonzept
- 4.2 Erfassung Beratungsleistungen (Druckversion)
- 4.2 Erfassung Beratungsleistungen (PC Ausfüllversion)
- 4.3 Informationsgrundlage
- 4.4 Infomaterialien
- 4.5 Webauftritt
- 4.6 Kundenbefragung
- 4.7 Checkliste Räumlichkeiten
- 4.8 Migrationsatlas (nur auf dem Datenträger)



Cornelia Rundt
Niedersächsische Ministerin
für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung



Boris Pistorius
Niedersächsischer Minister
für Inneres und Sport

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,
gelebte Willkommenskultur ist ein wichtiger Pfeiler der Migrations- und Teilhabepolitik der Niedersächsischen Landesregierung. Hierzu gehören neben einer humanitären Flüchtlings- und Asylpolitik, einem deutlichen „Ja“ zu Einbürgerung und Mehrstaatigkeit insbesondere auch die stärkere Serviceorientierung und interkulturelle Ausrichtung – nicht nur in den Ausländerbehörden. Es geht um Respekt, Offenheit, Empathie und Akzeptanz gegenüber zuwandernden und zugewanderten Menschen, die in unserem Land ein Zuhause suchen oder schon gefunden haben. Dies gilt natürlich auch in Zeiten verstärkter Zuwanderung.

Dem Staat und seinen Einrichtungen kommt dabei eine Vorbildfunktion zu. Die Ausländerbehörde ist für die zuwandernden Menschen quasi die Visitenkarte unseres Landes: menschlich und institutionell. Hier bekommen sie einen ersten Eindruck von Niedersachsen, dem Land, in dem sie künftig leben werden. Die Ausländerbehörden stehen vor der Herausforderung, die Erfüllung staatlicher Hoheitsaufgaben mit einer aktiven Willkommenskultur zu verbinden. Es darf dabei eben nicht nur darum gehen, gesetzliche Aufgaben abzuwickeln; vielmehr müssen auch die Förderung von Migration und Teilhabe eine entscheidende Rolle spielen. Wir haben daher im April 2014 in neun Kommunen ein Pilotprojekt gestartet, um die Ausländerbehörden auf ihrem Weg zu stärkerer Serviceorientierung, gelebter Willkommenskultur und ausgeprägter Mittlerfunktion zu begleiten. Die im Rahmen dieses Pilotprojektes gesammelten Erfahrungen werden mit dem nun vorliegenden Handbuch dokumentiert und praxisorientiert landesweit verfügbar gemacht. Mit diesem Handbuch bieten wir allen Ausländerbehörden ein praxisgerechtes Werkzeug, um entsprechende Entwicklungsprozesse vor Ort zu initiieren und umzusetzen. Hierzu möchten wir ausdrücklich aufrufen! So profitieren alle Ausländerbehörden und letztlich auch alle zuwandernden Menschen in Niedersachsen von diesem Projekt.

Wir danken dem Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz gGmbH sowie der Schneider Organisationsentwicklung für die engagierte und professionelle Umsetzung des Projektes sowie den teilnehmenden Ausländerbehörden für ihr Engagement.

Einleitung

Das vorliegende Praxishandbuch ist im Kontext des 2014 in Niedersachsen durchgeführten Pilotprojekts zur Stärkung der Serviceorientierung, der Mittlerfunktion und der Willkommenskultur erarbeitet worden, das vom Niedersächsischen Ministerium für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung initiiert und gefördert wurde. Das Projekt hat Ausländerbehörden bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen unterstützt, die auf eine Verbesserung der „Serviceorientierung“ und „Willkommenskultur“ zielen.

Vor allem angesichts der wachsenden Bedeutung von Zuwanderung richten sich an Ausländerbehörden weitgehende Erwartungen, denn für zugewanderte Menschen ist die Ausländerbehörde eine der ersten Anlaufstellen. Der Eindruck, den sie von Deutschland bzw. einer Kommune erhalten, wird nicht zuletzt von ihren Erfahrungen mit einer Ausländerbehörde geprägt. Die Verbesserung der Willkommenskultur der Ausländerbehörde ist daher auch eine Möglichkeit für eine Kommune, sich gegenüber Zuwanderungswilligen und Zugewanderten als attraktiver Lebensort zu präsentieren. Maßnahmen zur Stärkung der Serviceorientierung und Willkommenskultur der Ausländerbehörde sind zugleich Ausdruck der Wertschätzung der ausländischen Bürgerinnen und Bürger einer Kommune.

Auch das Aufgabenverständnis von Ausländerbehörden befindet sich in einem Wandel. Neben ihren ordnungsbehördlichen Aufgaben beschäftigen sich Ausländerbehörden zunehmend mit der Frage, welchen Beitrag sie für kommunale Migrations- und Teilhabeprozesse leisten können. Dies kann zum Beispiel bedeuten, mit Kundinnen und Kunden Perspektiven für eine Aufenthaltsverfestigung zu entwickeln oder eine über aufenthaltsrechtliche Fragen hinausgehende Lotsen- und Beratungsfunktion wahrzunehmen.

Die Teilnahme von zehn niedersächsischen Ausländerbehörden (wobei zwei Standorte angesichts einer bevorstehenden Fusion gemeinsam mitgewirkt haben) an dem Pilotprojekt – und die Bewerbung weiterer Kommunen, die in einem Auswahlverfahren nicht berücksichtigt werden konnten – unterstreicht den Willen und das Bemühen der Verwaltungen und der Ausländerbehörden selbst, auf diese Herausforderungen einzugehen und die Weiterentwicklung der Ausländerbehörde aktiv zu betreiben.

Die Inhalte des Praxishandbuchs sind aus der Umsetzung des Pilotprojekts in Niedersachsen sowie aus einem parallel durchgeführten Projekt mit ähnlicher Zielsetzung in Rheinland-Pfalz hervorgegangen. Dies ermöglichte es, dass beide Bundesländer auch von den Ergebnissen und Erfahrungen aus dem jeweils anderen Bundesland profitieren konnten.

Das Praxishandbuch 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 Pilotprojekts 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. Auch der Maßnahmenkatalog ist aus der Umsetzung des Pilotprojekts entstanden und erhebt insoweit keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Im Anhang des Praxishandbuchs befindet sich zum einen eine anonymisierte Zusammenfassung der Ergebnisse von Telefoninterviews, die zu Projektbeginn mit den beteiligten Ausländerbehörden geführt wurden. Zum anderen sind dort die Ergebnisse eines im Rahmen dieses Pilotprojektes durchgeführten Workshops dokumentiert, in dem Vertreterinnen und Vertreter von Migrantenorganisationen und Beratungsdiensten Wünsche und Bedarfe hinsichtlich einer Weiterentwicklung von Ausländerbehörden diskutierten.

Das Praxishandbuch wird durch eine Instrumentensammlung mit Arbeitshilfen und Vorlagen ergänzt, die auf einem, der Druckfassung beiliegenden USB-Stick zur Verfügung gestellt werden. Sämtliche Texte und Materialien sind zudem auf der Internetseite www.projekt-auslaenderbehoerde.de zu finden.





A. Gestaltungsbereiche und strategischer
Rahmen eines Veränderungsprozesses
in Ausländerbehörden



A. Gestaltungsbereiche und strategischer Rahmen eines Veränderungsprozesses in Ausländerbehörden

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 Veränderungsprozess. An den Standorten der Pilotprojekte 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 Willkommenskultur, Serviceorientierung und Mittlerfunktion der Ausländerbehörde verbessern zu wollen, zunächst aus. Auch für den Titel des Pilotprojekts wurden diese Begriffe gewählt. 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.

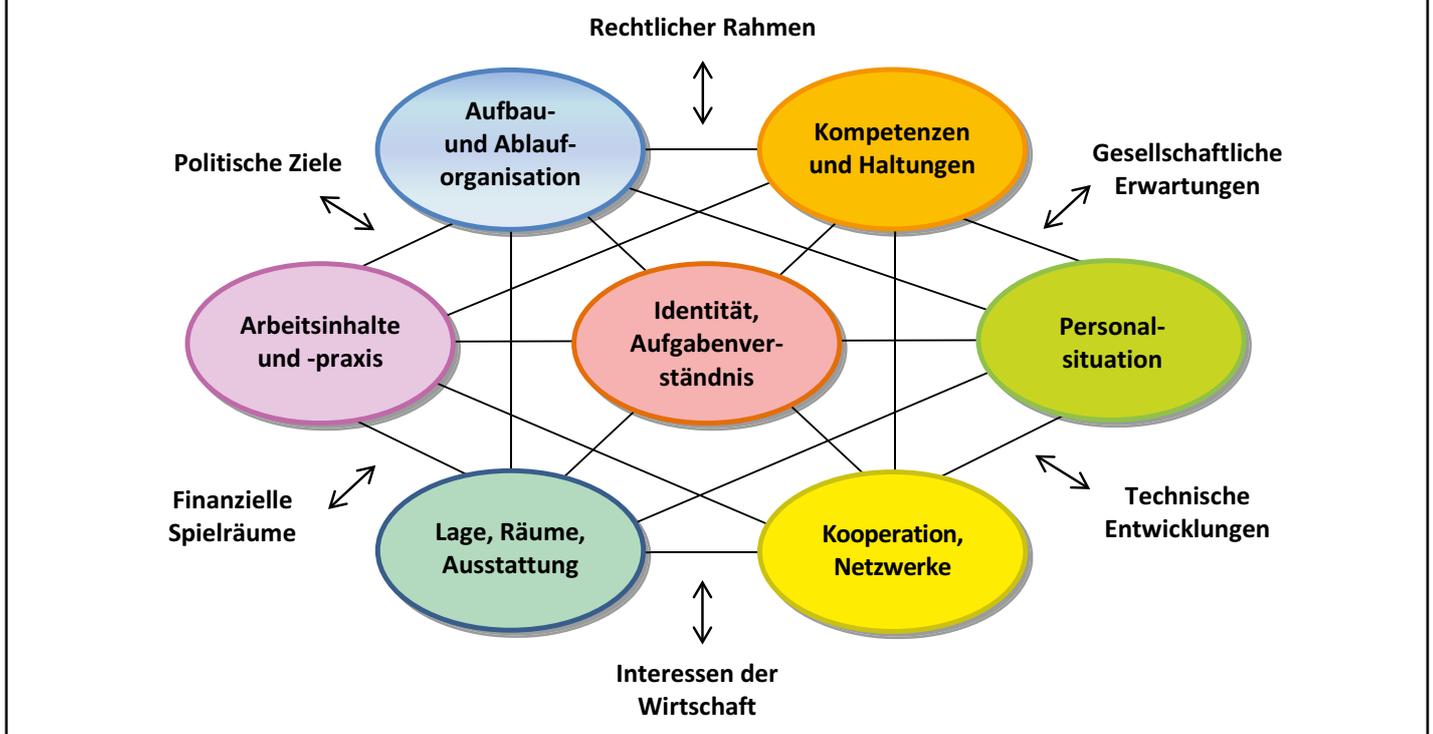
Aufgabenverständnis und andere Gestaltungsbereiche

Im Rahmen des Pilotprojekts 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 Verwaltung 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 Veränderungsprozessen¹



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. **„Personalsituation“**. 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.

¹ Schaubild in Anlehnung an: www.uni-lueneburg.de/personal_fuehrung/index.php/Systemische_Organisationsentwicklung

- f. **„Kooperation, Netzwerke“** beinhaltet alle über die Ausländerbehörde hinaus reichenden Kontakte und Beziehungen innerhalb und außerhalb der Verwaltung.

Im Rahmen des Pilotprojekts 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 Ausgestaltung 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 „Willkommenskultur“ zu präzisieren, indem sie den Fokus auf konkrete Veränderungen in zentralen Gestaltungsbereichen richten. Entsprechende Zielformulierungen wurden an den Standorten des Pilotprojektes diskutiert und weiterentwickelt. Eine Mehrheit der am Pilotprojekt beteiligten Ausländerbehörden betrachtet die folgenden Formulierungen als gute Grundlage für eine mögliche Entscheidungsfindung durch die jeweilige Verwaltung.²

1. Die Ausländerbehörde verhilft im Rahmen ihres Handlungsspielraums ausländischen Bürgerinnen und Bürger zu einem gesicherten Aufenthaltsstatus, indem sie aktiv Wege dahin aufzeigt und entsprechende Entscheidungen trifft.³
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.
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.

² Sechs der neun Pilot-Ausländerbehörden haben sich uneingeschränkt auf die zwölf Zielformulierungen geeinigt. Eine Pilot-Ausländerbehörde formulierte zu den Zielen 1 und 11 einen abweichenden Vorschlag. Eine Ausländerbehörde äußerte zudem Skepsis gegenüber der Relevanz von Ziel 12.

³ Der abweichende Formulierungsvorschlag einer Pilot-Ausländerbehörde lautet: „Die Ausländerbehörde berät ausländische Menschen und zeigt im Rahmen der aktuell gültigen Rechtslage aktiv Wege auf, wie der Aufenthaltsstatus gesichert oder verfestigt werden kann.“

- 
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.⁴
 12. Die Ausländerbehörde macht ihre handlungsleitenden Prinzipien wie „interkulturelle Ausrichtung“ und „Serviceorientierung“ in der eigenen Verwaltungsorganisation wie auch in der Öffentlichkeit sichtbar.

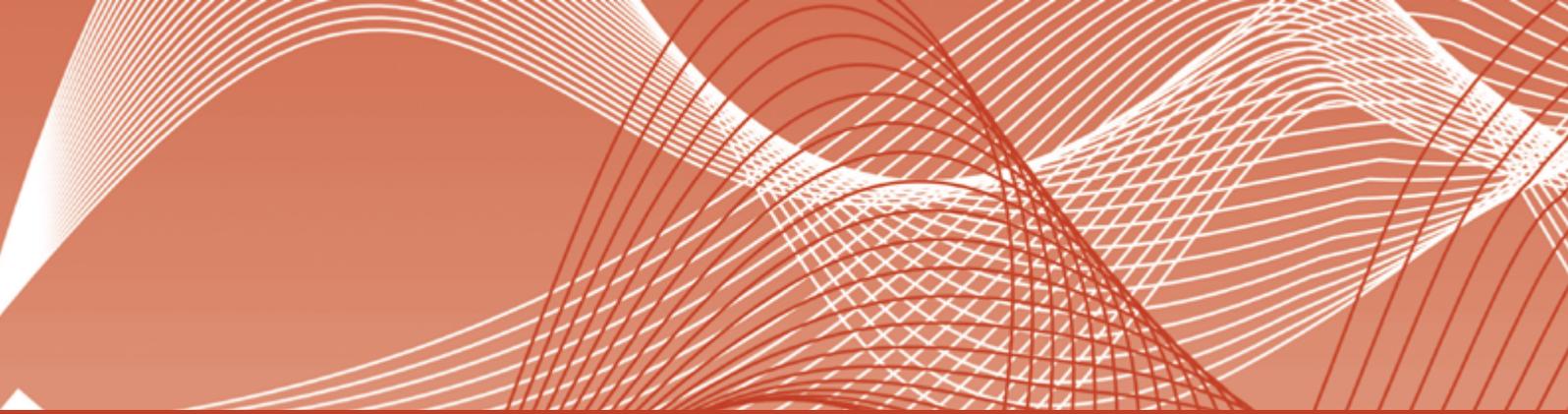
Die in Teil C des Praxishandbuches beschriebenen Maßnahmen, die in einem Veränderungsprozess relevant sein könnten, sind nach diesen zwölf Zielen geordnet. Dort findet sich auch eine Erläuterung der jeweiligen Zieldimension.

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 einer 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.

⁴ Der abweichende Formulierungsvorschlag einer Pilot-Ausländerbehörde lautet: „Mit Akteuren der Migrations- und Integrationsarbeit sowie relevanten Akteuren pflegt die Ausländerbehörde auf Gegenseitigkeit beruhende kontinuierliche, konstruktive und respektvolle Beziehungen.“





B. Leitfaden zur Initiierung und Umsetzung eines Veränderungsprozesses

B. Leitfaden zur Initiierung und Umsetzung eines Veränderungsprozesses

Die in das Pilotprojekt 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 Pilotprojekts 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

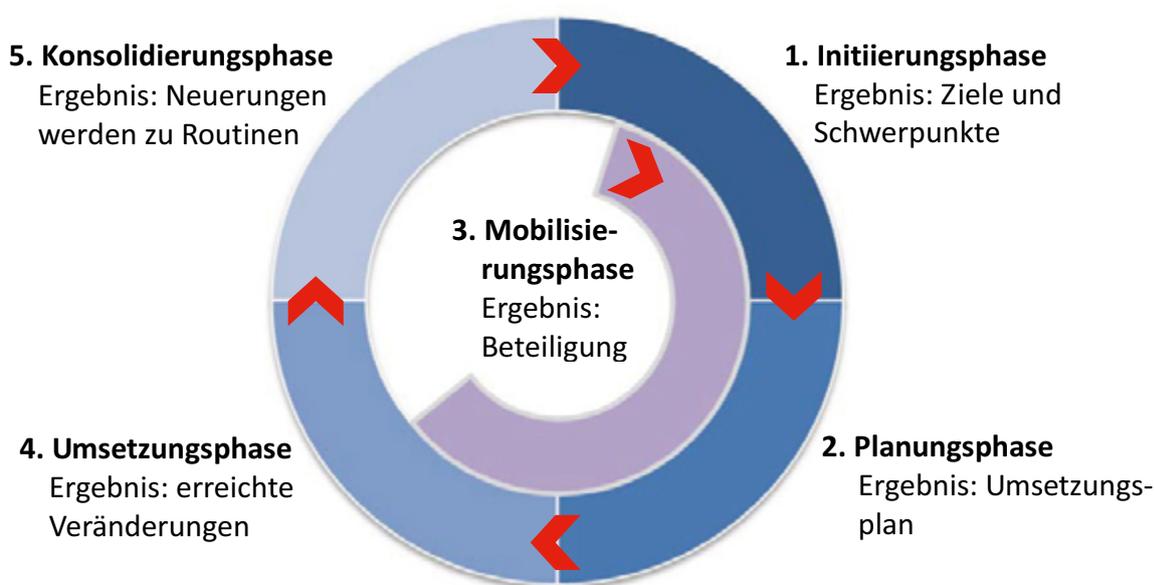
Veränderungsprozesses einerseits eine zeitliche Überforderung zu vermeiden, die zu Frustration führen kann, wenn die Umsetzung weit hinter der Planung zurück bleibt. Andererseits ist ein gewisser Ehrgeiz bei der Planung notwendig, damit auch erkennbar wird, was sich verändern soll bzw. am Ende verändert 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, Mittlerfunktion und Willkommenskultur als ein längeres, d.h. zumindest zweijähriges Projekt anzulegen sein.

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.

Phase 1: Initiierungsphase

Die wesentlichen Aufgaben, die in diesem Praxishandbuch 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

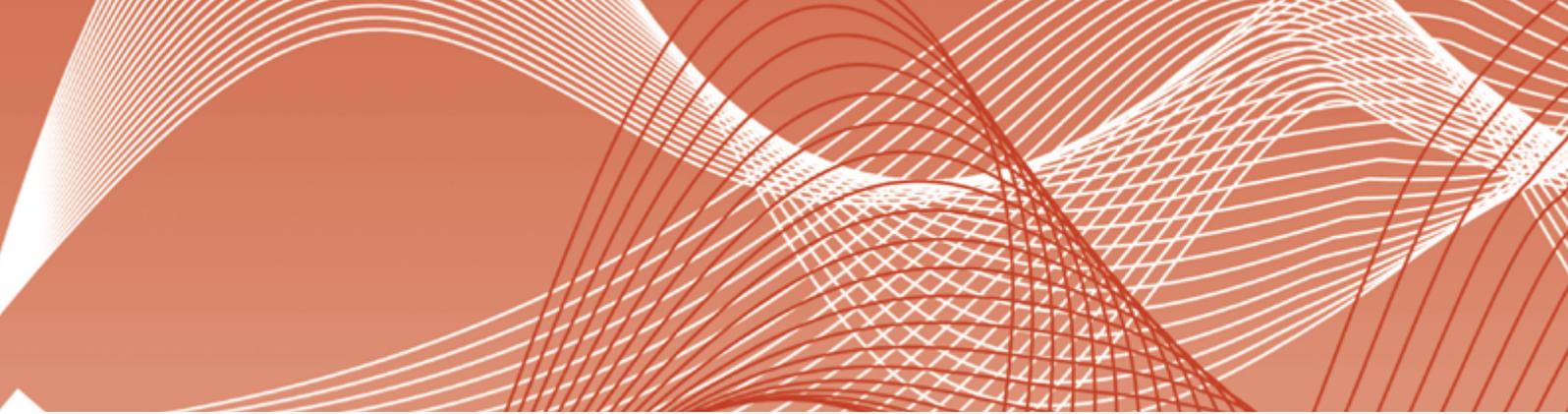
Um einen Veränderungsprozess anstoßen und voranbringen zu können, muss geklärt sein, welche Person auf der Fachebene die Gesamtverantwortung für den Prozess trägt. Zu den Aufgaben dieser Person gehört die Prozessgestaltung und Koordination der einzelnen Schritte und Maßnahmen sowie insbesondere auch 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 (besonders 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, Mittlerfunktion 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 Handbuches 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 (groß, 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 Arbeitshilfen-Sammlung.

Um die Diskussion mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über einen Veränderungsbedarf zu eröffnen, hat es sich im Rahmen des Pilotprojekts als sinnvoll erwiesen, zu Beginn eine kleine anonyme

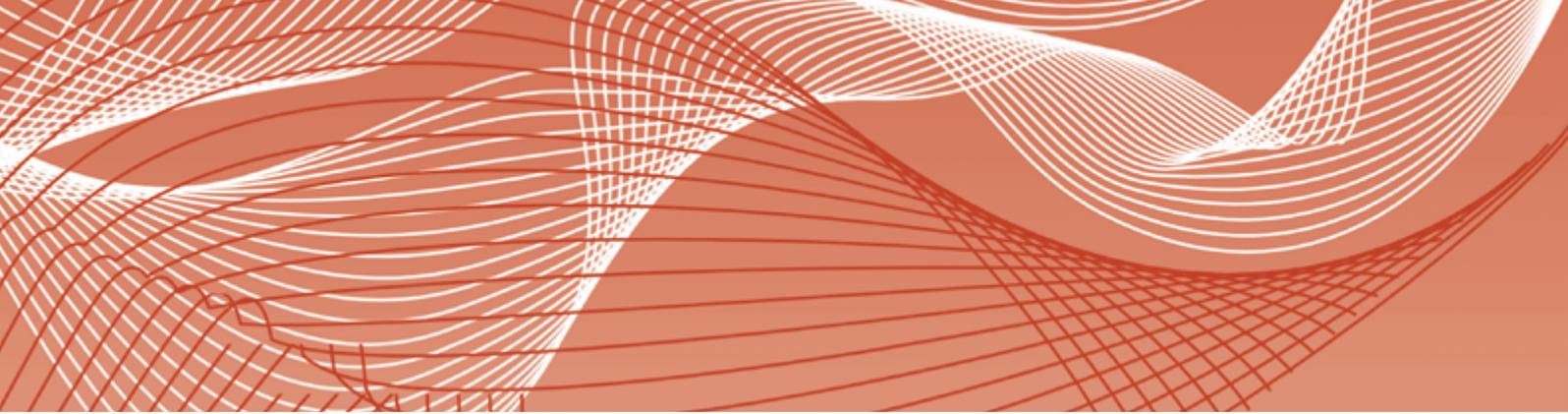
Befragung durchzuführen. Dabei sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Bewertung treffen, für wie wichtig sie ausgewählte Aspekte im Rahmen eines Weiterentwicklungsprozesses der Ausländerbehörde halten. Mit der Auswertung der Ergebnisse erhält man ein Meinungs- und Stimmungsbild darüber, wo Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Fortentwicklungsbedarf sehen und wo eher nicht und möglicherweise 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 Pilotprojekts 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 Arbeitshilfen-Sammlung 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 Arbeitshilfen-Sammlung 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"> • Liste aller in Teil C des Praxishandbuches beschriebenen Maßnahmen • Möglichkeit zur Bewertung der Relevanz und des Aufwands sowie – daraus abgeleitet – der Umsetzungspriorität der jeweiligen Maßnahme | <ul style="list-style-type: none"> • 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“ | <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitshilfe 1.2 |
| Reflexionsfragen | <ul style="list-style-type: none"> • Fragen zum Einstieg in einen Team-Workshop | <ul style="list-style-type: none"> • 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 Pilotprojekts 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 | <ul style="list-style-type: none"> • Zwölf Zielformulierungen zu unterschiedlichen Gestaltungsbereichen einer Ausländerbehörde • Versuch der Konkretisierung abstrakter Begriffe wie „Serviceorientierung“, „Willkommenskultur“ und „interkulturelle Ausrichtung“ bezogen auf das Arbeitsfeld einer Ausländerbehörde | <ul style="list-style-type: none"> • 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 Serviceorientierung und Willkommenskultur nicht nur Schwächen hat, sondern auch Stärken und Erfolge vorweisen kann. Dies stärkt die Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, weitere Schritte zu gehen, und wirkt einem häufig negativ geprägten Bild der Behörde in der Öffentlichkeit entgegen.

e. 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 Kundinnen und Kunden, für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (und nicht nur für die Kundinnen und Kunden) 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 Aktivitäten 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 Auswahlménü, 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.

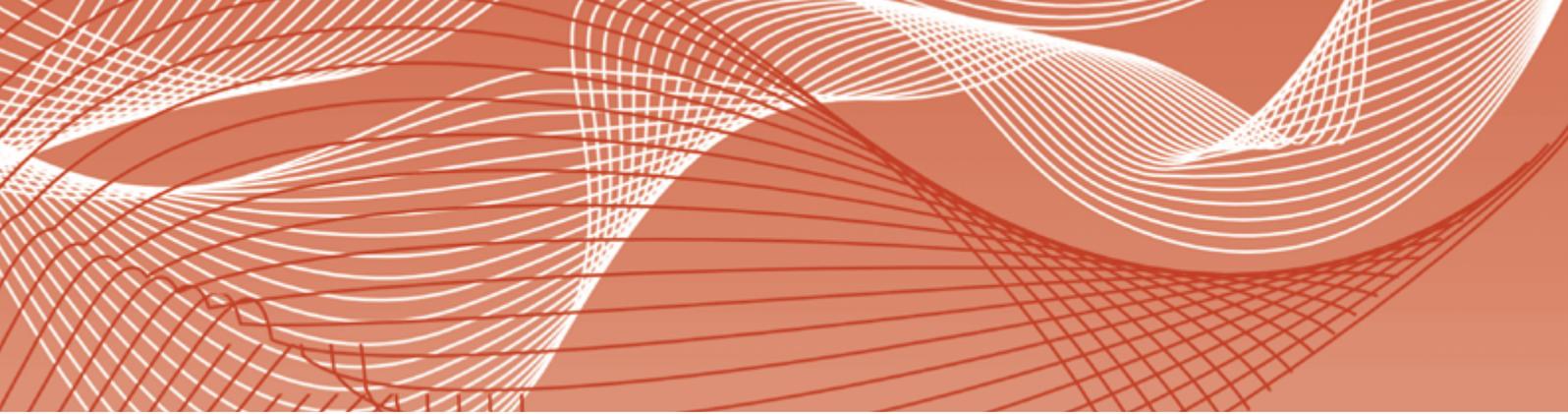


Abbildung 3: Formatvorlage für den Umsetzungsplan

Stärkung der Serviceorientierung und der Willkommenskultur der Ausländerbehörde
Umsetzungsplan

| | Arbeitschritte | 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 | <ul style="list-style-type: none"> • Formatvorlage auf Excel-Basis zur Dokumentation aller umsetzungsrelevanten Informationen zu einem Veränderungsprozess | <ul style="list-style-type: none"> • 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 Kundinnen und Kunden und nicht zuletzt für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- Welche möglichen Besorgnisse sind unbegründet? Wie kann auf die begründeten eingegangen werden?
- Wie soll der Prozess verlaufen? Welche Rolle und Aufgaben haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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 Pilotprojekts 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.

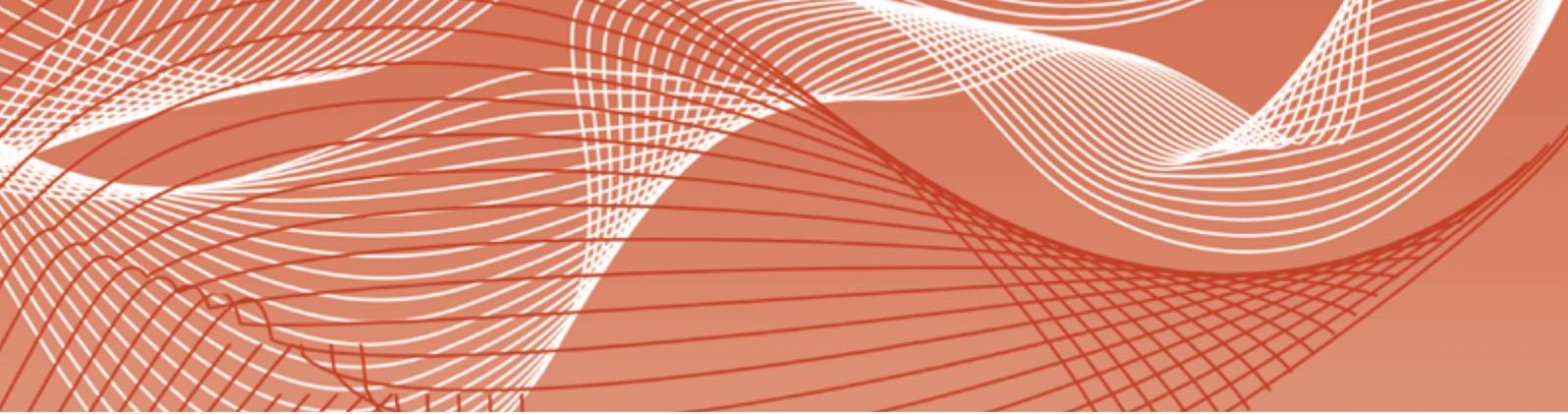
Mögliche Felder und Formen der Beteiligung sind:

- 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?
- 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?

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:

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 Pilotprojekts für die Umsetzung verschiedener Maßnahmen entwickelten Arbeitshilfen sind in Teil C – zugeordnet zu den jeweiligen Arbeitsfeldern und Maßnahmen – aufgeführt. In der nachstehenden Tabelle sind sie zudem zu einer Gesamtübersicht zusammengestellt.

Verfügbare Instrumente:

| | | |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Struktur für ein Gesamtkonzept | <ul style="list-style-type: none"> • Formatvorlage mit Zielformulierungen und Textbausteinen zur Darstellung des strategischen Rahmens eines Veränderungsprozesses | <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitshilfe 4.1 |
| Erfassung der Beratungsleistungen | <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitshilfe zur Erfassung der Art und des Aufwands von erbrachten Beratungsleistungen | <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitshilfe 4.2 |
| Informationsgrundlage | <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitshilfe zur Vergemeinschaftung und Ergänzung des in der Behörde vorhandenen Beratungswissens | <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitshilfe 4.3 |
| Infomaterialien | <ul style="list-style-type: none"> • Kommentierte Liste von relevanten Infomaterialien, die als Broschüre oder im Internet erhältlich sind | <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitshilfe 4.4 |
| Kriterien und Beispiele für den Webauftritt | <ul style="list-style-type: none"> • Hinweise zur Bewertung eines Webauftritts und Anregungen zur Ergänzung bzw. Neugestaltung | <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitshilfe 4.5 |
| Kundenbefragung | <ul style="list-style-type: none"> • Hinweise zur Vorbereitung, Gestaltung und Durchführung einer Kundenbefragung | <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitshilfe 4.6 |
| Räumliche Gegebenheiten in der Ausländerbehörde | <ul style="list-style-type: none"> • Checkliste zur Überprüfung und Bewertung der Räumlichkeiten unter verschiedenen Gesichtspunkten | <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitshilfe 4.7 |

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

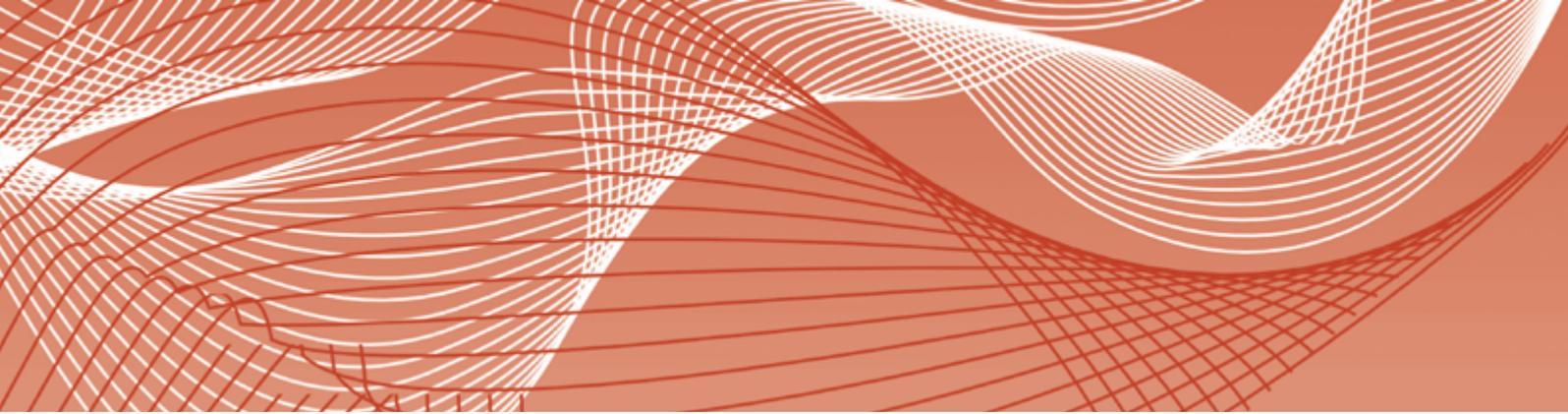
- die Umsetzung (gemessen an den Vorgaben des Umsetzungsplans) erfolgreich war,
- die intendierten Ergebnisse erreicht wurden oder (zu Beginn nicht bedachte) Hindernisse oder Probleme aufgetreten sind,
- sich die Neuerung bewährt hat und dauerhaft beibehalten werden soll oder ob es Nachsteuerungsbedarf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

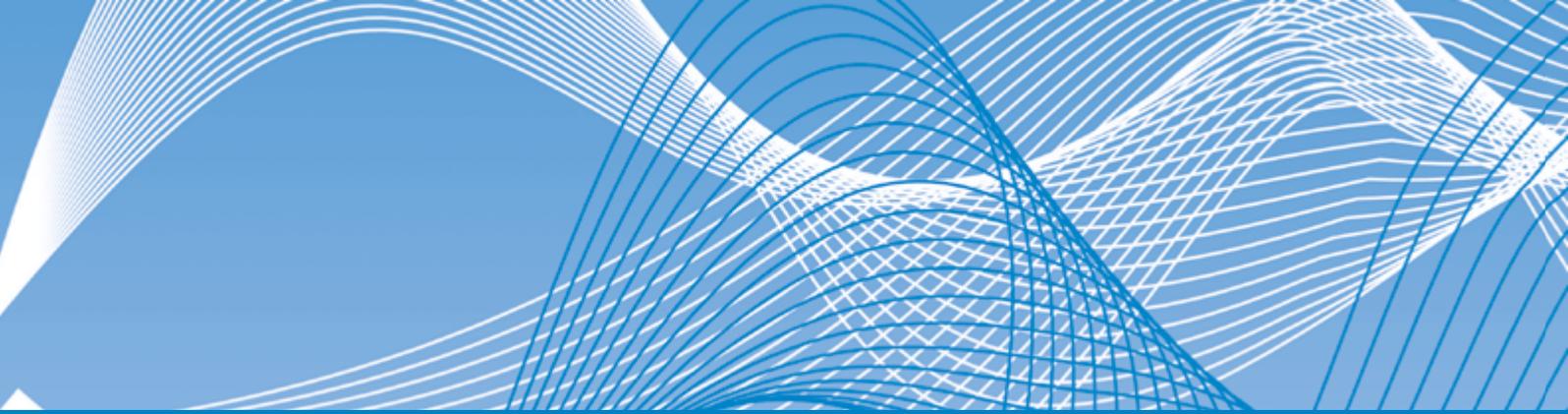
Eine solche Überprüfung erfolgt schon während der Umsetzung der Maßnahme und dann insbesondere nochmals nach ihrem Abschluss. Wesentliche Informationsquellen sind die eigene Beobachtung und die Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

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.







C. Maßnahmenkatalog

C. Maßnahmenkatalog

Teil C des Praxishandbuches 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.

Bei der Maßnahmeplanung sollten auch die von Migrant*innenorganisationen und Beratungsdiensten zusammengetragenen Bedarfe und Anregungen beachtet werden. Diese finden sich in der Dokumentation des entsprechenden Workshops im Anhang zu diesem Praxishandbuch.



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 auf der zum Praxishandbuch gehörenden Arbeitshilfen-Sammlung, die auf einem elektronischen Speichermedium verfügbar ist.

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.⁵

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.

Arbeitsfeld 1 A: 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. |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

⁵ Eine Pilot-Ausländerbehörde hat abweichend folgende Formulierung vorgeschlagen: „Die Ausländerbehörde berät ausländische Menschen und zeigt im Rahmen der aktuell gültigen Rechtslage aktiv Wege auf, wie der Aufenthaltsstatus gesichert oder verfestigt werden kann.“



| | |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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.

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: 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 Kundinnen und Kunden, die weitergegebenen Informationen und Materialien, die Dauer der Beratung sowie die Häufigkeit der jeweiligen Fragestellungen fest. • Die Aufzeichnungen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in einem Dokument zusammengeführt. |

Erläuterungen:

An die Beschäftigten in der Ausländerbehörde werden seitens der Kunden vielfältige Fragen und Anliegen herangetragen, die z.T. auch über ausländerrechtliche Zusammenhänge hinausgehen. Je nach individuellem Wissensstand und zeitlichen Ressourcen wer-

den diese Fragestellungen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 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 Kundinnen und Kunden, die die Gelegenheit eines Termins mit den Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern 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 Serviceorientie-

rung 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 weitere 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.

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. Eine besondere Bedeutung kommt hierbei den in Niedersachsen eingerichteten Koordinierungsstellen für Migration und Teilhabe sowie dem Netzwerk für Integrations- und Flüchtlingsberatung zu, deren Einbindung empfohlen wird.



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 Kundinnen und Kunden 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. • Die regionalen Beratungsangebote/-netzwerke werden eingebunden. |

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 Kundinnen und Kunden 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

| | |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ergebnis: | 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. |
| Zentrale Aktivitäten: | <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 Fragestellungen 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.

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 Kundinnen und Kunden 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 Kundinnen und Kunden gleichermaßen zufriedenstellenden Organisation der Tätigkeiten.

Die Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter 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 Kundinnen und Kunden 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 Kunden 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 Kundinnen und Kunden sowie Personen und Einrichtungen, die in unterschiedlichen Zusammenhängen ausländische Staatsangehörige beraten. Durch Angaben zu Öffnungszeiten bzw. Möglichkeiten zur Terminvereinbarung, zu Zuständigkeiten und zur Erreichbarkeit einzelner Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter kann die Steuerung des Kundenverkehrs erleichtert werden. Zum Download zur Verfügung gestellte Antragsformulare verringern das Besucheraufkommen in der Behörde und ersparen Kundinnen und Kunden 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 Praktikanten 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: | Kundinnen und Kunden 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 Landes, 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 Kolleginnen und Kollegen) 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 integrations- und teilhabeunterstützender 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 beigefügte Bestellübersicht kann der Ausländerbehörde dazu dienen, einen Überblick über verfügbare Printmedien zu erhalten und deren Bestellung zu organisieren.

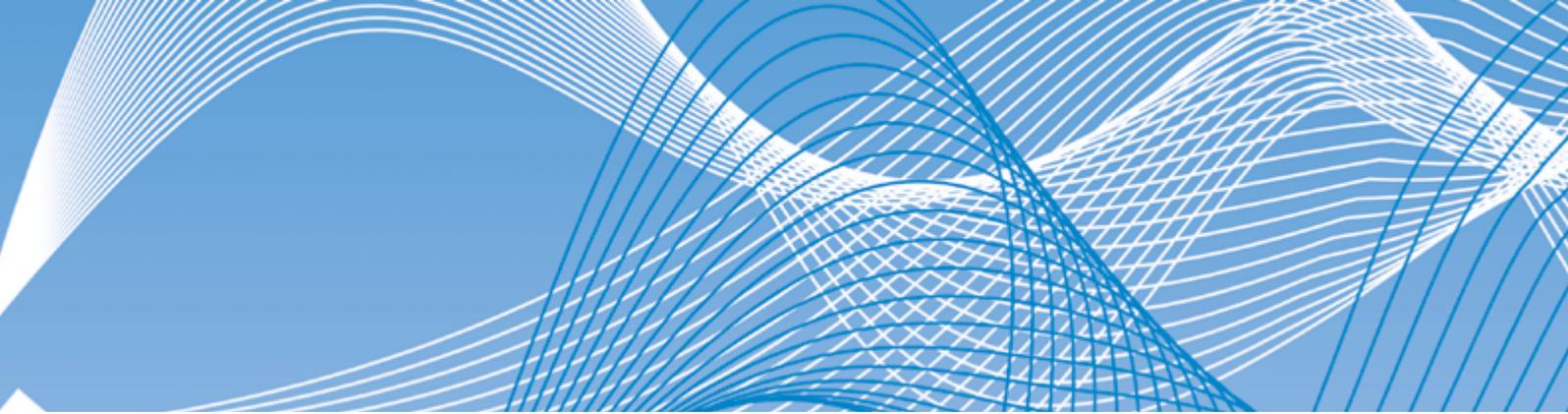
Maßnahme 3.5: Erstellung einer Liste von Anlaufstellen und Ansprechpersonen

| | |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ergebnis: | Kundinnen und Kunden 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 Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter händigen die Liste im Bedarfsfall den Kundinnen und Kunden 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, Beratungsangebote, 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 Kundinnen und Kunden 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 Neubürgerinnen und -bürger vor. Diese können als Grundlage dienen und um entsprechende Hinweise für neu Zugewanderte 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. Auch Beratungsdienste sollten hier eingebunden werden.



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 Integrationslotsinnen und -lotsen tätig sind. • Die Ausländerbehörde spricht geeignete Stellen (z.B. Integrationsbeauftragte, Volkshochschule, Migrationsbüro) an und wirbt für den Aufbau eines Pools von Integrationslotsinnen und -lotsen. • Die Ausländerbehörde beteiligt sich an der Entwicklung eines Konzepts zu Gewinnung, Aufgaben und Arbeitsweise der „Integrationslotsen“. • Beschäftigte unterstützen bei der Gewinnung potenzieller Integrationslotsen, indem sie in der Ausländerbehörde dafür werben und ggf. (ehemalige) Kundinnen und Kunden 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 und Teilhabeförderung. 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 zahlreichen Projekten wurde bereits die Qualifizierung von Integrationslotsinnen und -lotsen gefördert. Informationen über Projekte in Niedersachsen sowie die umfangreichen Schulungsmaterialien stehen hier zum Download zur Verfügung. Stellvertretend für alle Kommunen, in denen Integrationslotsinnen und -lotsen tätig sind, sei hier verwiesen auf die Stadt Ludwigshafen am Rhein 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: | Kundinnen und Kunden 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 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 Kundinnen und Kunden. Die Ergänzung der deutschen Formulierungen durch Übersetzungen in mehrere Herkunftssprachen kann 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 externe Expertise. • 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 sowie andere Institutionen bieten Informationsmaterialien über Prinzipien und Anwendung der Leichten 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 Kundengespräche 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. Koordination 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 Kolleginnen und Kollegen. • 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 Kundinnen und Kunden 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 kann bzw. 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 Kolleginnen und Kollegen 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 Kundinnen und Kunden 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 Kundenverkehr der Ausländerbehörde wird nach einem für Kundinnen und Kunden 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 Kundinnen und Kunden 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 Kundinnen und Kunden sind möglich und müssen nicht im Voraus geplant werden; dringliche Anliegen lassen sich sofort erledigen. Aus Mitarbeitersicht 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 Kundinnen und Kunden dann eine gewisse Wartezeit in Kauf nehmen.



Maßnahme 5.2: Optimierung der Aufgabenzuordnung

| | |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ergebnis: | Die Ausländerbehörde hat eine für Beschäftigte und Kundinnen und Kunden 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 Kundinnen und Kunden 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

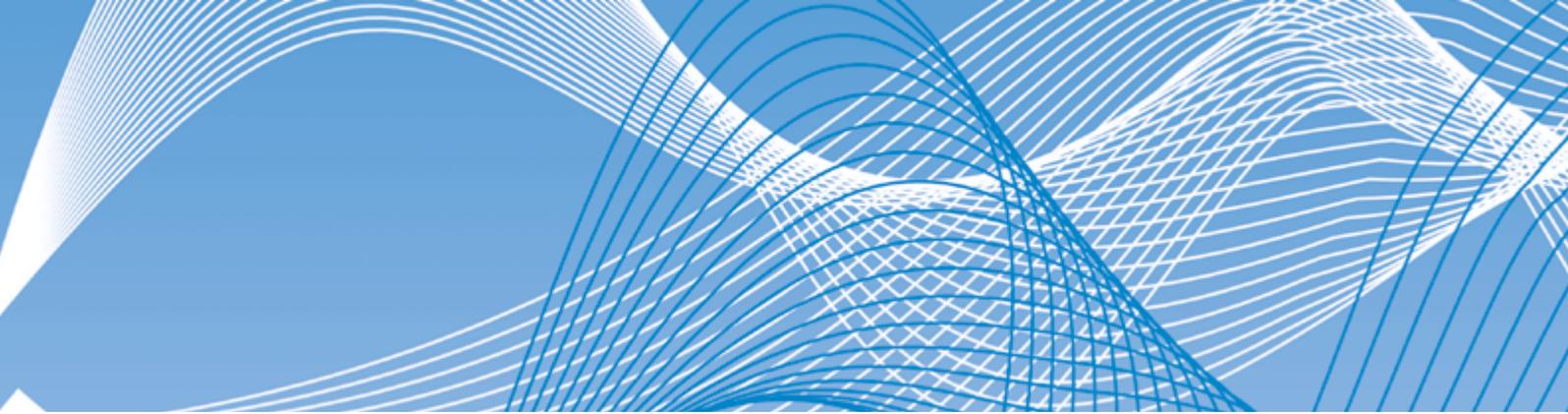
| | |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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 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, Integration und Teilhabe 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: Organisationsstruktur

Maßnahme 6.1: Organisatorische Verbindung mit anderen Verwaltungsstellen

| | |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Ergebnis:</p> | <p>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 o.ä.) sind ebenfalls Teil dieser Organisationseinheit.</p> |
| <p>Zentrale Aktivitäten:</p> | <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 Konzept wird mit der Verwaltungsspitze erörtert und beschlossen. • Das Konzept wird umgesetzt. |

Erläuterungen:

Die organisatorische Verbindung von Verwaltungsbereichen, die maßgeblich Dienstleistungen für Zugewanderte erbringen, hat durch kurze Wege und leichtere Abstimmungen eine integrations- bzw. teilhabefördernde Wirkung, indem bspw. in der Ausländerbe-



hörde 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 Kundinnen und Kunden die Grundvoraussetzungen zur Einbürgerung erfüllen. • Geeignete Kundinnen und Kunden werden an die Kolleg/innen der Einbürgerungsstelle empfohlen. |

Erläuterungen:

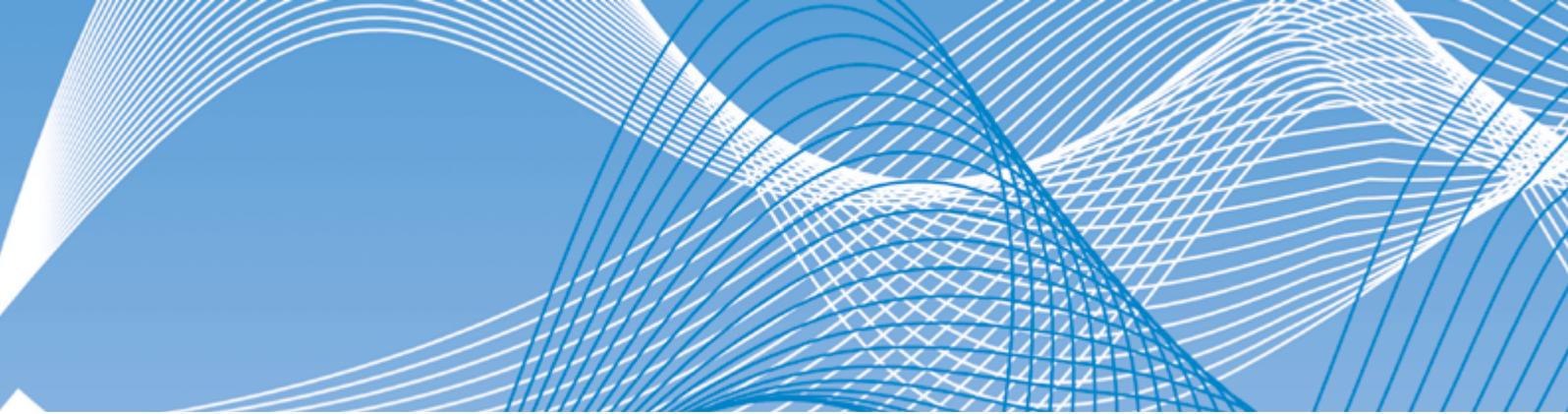
Häufig sind die Aufgabenbereiche der Einbürgerungs- bzw. Staatsangehörigkeitsbehörde und der Ausländerbehörde organisatorisch getrennt. Die Ausländerbehörde kann dennoch bei Vorsprachen routinemäßig in den Blick nehmen, ob die wesentlichen Einbürgerungsvoraussetzungen bereits vorliegen. Ist dieser „Schnellcheck“ positiv ausgefallen, sollte die Kundin bzw. der Kunde auf die potenzielle Möglichkeit der Beantragung der deutschen Staatsbürgerschaft hingewiesen, mit grundlegendem Informationsmaterial ausgestattet und ihr oder ihm eine Beratung bei der jeweiligen 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.

Maßnahme 6.3: Bündelung von Serviceangeboten für Zugewanderte

| | |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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, Geschäftsstelle des Beirats für Migration und Integration, Koordinierungsstelle für Migration und Teilhabe) 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 darauf, wie der Servicecharakter der Behörde bewertet wird und inwiefern dieser ggf. durch verschiedene Maßnahmen gestärkt werden kann.

Arbeitsfeld 7: Beteiligung der Kundinnen und Kunden

Maßnahme 7.1: Erkundung der Kundenperspektive

| | |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ergebnis: | Die Ausländerbehörde verfügt über ein Instrument zur Einbeziehung der Kundenperspektive und wendet es regelmäßig an. |
| Zentrale Aktivitäten: | <ul style="list-style-type: none"> • Die Behörde legt fest, zu welchen Aspekten die Kundinnen und Kunden 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 Kundenbefragung 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 Kundinnen und Kunden 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 Kundinnen und Kunden positiv auf das Kommunikationsklima auswirken und das Image der Behörde verbessern.



Die Arbeitshilfe 4.6 ► „Kundenbefragung“ liefert Hinweise zur Durchführung.

Maßnahme 7.2: Etablierung eines Managements von Kundenrückmeldungen

| | |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ergebnis: | Der Umgang mit positiven und negativen Rückmeldungen der Kundinnen und Kunden 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 Willkommenskultur 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, ältere Menschen und Menschen mit Kinderwagen können die Räumlichkeiten der Ausländerbehörde problemlos erreichen. |
| Zentrale Aktivitäten: | <ul style="list-style-type: none"> • 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 Kundinnen und Kunden ohne Deutschkenntnisse ein rasches Zurechtfinden. |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zentrale Aktivitäten: | <ul style="list-style-type: none"> • 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 Kundinnen und Kunden bei. Eine ausreichende und leicht verständliche Besucherführung wirkt sich folglich positiv auf die Atmosphäre im Wartebereich und in der Kommunikation mit den Beschäftigten aus.

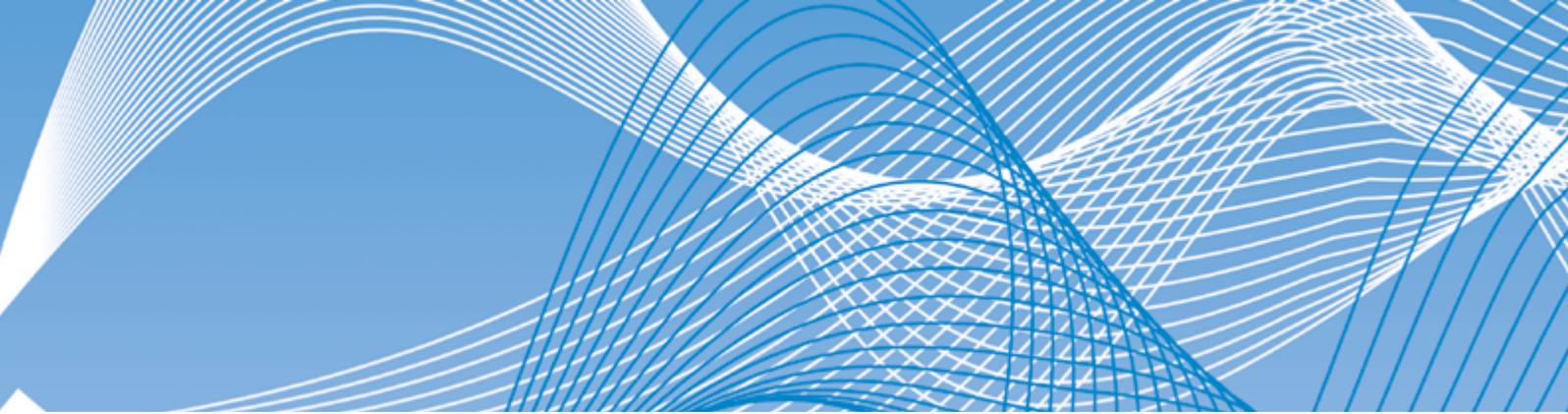
Wegweiser in ausreichender Zahl und durch Piktogramme ergänzte bzw. ersetzte Hinweise erleichtern die Orientierung auch für Personen ohne deutsche Sprachkenntnisse oder Lesefertigkeiten.



Mit Hilfe der Arbeitshilfe 4.7 ► „Checkliste Räumliche Gegebenheiten in der Ausländerbehörde“ können Räumlichkeiten unter verschiedenen Gesichtspunkten überprüft und beurteilt werden. Weitere Hinweise aus Sicht von Migrantenorganisationen ergeben sich auch aus Anhang 1.

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 Kundinnen und Kunden wichtige Mitteilungen und Informationen zu vermitteln.



Mit der Arbeitshilfe 4.7 ► „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 Kunden 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 Kundinnen und Kunden 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 Kundinnen und Kunden keine Kenntnis über diese Daten erlangen können und keine zusätzliche Belastung durch eine „öffentliche“ Gesprächssituation entsteht.



Mit der Arbeitshilfe 4.7 ► „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 Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber 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.

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: | <ul style="list-style-type: none"> • 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

| | |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ergebnis: | 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. |
| Zentrale Aktivitäten: | <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. |

| | |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <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 |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

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 Praxishandbuch beschriebene Ansatzpunkte gehören: |

Erläuterungen:

Die Neu- oder Wiederbesetzung von Stellen stellt die Ausländerbehörde vor große Herausforderungen. Potentielle Bewerber/innen verbinden die Tätigkeit in der Ausländerbehörde 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 Praxishandbuch 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“

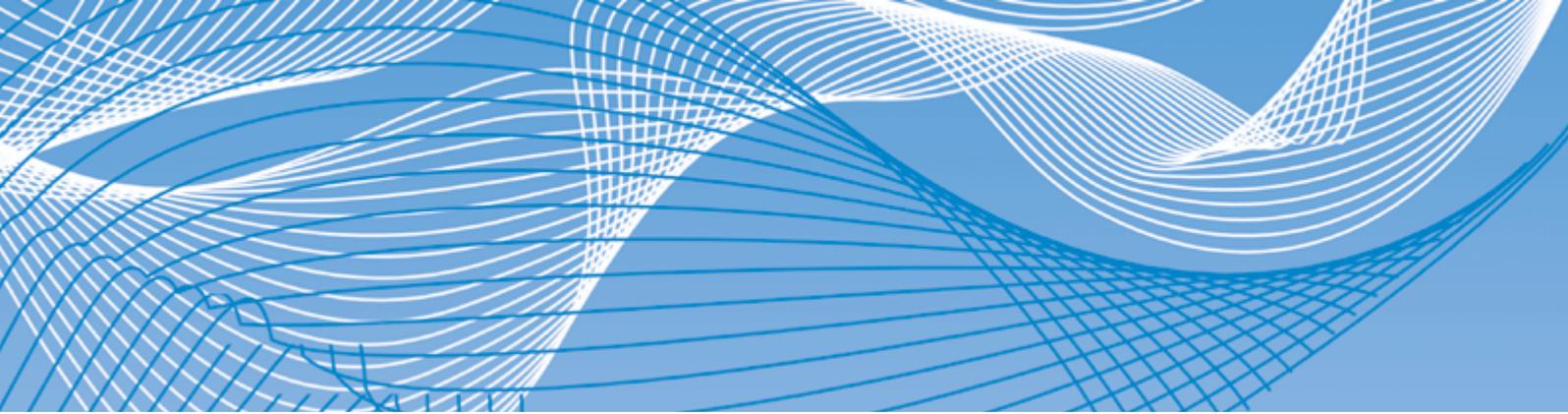
| | |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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 Kundinnen und Kunden 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: | <ul style="list-style-type: none"> • 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 Kundinnen und Kunden im Sinne einer interkulturell ausgerichteten, dienstleistungsorientierten Behörde müssen „on the job“ erlernt werden.

Die Einarbeitung erfolgt durch die erfahrenen Mitarbeiter/innen und wird von diesen zusätzlich zu den regulären Aufgaben erledigt. 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.

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: Informations- 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 beschrrieben:

- 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.



Ziel 11: Mit Akteuren der Migrations- und Integrationsarbeit sowie anderen relevanten Akteuren pflegt die Ausländerbehörde kontinuierliche, konstruktive und respektvolle Beziehungen.⁶

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 Meldstellen 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: | <ul style="list-style-type: none"> • Die beteiligten Behörden vereinbaren Form und Intervalle der Zusammenkunft des Schnittstellen-Arbeitskreises sowie Verantwortlichkeiten für die Einberufung und Vorbereitung. |

Bei der Umsetzung der Maßnahmen 11.1 und 11.2 sollten insbesondere die Koordinierungsstellen Migration und Teilhabe sowie die Regionalen Netzwerke der Kooperation Migrationsarbeit Niedersachsen eingebunden werden (vgl. Migrationsatlas im Anhang).

⁶ Eine Pilot-Ausländerbehörde hat abweichend folgende Formulierung vorgeschlagen: „Mit Akteuren der Migrations- und Integrationsarbeit sowie relevanten Akteuren pflegt die Ausländerbehörde auf Gegenseitigkeit beruhende kontinuierliche, konstruktive und respektvolle Beziehungen.“



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, Sprachkurstäger, Verwaltung, Integrationsbeauftragte, Migrantenorganisationen und andere – Informationen austauschen und ihre Zusammenarbeit konkretisieren. Hierzu zählt insbesondere das vom Sozialministerium koordinierte Netzwerk der Kooperativen Migrationsarbeit Niedersachsen in deren Regionalverbänden die Beratungsdienste verknüpft sind.

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 Kundinnen und Kunden haben und sich zudem positiv auf die Wahrnehmung der Dienstleistungen der Ausländerbehörde niederschlagen. Eine vertrauensvolle, gemeinsam abgestimmte Zusammenarbeit von Ausländerbehörde und Interessensvertretungen der Kundinnen und Kunden (z.B. Migrantenorganisationen, Beiräte) 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 Sachbearbeiterebene 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. Deren Wirkung ist jedoch eher gering. Um nachhaltige Wirkungen zu erreichen, 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 dazugehörige 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 Kundenbefragung.

Anhang 1



Niedersächsisches Ministerium
für Soziales, Gesundheit
und Gleichstellung

„Vision Willkommenskultur“

**- Ein perspektivischer Blick
auf die Ausländerbehörde der Zukunft -**

Workshop - Dokumentation



Dienstag, 22. Juli 2014, Stephansstift Hannover

Hintergrund und Ziele der Veranstaltung

Niedersachsen ist ein Land der Vielfalt. Menschen unterschiedlicher Herkunft mit ihren ganz persönlichen Erfahrungen und Potenzialen bilden das Fundament für die zukünftige kulturelle, wirtschaftliche, demografische und gesellschaftliche Entwicklung unseres Landes.

Ziel der Landesregierung ist es, Niedersachsen als Lebens- und Arbeitsstandort langfristig attraktiv zu machen und insgesamt eine Willkommens- und Anerkennungskultur für alle Menschen mit Migrationshintergrund als politischen und gesellschaftlichen Grundkonsens zu etablieren.

Die Landesregierung hat deshalb in ihrer Koalitionsvereinbarung festgelegt, die Willkommens- und Anerkennungskultur gegenüber Menschen mit Zuwanderungsgeschichte zu verbessern. Ein Schritt hierzu ist die Stärkung der Willkommenskultur bei den Ausländerbehörden. Dort sollen Information, Beratung und Mittlerfunktion verstärkt in den Vordergrund rücken.

Das Niedersächsische Sozialministerium hat zusammen mit dem Innenministerium und dem Institut für Sozialpädagogische Forschung gGmbH ein Konzept entwickelt, mit dem Ausländerbehörden durch Beratung und organisationsentwicklerische Prozessbegleitung auf dem Weg zur Stärkung ihrer Serviceorientierung, interkulturellen Ausrichtung und Mittlerfunktion unterstützt werden sollen.

Im Rahmen dieses Projektes wurden Vertreterinnen und Vertreter von Migrantorganisationen und Beratungsdiensten sowie weitere engagierte Menschen, die im Laufe ihres Lebens eigene Erfahrungen mit Ausländerbehörden gesammelt haben eingeladen, ein zukunftsorientiertes und positiv formuliertes Szenario zu entwerfen: Wie sollte die Ausländerbehörde der Zukunft unter dem Gesichtspunkt „Willkommenskultur“ aussehen?

Im Verlauf des Workshops erfolgten das Sammeln von Aspekten und die thematische Ausarbeitung zunächst an Thementischen. Daran anschließend werden die Ergebnisse im Plenum diskutiert.

Das sich dabei aus den individuellen Eindrücken, Erfahrungen, Wünschen und Bedarfen ergebende Bild soll in die weitere Projektarbeit und die spätere Dokumentation einfließen.

Darüber hinaus soll es den Ausländerbehörden einen Abgleich und ein konstruktives Überdenken ihrer Struktur, Arbeitsweise und Serviceorientierung ermöglichen.

Bei der Dokumentation der Diskussionsergebnisse haben wir uns daher auf eine stichwortartige Auflistung beschränkt.

Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung
Referat 301 – Migration und Teilhabe
Hinrich-Wilhelm-Kopf-Platz 2, 30159 Hannover
Telefon: (0511) 120-5972, E-Mail: jens.jeitner@ms.niedersachsen.de



Niedersächsisches Ministerium für Soziales,
Gesundheit und Gleichstellung
Referat 301 – Migration und Teilhabe

Workshop „Vision Willkommenskultur“ - Ein perspektivischer Blick auf die Ausländerbehörde der Zukunft -

im Rahmen des Pilotprojektes zur Stärkung
der Serviceorientierung, der Mittlerfunktion und der Willkommenskultur
der Ausländerbehörden in Niedersachsen

Dienstag, 22. Juli 2014, Stephansstift, Hannover

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Begrüßung | 16:00 Uhr | Frau Dr. Ayça Polat, Moderatorin Frau Regina Varchmin-Pecho, Sozialministerium Frau Kathleen-Pia Harney, Innenministerium |
| Vorstellung des Projektes | 16:15 Uhr | Herr Jens Jeitner, Sozialministerium |
| Ideenfindung und Gespräche an Thementischen | 16:25 Uhr | Frau Dr. Ayça Polat, Moderatorin |
| 1. Lage und Gestaltung der Räumlichkeiten der Auslän- derbehörde: Moderation Frau Winkler | | Wie müssten die Räumlichkeiten der Ausländerbehörde gestaltet sein, damit sich Kunden/innen dort willkommen und wertgeschätzt fühlen? |
| 2. Dienstleistungen und Kommunikation: Moderation Frau Schultes | | Welche Informationen und Hinweise erwarte ich von der Institution Ausländerbehörde bzw. von einer/m Sachbearbeiter/in als Teil der individuellen Beratung? |
| 3. Haltung, Kompetenzen, Sprachkenntnisse: Moderation Frau Varchmin-Pecho | | Welche grundlegenden Kompetenzen und Kundenorientierung erwarte ich von einer/m Sachbearbeiter/in der Ausländerbehörde? |
| 4. Abläufe/Verfahren: Moderation Frau Maler-Pleiffer | | Worauf sollte die Ausländerbehörde bei den ausländerrechtlichen Verfahrensabläufen im Verhältnis gegenüber Kunden/innen achten? |
| Präsentation und Diskussion | 18:00 Uhr | Frau Dr. Ayça Polat, Moderatorin |
| Abschluss | 19:00 Uhr | |

Die Arbeit an jedem Thementisch wird von einer Moderatorin begleitet, die die Ergebnisse do-
kumentiert und später im Plenum präsentiert.

An dem Workshop haben Vertreterinnen und Vertreter folgender Organisationen teilgenommen:

- Niedersächsischer Integrationsrat
- Verband binationaler Familien und Partnerschaften e.V./Regionale Geschäftsstelle Hannover
- kargah e.V.- Verein für interkulturelle Kommunikation, Flüchtlings- und Migrationsarbeit
- Türkische Gemeinde Niedersachsen e.V.
- Arbeitsgemeinschaft MigrantInnen und Flüchtlinge Niedersachsen e.V.
- Afrikanischer Dachverband Nord e.V.
- Niedersächsische Aids-Hilfe/Baobab
- Yezidisches Forum Oldenburg,
- IBIS - Interkulturelle Arbeitsstelle für Forschung, Dokumentation, Bildung und Beratung e.V.
- Migrations - Beratungsdienste aus den KMN Regionalverbänden Braunschweig, Göttingen und Heide
- Integrationslotsen u.a. aus Delmenhorst, Cloppenburg, Hannover, Melle, Osnabrück

1. Lage und Gestaltung der Räumlichkeiten der Ausländerbehörde:**Wie müssten die Räumlichkeiten der Ausländerbehörde gestaltet sein, damit sich Kunden/innen dort willkommen und wertgeschätzt fühlen?****Struktur**

- Dezentralisierung der ABH oder mobile ABH, besonders im ländlichen Raum

Räumlichkeiten:

- Informationsschalter für allgemeine bzw. einfache Informationen
- „Schnellschalter“ für einfache Angelegenheiten (z.B. Verpflichtungserklärungen, Abholung von eAt usw.)
- Räume für „Mittler/innen“ wie z.B. Integrationslotsen
- helle freundliche Räume
- Wandgestaltung mit mehrsprachigen Postern und Informationen sowie ggf. Monitor
- Räume so gestalten, dass Privatsphäre und Datenschutz eingehalten werden können
- barrierefreier Zugang
- gute Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln, Parkmöglichkeit

Wartezonen:

- kindgerecht
- ausreichende Sitzmöglichkeiten
- Ausstattung z.B. für Fotos, Kopierer, Internet, W-LAN, Schreibmöglichkeiten
- Wasserspender

2. Dienstleistungen und Kommunikation:

Welche Informationen und Hinweise erwarte ich

a) von der Institution Ausländerbehörde bzw.

b) von einer/m Sachbearbeiter/in als Teil der individuellen Beratung?

a) von der Institution Ausländerbehörde bzw.

- Mehrsprachige Informationen über Rechte und Pflichten
- Aufenthaltsverfestigung als Ziel im Auge behalten
- „Wegweiser-Buch“ für „Neubürger“
- lieber persönliches Gespräch als Briefe
- Einbeziehen von Integrationslotsen bei der Beratung
- Infoaustausch mit Migrationsberatungsstelle (auch Weitergabe der persönlichen Daten)
- Einbindung der Migrant*innenorganisationen
- richtige Übersetzung (kein Google-Translator)
- Dolmetscher (muttersprachlich)
- Ausbau der Online-Angebote
- Erreichbarkeit (E-Mail-Adresse / Telefonnummer)
- kundenfreundliches Kontrollsystem (Info über Zeitablauf, evtl. per sms)
- interkulturelle Kompetenz als Bestandteil der Ausbildung

b) von einer/m Sachbearbeiter/in

- Ziel sollte sein, was kann ich für den Kunden tun, nicht, wie schiebe ich ihn schnell ab (positive Grundhaltung)
- Freundlich, serviceorientiert und lösungsorientiert → Kunde statt Fall
- Nutzung des Ermessensspielraums
- über Rechte nicht nur über Pflichten informieren
- Nennung und Weiterleitung an Beratungsstellen

- fachliche Kompetenz und Kenntnisse über die überwiegenden Herkunftsländer
 - mehrsprachiges Personal
 - interkulturelle Kompetenz / Sensibilität
 - Vermeidung von Behördensprache (leichte Sprache)
 - Zeit nehmen
 - auf Augenhöhe sprechen (Respekt / Würde)
- 

3. Haltung, Kompetenzen, Sprachkenntnisse:

Welche grundlegenden Kompetenzen und Kundenorientierung erwarte ich von einer/m Sachbearbeiter/in der Ausländerbehörde?

Kompetenzen

- interkulturelle Kompetenz, Empathie
- interkulturelle und migrationssensible Beratungskompetenz
- Kommunikation / Gesprächsführung: verständlich machen und erklären
- Sensibilität für die besondere psychische Situation der Kunden
- Angst abbauen
- Umfassende und aktuelle Fachkenntnisse
- Länderwissen
- Mehrsprachigkeit

Haltung

- offen, höflich, freundlich
- ermöglichend statt verhindernd
- Ermessensspielraum nutzen zugunsten Betroffener
- beratend und vermittelnd (Potenziale)
- vollständige und korrekte Informationen geben
- objektiv ohne Ansehen der Rolle
- Stigmatisierung vermeiden
- ressourcenbewusster Blick
- einfache Sprache
- Gegenseitiger Respekt (nicht laut werden)
- Kunden/innen begrüßen, aufstehen, abholen

- Kunden/innen auf Augenhöhe und mit Respekt behandeln

Führung

- Positive Haltung als Vorbild
- Problemlöser und Wegweiser
- Objektiv
- Fallbesprechung im Team
- Konsequenzen bei „rechter Grundhaltung“ von Mitarbeitenden
- Austausch / Vernetzung mit Migrant*innenorganisationen und anderen Behörden ausbauen

Behörde

unterstützende Behörde

- anderer Name
 - „Ankommensbehörde“
 - „Willkommensbehörde“
 - „Migrationsbehörde“
 - „Zuwanderungsbehörde“
- Personal mit Migrationshintergrund in der ABH beschäftigen
- Begegnung / Willkommensfeste in ABH ermöglichen
- Beschwerdemanagement / Schlichtungsstelle / Reklamationsabteilung
- Möglichkeit des Sachbearbeiter-Wechsels schaffen
- Supervision / auch im Sinne der Mitarbeiter-Fürsorge
- ausreichende Anzahl an Mitarbeitern

4. Abläufe/Verfahren:

Worauf sollte bei den ausländerrechtlichen Verfahrensabläufen im Verhältnis gegenüber Kunden/innen geachtet werden?

- Möglichkeiten aufzeigen / pro-aktive Beratung
- Ermessensspielräume kundenorientiert nutzen
- Information über Rechte und Pflichten sowie die benötigten Unterlagen zu Beginn des Verfahrens
- Transparenz des Verfahrens verbessern
- Verfahren vereinfachen (Bürokratieabbau)
- kundenorientiert auf Beratungsangebote externer Stellen hinweisen – ggf. gemeinsame Fallarbeit durch intensivere Kooperation mit Beratungsstellen
- rechtzeitige „Warnung“ durch ABH und Aufforderung zur Terminvereinbarung
- umfassende und frühzeitige Beratung zum (Asyl)-Verfahren (ABH-App)
- bessere Erreichbarkeit der ABH sowie Sachstandsmitteilungen verbessern
- MI-Erlasse an KMN weiterleiten (Verbesserung Informationsmanagement)
- digitale Antragsversion in vielen Sprachen
- Online-Kundennummer, um sich in einem Web-Portal über aktuellen Stand des Verfahrens informieren zu können
- Terminvergabe: auch online und zeitnah (u.a. wg. Sozialleistungen)
- bei Mitteilung eines ablehnenden Bescheids mehr Fingerspitzengefühl / Empathie
- Feedback von Kunden und Migrantenorganisationen erbitten (anonym, neutral ausgewertet) + berücksichtigen / Evaluation in der Behörde
- Informationsfluss und Nachvollziehbarkeit im persönlichen Gespräch klären
- Voraussetzung für ein gutes Verfahren ist optimale + laufende fachliche Qualifizierung der Mitarbeiter/innen in ausländerrechtlichen Fragen

Anhang 2

Pilotprojekt zur Stärkung der Serviceorientierung, der Mittlerfunktion und der Willkommenskultur der Ausländerbehörden in Niedersachsen

Ziele, Erwartungen und Ausgangssituation der teilnehmenden Ausländerbehörden

Zusammenfassung der Ergebnisse von Telefoninterviews zu Projektbeginn

Dezember 2014

Inhalt

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 Ziel und Gegenstand der Telefoninterviews | 74 |
| 2 Methodisches Vorgehen | 75 |
| 3 Ziele und Erwartungen der Teilnehmenden am Pilotprojekt | 76 |
| 3.1 Ziele der Projektteilnahme | 76 |
| 3.2 Erwartungen an die Prozessbegleitung | 10 |
| 4 Grundorientierungen zum Veränderungsprozess | 77 |
| 4.1 Verständnis der Leitbegriffe des Pilotprojekts | 77 |
| 4.2 Leitlinien und Bezugsrahmen auf kommunaler Ebene | 78 |
| 4.3 Haltung der Führungsebene | 78 |
| 4.4 Einstellung gegenüber dem intendierten Veränderungsprozess | 79 |
| 5 Ausgestaltung der Kunden- und Dienstleistungsorientierung | 79 |
| 5.1 Räumliche Gegebenheiten | 80 |
| 5.2 Aspekte der Aufbauorganisation | 80 |
| 5.3 Organisation der Dienstleistungserbringung | 81 |
| 5.4 Ermessensausübung | 82 |
| 5.5 Wahrnehmung von Beratungsaufgaben | 83 |
| 5.6 Informationsangebot | 85 |
| 5.7 Sprachliche Verständigung | 86 |
| 5.8 Beschwerdemanagement und Erhebung der Kundenzufriedenheit | 86 |
| 6 Personelle Voraussetzungen für einen Veränderungsprozess | 86 |
| 6.1 Personalsituation | 87 |
| 6.2 Personalgewinnung | 88 |
| 6.3 Verankerung und Förderung sozialer und interkultureller Kompetenz | 89 |
| 7 Austausch und Kooperation | 91 |
| 7.1 Kooperation mit anderen Stellen in der Verwaltung | 92 |
| 7.2 Kommunikation, Kooperation und Vernetzung mit externen Akteuren | 92 |
| <u>Anhang:</u> | |
| Leitfragen für das Telefoninterview | 94 |

Einleitung

Das 2014 durchgeführte Pilotprojekt zur Stärkung der Serviceorientierung, der Mittlerfunktion und der Willkommenskultur von Ausländerbehörden in Niedersachsen beinhaltetete ein zu Projektbeginn geführtes Telefoninterview mit den beteiligten Ausländerbehörden. Die Telefoninterviews lieferten Informationen zur Ausgangslage und zu den Erwartungen der einzelnen Ausländerbehörde und somit eine Grundlage für die Beratung und Prozessbegleitung.

Im ersten Teil des Berichts wird zunächst die methodische Durchführung der Telefoninterviews beschrieben. Im zweiten Teil werden dann die Ergebnisse – gegliedert nach den einzelnen Themengebieten der Telefoninterviews – in anonymisierter Form zusammengefasst. Am Ende jeden Kapitels werden Ansatzpunkte für die Prozessbegleitung dargestellt, die aus den Ergebnissen der Telefoninterviews abgeleitet werden konnten.

An dieser Stelle soll ausdrücklich die große Offenheit und Auskunftsbereitschaft der interviewten Personen an den Standorten der beteiligten Ausländerbehörden herausgestellt werden.

Teil 1: Ziel und methodisches Vorgehen

1 Ziel und Gegenstand der Telefoninterviews

In den öffentlichen Verwaltungen werden seit einiger Zeit Überlegungen angestellt, wie die eigene Serviceorientierung im Kontext einer vielfältig zusammengesetzten Bevölkerung mit unterschiedlichen Lebenssituationen und Bedarfslagen verbessert werden kann. Unter der Überschrift „interkulturelle Öffnung“ richtet sich dabei ein besonderer Fokus auf die Bevölkerung mit Migrationshintergrund. Mit geeigneten Maßnahmen soll dabei erreicht werden, den Zugang dieser Bevölkerungsgruppe zu Informationen und Angeboten der Verwaltung zu verbessern, Verständigungsschwierigkeiten und ggf. Konflikte im Kontakt mit Kundinnen und Kunden zu minimieren, die Dienstleistungen besser an den Bedarf dieser Bevölkerungsgruppe anzupassen und damit letztendlich einen Beitrag zur Verbesserung gesellschaftlicher Teilhabechancen zu leisten.

Die Ausländerbehörden einer Verwaltung haben in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung, da sie für die ausländische Bevölkerung in verschiedener Hinsicht – z.B. gemessen an der Häufigkeit der Kontakte und der Tragweite der Entscheidungen der Behörde – zu den wichtigsten Verwaltungsbereichen gehören. Daher unterstützte die niedersächsische Landesregierung im Rahmen eines 2014 durchgeführten „Pilotprojekts zur Stärkung der Serviceorientierung, der Mittlerfunktion und der Willkommenskultur der Ausländerbehörden“ ausgewählte Ausländerbehörden darin, sich diesbezüglich weiterzuentwickeln.

Ein erster Baustein dieses Projekts waren Leitfaden-gestützte Telefoninterviews mit Ansprechpersonen aus den zehn teilnehmenden Ausländerbehörden. Dadurch sollten Erkenntnisse gewonnen werden,

- welche Ziele und Erwartungen die Ausländerbehörden mit ihrer Teilnahme am Projekt verbinden,
- wie die Behörden ihre Ausgangssituation im Hinblick auf verschiedene Teilbereiche und Aspekte beschreiben, die man mit den Leitbegriffen „Serviceorientierung, Mittlerfunktion und Willkommenskultur“ verbinden kann,
- welche weiteren Bedarfslagen hinsichtlich einer Weiterentwicklung noch bestehen,
- welche Voraussetzungen für eine Weiterentwicklung gegeben sein müssen bzw. welche Faktoren eine solche Ausrichtung ggf. erschweren.

Der Hauptzweck der Telefoninterviews lag darin, eine gute Informationsgrundlage für die sich anschließende individuelle Prozessbegleitung der einzelnen Ausländerbehörden zu erhalten. Darüber hinaus sollte als zusätzliches Produkt der hiermit vorgelegte Bericht erstellt werden, der eine Zusammenfassung der anonymisierten Ergebnisse der Telefoninterviews enthält.

Das Projektkonzept basiert auf der Annahme, dass ein Veränderungsprozess von Ausländerbehörden nur in einem förderlichen Gesamtsystem erfolversprechend gestaltet werden kann. Dies beinhaltet, dass der konkrete Nutzen gleichermaßen für Kund_innen, Mitarbeiter_innen und die Verwaltung deutlich werden muss, damit der Veränderungsprozess allgemeine Akzeptanz findet und nachhaltige Ergebnisse erzielt werden können. Daher wurden in den Telefoninterviews Aspekte angesprochen, die über die Thematik der „Serviceorientierung“ und „Willkommenskultur“ in einem engen Sinn hinausgingen.

Konkret deckten die Telefoninterviews die folgenden fünf Themenfelder und ihnen zugeordnete Einzelaspekte ab:

Themenfeld 1 „Ziele und Erwartungen der Teilnehmenden am Pilotprojekt“

(siehe Kapitel 3):

- Ziele der Projektteilnahme
- Erwartungen an die Prozessbegleitung

Themenfeld 2 „Grundorientierungen zum Veränderungsprozess“

(siehe Kapitel 4):

- Verständnis der Leitbegriffe des Projekts
- Leitlinien und Bezugsrahmen auf kommunaler Ebene
- Haltung der Führungsebene
- Einstellung gegenüber dem intendierten Veränderungsprozess in der Behörde

Themenfeld 3 „Ausgestaltung der Kunden- und Dienstleistungsorientierung“

(siehe Kapitel 5):

- Räumliche Gegebenheiten
- Aspekte der Aufbauorganisation
- Organisation der Dienstleistungserbringung
- Ermessensausübung
- Wahrnehmung von Beratungsaufgaben
- Informationsangebot
- Sprachliche Verständigung
- Beschwerdemanagement und Erhebung der Kundenzufriedenheit

Themenfeld 4 „Personelle Voraussetzungen für einen Veränderungsprozess“

(siehe Kapitel 6):

- Personalsituation
- Personalgewinnung
- Verankerung und Förderung sozialer und interkultureller Kompetenz

Themenfeld 5 „Austausch und Kooperation“

(siehe Kapitel 7):

- Kooperation mit anderen Stellen in der Verwaltung
- Kommunikation, Kooperation und Vernetzung mit externen Akteuren

2 Methodisches Vorgehen

Die Telefoninterviews wurden anhand eines Leitfadens geführt, der insgesamt rund 40 Fragen zu den in Kapitel 1 dargestellten Themenfeldern und Einzelaspekten umfasst.⁷ Dieses Vorgehen sollte einerseits gewährleisten, dass möglichst alle als relevant angesehenen Themen angesprochen wurden. Andererseits bot dieses halbstandardisierte Verfahren hinreichend Offenheit für die Vertiefung von zusätzlichen Aspekten, die im Laufe des Gesprächs von den Interviewten selbst artikuliert wurden. Der Leitfaden ist als Anlage dokumentiert.

Die zehn Ausländerbehörden, die sich an dem Pilotprojekt beteiligten und für die Durchführung der Telefoninterviews Ansprechpersonen genannt hatten, hatten den Leitfaden vorab erhalten und konnten somit bereits im Vorfeld Überlegungen zu den Fragen anstellen.

Die Telefoninterviews mit Ansprechpersonen aus neun Ausländerbehörden bzw. Verwaltungen fanden zwischen Mitte April und Mitte Mai 2014 statt. In einem Fall konnte das Telefoninterview erst Mitte Juni stattfinden. Seitens der Verwaltungen nahmen an dem Gespräch zwischen einer Person und drei Personen teil, darunter Amtsleitungen, Produktverantwortliche, Fachdienst- und Abteilungsleitungen sowie ein Dezernent. Die meist zwei- bis dreistündigen Interviews wurden mit Einverständnis der interviewten Personen elektronisch aufgezeichnet und später transkribiert.

Die in diesem Bericht dargestellten Ergebnisse beruhen auf den Aussagen der an den Telefoninterviews teilnehmenden Personen und stellen damit deren Sichtweise dar. Häufig haben sie Einschätzungen zur Situation der Ausländerbehörde unter dem Vorbehalt getroffen, dass sich dies in den Workshop-Gesprächen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erst noch bestätigen müsse. Grundsätzlich war es weder möglich noch beabsichtigt, den Inhalt der in den Telefoninterviews getroffenen Aussagen kritisch zu hinterfragen oder diese zu bewerten.

Mit dem Bericht wird versucht, die *Breite* an Aussagen darzustellen. Eine quantitative Auswertung war nicht beabsichtigt. Im Bericht finden sich daher nur grobe Angaben zur Häufigkeit der in den Telefoninterviews genannten Sachverhalte. Verallgemeinerungen bezogen auf alle einbezogenen Ausländerbehörden oder gar darüber hinaus sind anhand der Ergebnisse nicht möglich.

Die Aufbereitung der Ergebnisse folgt der im Leitfaden aufgeführten Reihenfolge der Themen. Neben der Wiedergabe der wichtigsten Aussagen werden immer wieder charakteristische Originalzitate der interviewten Personen angeführt, um bestimmte Standpunkte und Erfahrungen in prägnanter Form wiederzugeben. Die Auswahl der Zitate erlaubt keinen Rückschluss darauf, wie repräsentativ die getroffene Aussage für die einbezogenen Ausländerbehörden ist.

7) Die in der Übersicht in Kapitel 1 aufgeführte Gliederung der Themenfelder wie auch deren Bezeichnung sind im Vergleich zum Leitfaden etwas angepasst worden.

Teil 2: Ergebnisse der Telefoninterviews

3 Ziele und Erwartungen der Teilnehmenden am Pilotprojekt

3.1 Ziele der Projektteilnahme

Die interviewten Ansprechpersonen aus den Projektstandorten verbinden mit ihrer Teilnahme am Pilotprojekt ähnliche, dabei allerdings unterschiedlich akzentuierte Zielsetzungen.

Ausnahmslos alle Pilot-Ausländerbehörden geben an, dass Maßnahmen zur Verbesserung der Serviceorientierung nicht erst mit ihrer Projektteilnahme initiiert würden, sondern ein entsprechender Veränderungsprozess bereits seit einer Reihe von Jahren im Gange sei. In der Projektteilnahme sehen sie eine Möglichkeit der Selbstreflexion und Orientierung, in welchen Bereichen sie – gerade auch im Vergleich zu anderen Ausländerbehörden – bereits hohe Standards aufweisen und in welchen anderen Feldern sie sich noch verbessern können.

Für jene Bereiche, in denen ein Verbesserungsbedarf deutlich wird, erhoffen sie sich von der Projektteilnahme die Gewinnung neuer Ideen sowie den Erhalt von Best Practice-Beispielen und praktischem „Handwerkszeug“, die sie für die Weiterführung ihres Veränderungsprozesses nutzen können. Dabei streben sie positive Wirkungen auf Seiten der Kund_innen, der Mitarbeiter_innen wie auch der Organisation „Ausländerbehörde“ an.

Einige Pilot-Ausländerbehörden verbinden mit der Projektteilnahme das Interesse, deutlicher vermitteln zu können, dass sie heute bereits neben ihren ordnungsbehördlichen Aufgaben in einem beträchtlichen Maße auch serviceorientierte Tätigkeiten ausüben. Davon versprechen sie sich eine Verbesserung ihres Erscheinungsbildes und eine größere Anerkennung der Ausländerbehörden sowohl im Innenverhältnis der Verwaltung als auch in der Öffentlichkeit.

Darüber hinaus haben einige Interviewte die Hoffnung geäußert, mehr Klarheit darüber zu gewinnen, was die politisch gewünschte Stärkung der „Willkommenskultur“ in einer nach wie vor als Eingriffsverwaltung tätig werdenden Behörde gerade auch aus Sicht der Politik bedeuten kann und soll.

Eine solche, wie auch immer definierte Neuausrichtung könne ihrer Überzeugung nach nur gemeinsam mit den Mitarbeiter_innen der Behörde definiert und erfolgreich gestaltet werden. Von der Projektteilnahme erhoffen sie sich den notwendigen Rückenwind, der bei den Mitarbeiter_innen zu einer stärkeren Verinnerlichung des Paradigmenwechsels hin zu einer „Willkommensbehörde“ beiträgt.

3.2 Erwartungen an die Prozessbegleitung

Aus den geäußerten Zielen leiten sich auch die Erwartungen der Pilot-Ausländerbehörden an die Prozessbegleitung ab. Zusammengefasst soll diese

- aus ihrer externen Warte heraus eine Analyse und Bewertung vornehmen, in welchen Feldern eine bestimmte Ausländerbehörde bereits gut sei und worin sie sich noch verbessern könne;
- konkrete Hinweise auf Verbesserungspotenziale wie auch einen dafür nutzbaren Werkzeugkoffer liefern;
- die häufig nach rein ordnungsbehördlichen Gesichtspunkten sozialisierten Mitarbeiter_innen der Ausländerbehörde in den Prozess einbinden und sie zu einer aktiven Beteiligung motivieren;
- zu einer Systematisierung der an einem Standort durchgeführten Veränderungsmaßnahmen beitragen;
- den Pilot-Ausländerbehörden einen Blick über den eigenen Tellerrand hinaus ermöglichen und den Austausch zwischen den teilnehmenden Behörden unterstützen;
- aus der Gesamtschau auf die Situation in den Pilot-Ausländerbehörden Lösungsansätze für identifizierte Probleme entwickeln.

Zudem besteht der Wunsch einiger Pilot-Ausländerbehörden, dass die von ihnen konstatierte Differenz zwischen den an sie gerichteten Erwartungen als „Willkommensbehörde“ und den rechtlichen Gegebenheiten artikuliert und weitergetragen werden:

„Wenn ich möchte, dass die vermeintlichen Ermessensspielräume großzügiger ausgelegt werden und humanitäre Aspekte noch mehr als bisher in die Entscheidungsfindung mit einbezogen werden, dann muss ich jeden Mitarbeiter einer Ausländerbehörde auch autorisieren in dieser Weise zu entscheiden. Und das tut man durch eine entsprechende Anpassung der Gesetzeslage. Und das wäre so ein Wunsch von mir, dass man vielleicht innerhalb des Projektes diese Grenzen (...) aufzeigt (...). D.h. dass unsere Arbeitsgrundlagen nicht immer hergeben, was man in der Öffentlichkeit eigentlich einfordert.“

Wenn man eine andere Ausrichtung haben möchte – so eine andere interviewte Person –, nämlich weg von der Zuwanderungsbegrenzung und hin zu einer Willkommenskultur, dann müsse man dem Ordnungsamt ‚Ausländerbehörde‘, dessen Aufgabe darin bestehe, bestehende Gesetze anzuwenden und umzusetzen, auch das „vernünftige Handwerkszeug“ dafür geben.

4 Grundorientierungen zum Veränderungsprozess

Ein erster Themenblock in den Telefoninterviews sollte Aufschluss darüber geben, welche Grundorientierungen zu einem Veränderungsprozess der Ausländerbehörde an einem Standort existieren und für die Projektdurchführung einen wichtigen Bezugsrahmen darstellen könnten. Im Einzelnen ging es um das Verständnis der in seinem Titel aneinander gereihten Leitbegriffe des Projekts, um mögliche Leitlinien und andere relevante Bezugsrahmen mit einer Orientierungsfunktion für einen Veränderungsprozess, um die Haltung die Führungsebene sowie um die Einstellung auf Seiten der Mitarbeiter_innen.

4.1 Verständnis der Leitbegriffe des Pilotprojekts

Die Verwaltungen, denen die interviewten Personen angehören, haben sich erfolgreich um die Teilnahme an einem Pilotprojekt bemüht, das die Stärkung der Serviceorientierung, Mittlerfunktion und Willkommenskultur der Ausländerbehörde zum Ziel hat. Zum konkreten Inhalt dieser drei Leitbegriffe im Titel des Pilotprojekts äußern sie im Telefoninterview relativ genaue Vorstellungen, die sie teilweise bereits als umgesetzt sehen.

Unter „Willkommenskultur“ verstehen einige zunächst, dass sie von ihren Kund_innen als „attraktive Anlaufstelle“ angesehen werden, in der sich diese willkommen fühlten, das Gefühl hätten, gut aufgehoben zu sein, und gerne in die Ausländerbehörde kämen. Dies gelte insbesondere für Neuzuwanderer, für die die Ausländerbehörde eine der ersten Anlaufstellen und das „Gesicht der öffentlichen Verwaltung“ sei.

Einschränkend weisen einige Interviewpartner_innen darauf hin, dass sich ein solches Verständnis als Willkommensbehörde für manche Kundengruppen schwerer etablieren ließe. Während eine Ausländerbehörde etwa gegenüber Personen mit einem gesicherten Aufenthalt kaum als „Eingriffsbehörde“ tätig werden müsse, sei der Anspruch der Willkommenskultur beispielsweise bei Personen, denen man aufgrund der Rechtslage kein Bleiberecht einräumen könne, sehr viel schwerer einzulösen.

Mit dem Begriff „Willkommenskultur“ verbinden einige der Befragten zudem eine in der ausländerrechtlichen Beratung vorherrschende „Ermöglichungskultur“ – im Kontrast zu einer früher vorhandenen „Verhinderungskultur“, in der das Leitmotiv eher gewesen wäre, „was kann ich kaputt machen“ oder „wie kann ich ihn ablehnen, wie kann ich den Ausländer möglichst schnell wieder loswerden“.

„Da hat sich ein Paradigmenwechsel vollzogen, indem wir also gucken, was können wir im rechtlichen Rahmen tun, um den Personen, die jetzt hier sind, entweder auch tatsächlich ein Bleiberecht – wie auch immer geartet – hier einzuräumen oder aber, wenn es tatsächlich nicht geht, aus welchen Gründen auch immer, sie im Beratungsgespräch dazu zu bewegen, vielleicht doch auch freiwillig auszureisen.“

Einige Interviewpartner_innen beklagen allerdings, dass seitens der Politik und Öffentlichkeit ein Verständnis von „Willkommenskultur“ vorherrsche, das im Wesentlichen an der positiven Ermessensausübung (siehe dazu Kapitel 5.4) und der Erteilung von Aufenthaltserlaubnissen festgemacht werde, ohne dabei die geltende Rechtslage zu berücksichtigen.

Eine perspektivische Beratung, die aufenthaltsrechtliche Möglichkeiten aufzeigt und nicht nur auf aktuell bestehende Hindernisse fixiert ist, wird auch als zentraler Aspekt von „Serviceorientierung“ beschrieben. Als weiteres Element wird eine hinreichende und transparente Erläuterung von Sachverhalten genannt. Während einige Interviewpartner_innen dies auf die aufenthaltsrechtliche Beratung beschränken, können sich andere grundsätzlich eine Ausweitung der Beratungsaufgaben vorstellen.

Im Grundsatz vertreten die Interviewpartner_innen aus allen einbezogenen Ausländerbehörden die Auffassung, dass sich bei ihnen ein erheblicher Wandel „mehr weg von der Ordnungsbehörde, mehr hin zur Dienstleistungsbehörde“ vollzogen habe.

Mit „Serviceorientierung“ in der Ausländerbehörde wird zudem eine psychologische Komponente verbunden, denn dort

„geht es um Existenzen, um Bedrohung, um Ängste und da versuchen wir durch viel mehr Beratung, die wir jetzt machen, ein vertrauensvolleres Klima zu schaffen als es früher war. Wir versuchen, Ängste abzubauen, das gelingt nicht immer. Aber ich denke, dass wir es zu einem großen Teil schon geschafft haben, da eine gewisse Vertrauensbasis aufzubauen.“

Eine interviewte Person weist allerdings auf die für alle Beteiligten äußerst belastende Situation hin, wenn ein Vertrauensverhältnis entstanden sei und dann der Fall eintrete, dass kein Bleiberecht gewährt werden könne. Ein Mitarbeiter der Ausländerbehörde, der Hilfestellung gegeben und das Ankommen in Deutschland erleichtert habe, müsse möglicherweise dann auch derjenige sein, der eine Ausreiseverfügung zu treffen habe. Da sich das Spannungsverhältnis von Ordnungsbehörde und Willkommensbehörde auch weiterhin nicht auflösen ließe und Sachbearbeiter_innen unterschiedliche – helfende und versagende – Rollen einnehmen müssten, könne dies auch einen Glaubwürdigkeitsverlust der Ausländerbehörde und der dort tätigen Personen mit sich bringen.

Eine Mittlerfunktion, d.h. die Funktion einer systematischen Verweisberatung von eigenen Kund_innen an andere Anlaufstellen, nehmen die einbezogenen Ausländerbehörden in unterschiedlichem, insgesamt aber eher geringem Umfang wahr. Zu diesem Leitbegriff haben die interviewten Personen die vergleichsweise geringsten Vorstellungen und Veränderungsabsichten.

Ansatzpunkte

Aus den Aussagen in den Telefoninterviews ergeben sich folgende möglichen Ansatzpunkte im Rahmen eines Veränderungsprozesses:

- ▶ Klärung, wie die Leitbegriffe „Willkommenskultur“ und „Serviceorientierung“ auch auf Personen mit geringen Aussichten auf Erhalt eines Bleiberechts angewendet werden können
- ▶ Konkretisierung der Möglichkeiten aufenthaltsrechtlicher Beratung im Sinne einer Ermöglichungskultur

4.2 Leitlinien und Bezugsrahmen auf kommunaler Ebene

Als reine „Ordnungsbehörde“ wurde die Ausländerbehörde früher kaum in einen inhaltlichen Zusammenhang mit den integrationspolitischen Aufgaben einer Kommune gebracht. Mit dem Wandel der Ausländerbehörden, durch den das Element der Service- oder Willkommensbehörde stärkeres Gewicht erlangt, zeigt sich auch diesbezüglich eine Änderung. An einigen Standorten der in das Pilotprojekt einbezogenen Ausländerbehörden wurden Integrationskonzepte verabschiedet, in denen auch Bezüge zur Ausländerbehörde bestehen. An anderen Standorten wird im Zusammenhang mit der Diskussion integrationsbezogener Fragen die integrationspolitische Rolle der Ausländerbehörden nun deutlicher herausgestellt.

Andere Interviewpartner_innen geben an, dass integrationspolitische Aufgaben der Ausländerbehörde in ihrem Fall bislang nur dahingehend wahrgenommen werden, Berechtigungen oder Verpflichtungen für die Teilnahme an Integrationskursen auszusprechen.

An einem Standort hat die Leitidee, sich zur Bürgerkommune zu entwickeln, einen gewissen orientierenden Einfluss auf das Pilotprojekt. Insgesamt scheinen die integrationspolitischen oder anderen Leitbilder einer Kommune aber einen eher geringen Einfluss auf die Entscheidung gehabt zu haben, einen Prozess zur Stärkung der Willkommenskultur von Ausländerbehörden zu durchlaufen.

In einem eigenen Leitbild für die Ausländerbehörde, in dem die „Prinzipien der Willkommenskultur“ verankert wären, sehen die interviewten Personen einen eher geringeren Nutzen. Andererseits sind einige durchaus an einer Definition der Leitbegriffe für den Veränderungsprozess von Ausländerbehörden und an einer systematischen Beschreibung der Neuausrichtung der Ausländerbehörden interessiert.

Ansatzpunkte

Mögliche Ansatzpunkte im Rahmen eines Veränderungsprozesses sind:

- ▶ Konkretisierung der Leitbegriffe für den Veränderungsprozess von Ausländerbehörden
- ▶ Systematische Beschreibung der Neuausrichtung der Ausländerbehörden in einem Gesamtkonzept

4.3 Haltung der Führungsebene

Von der Verwaltungsspitze und den oberen Leitungsebenen werden die Teilnahme am Pilotprojekt und die damit verbundenen Zielsetzungen unterstützt – andernfalls wäre die Teilnahme auch nicht erfolgt. Tatsächlich sei die Initiative in Richtung einer Neuorientierung der Ausländerbehörde häufig von der oberen Führung der Verwaltung ausgegangen, die eine Entwicklung der Ausländerbehörde in Richtung einer Willkommensbehörde wünsche. Dies wird als gut und berechtigt angesehen.

Teilweise wird aber auch wahrgenommen, dass dies aus Sicht der Mitarbeiter_innen als Geringschätzung der bislang geleisteten „ordnungsbehördlichen“ Arbeit interpretiert werde. Um die erforderliche Akzeptanz der Mitarbeiter_innen für einen Veränderungsprozess zu erhalten, wird daher teilweise der Wunsch geäußert, dass sich die Führung stärker einbringe, indem sie die damit verbundenen Ziele vermittele, vorhandene Stimmungen aufgreife, an die Bereitschaft der Mitarbeiter_innen zu Veränderungen appelliere und insbesondere auch Interesse an und Wertschätzung für die Arbeit der Ausländerbehörde zeige. Dies gelte sowohl bezogen auf die bereits erfolgten Entwicklungsprozesse in Richtung Willkommensbehörde als auch bezogen auf die (oft stiefmütterlich behandelten) ordnungsbehördlichen Tätigkeiten.

Einzelne Interviewpartner_innen sehen bei ihrer Verwaltungsspitze zwar eine grundsätzlich positive Unterstützung für das Projekt, die aber nicht mit konkreten Vorstellungen über die intendierten Veränderungen verknüpft sei, zumal die Ausländerbehörde bislang „nicht negativ“ aufgefallen sei und so kein unmittelbarer Anlass für Veränderungen wahrgenommen wurde.

Einige Interviewpartner_innen gehen davon aus, dass die Unterstützung der Verwaltungsspitze angesichts der Haushaltssituation dort seine Grenze finde, wo die Veränderungen Geld kosten würden.

Eine interviewte Person sieht in den erfolgenden Veränderungen in der Ausländerbehörde eine Vorbildfunktion für andere Verwaltungsbereiche. Sie geht davon aus, dass die Verwaltungsspitze die auf die Ausländerbehörde bezogene Diskussion um Willkommenskultur zu einem Projekt der gesamten Verwaltung machen werde und am Ende die Entwicklung eines gemeinsamen Leitbildes der Verwaltung stehen könnte.

Ansatzpunkte

Mögliche Ansatzpunkte im Rahmen eines Veränderungsprozesses sind:

- ▶ Diskussion über mögliche Unterstützungsleistungen der Verwaltungsspitze für den Veränderungsprozess

4.4 Einstellung gegenüber dem intendierten Veränderungsprozess

Die Vorgaben hinsichtlich einer Neuausrichtung der Ausländerbehörde werden auf kommunaler Ebene von der Verwaltungsspitze und der für den Bereich zuständigen Leitungsebene sowie ggf. von der Politik formuliert. Ausgehend von dieser Richtungsentscheidung wird eine wichtige Herausforderung häufig darin gesehen, die Mitarbeiter_innen der Ausländerbehörde auf diesem Weg mitzunehmen. Denn:

„Wenn die Mitarbeiter das nicht wollen, dann wird uns das niemals gelingen, und deswegen müssen wir selber mit den Mitarbeitern diese Richtung finden.“

Einige Interviewpartner_innen sehen erhebliche Veränderungen in der Grundeinstellung der Mitarbeiter_innen im Vergleich zu früheren Zeiten, als es zuweilen auch Personen gegeben habe, die „Ausländer als Feinde angesehen“ und in jeder durchgeführten Abschiebung ein Erfolgserlebnis sahen. Mittlerweile seien die Mitarbeiter_innen – auch durch altersbedingte Personalwechsel – doch „schon ziemlich aufgeschlossen“.

Einige Befragte berichten von einer starken Verinnerlichung der Serviceorientierung und der Ermöglichungskultur bei den Mitarbeiter_innen, die sich u.a. im aktiven Bemühen ausdrücke, Möglichkeiten für ein Bleiberecht oder eine Aufenthaltsverfestigung zu finden. Bei anderen Behörden sei die Notwendigkeit einer weiteren Stärkung des Servicegedankens und der Willkommenskultur noch nicht bei allen Mitarbeiter_innen angekommen. In dem auf politischer Ebene oder von ihren Leitungspersonen vertretenen Paradigmenwechsel würden einige eine Infragestellung ihrer bisherigen, oft langjährigen Arbeit sehen:

„Da hinterfragt man ja, habe ich denn alles falsch gemacht in der Vergangenheit. Da hatte man doch eher im Fokus, wenn jemand ausreisepflichtig war, auch alles Notwendige zu unternehmen, um dieser Ausreisepflicht dann auch Geltung zu verschaffen.“

Hier sei es wichtig, die in der Vergangenheit getane Arbeit nicht schlecht zu machen, sondern aufzuzeigen, dass sich die Anforderungen an die Arbeit der Ausländerbehörde geändert haben und man sich dem anpassen und innovativer werden müsse. Das gehe nur, wenn man sich aktiv mit der Skepsis der Mitarbeiter_innen und den von ihnen geäußerten Problemen auseinandersetze und ihnen die Chancen einer solchen Veränderung vermittele.

„Wenn ich jeden Tag nach Hause gehe und sage, so ein Mist, jetzt muss ich wieder dieses oder jenes demjenigen ausstellen, obwohl ich das eigentlich gar nicht wollte, weil ich eine ganz andere Meinung vertrete und eigentlich meine Meinung vom Gesetz durchaus mit gedeckt ist, da bin ich unzufrieden, da kann ich diese Rolle nicht bekleiden. Also muss ich doch zumindest irgendwann zu einer Überzeugung gelangen, dass ich sage, es hat auch einen Charme, die Arbeit anders anzugehen und zu gucken, dass da mittelfristig der Gewinn für diese Gesellschaft ein anderer ist, als wenn ich Menschen immer nur dulde, dulde, dulde und restriktiv bin und ihnen damit aber auch ein wenig die Chance nehme, hier Fuß zu fassen und wirklich anzukommen.“

Eine klare Linie der Leitungsebene helfe dabei, den Mitarbeiter_innen zu vermitteln, „wohin der Zug fährt“, selbst wenn denen dies aktuell wenig gefalle. Hilfreich könne es ferner sein, bei den Mitarbeiter_innen eine emotional neutralere Haltung gegenüber (positiven) aufenthaltsrechtlichen Entscheidungen zu fördern, die sie selbst vielleicht restriktiver getroffen hätten („das müsst ihr sportlich sehen“). Ein Einstellungswandel könne aber nicht von heute auf morgen erfolgen. Gefördert werden könne er, indem möglichst viele Gelegenheiten geschaffen werden, über die gewünschte Neuausrichtung zu diskutieren und nachzudenken.

„Wir können uns ja das Tollste ausdenken – wir müssen nur die Köpfe der Mitarbeiter erreichen. Denn es arbeiten eben Menschen hier.“

Ansatzpunkte

Mögliche Ansatzpunkte im Rahmen eines Veränderungsprozesses sind:

- ▶ Schaffung von Gelegenheiten für eine offene Diskussion mit den Mitarbeiter_innen Aktive Einbindung der Mitarbeiter_innen bei der Festlegung von Veränderungsmaßnahmen
- ▶ Darstellung nicht nur des Veränderungsbedarfs, sondern auch der bereits vorhandenen guten Praxis

5 Ausgestaltung der Kunden- und Dienstleistungsorientierung

In einem zweiten Themenblock der Telefoninterviews ging es um die aktuelle und ggf. noch zu verbessernde Ausgestaltung der Kunden- und Dienstleistungsorientierung der Ausländerbehörden. Dabei wurden verschiedene Felder wie etwa räumliche Aspekte, die Aufbau- und Ablauforganisation, inhaltliche Aspekte der Aufgabenwahrnehmung sowie Aspekte der Information und Kommunikation betrachtet.

5.1 Räumliche Gegebenheiten

Die räumlichen Gegebenheiten einer Ausländerbehörde bestimmen den Gesamteindruck maßgeblich mit, den die Kund_innen im Hinblick auf die dort anzutreffende Kundenorientierung und Willkommenskultur erhalten. Verschiedene Leitfragen zu den Telefoninterviews bezogen sich daher auf diesen Aspekt.

Eindruck des Gebäudes und Beschilderung

Das Gebäude, in denen die Ausländerbehörde jeweils untergebracht ist, vermittelt nach Ansicht der interviewten Personen überwiegend einen freundlichen Eindruck. Als sehr hilfreich für das Zurechtfinden im Gebäude wird ein Infoschalter angesehen, an den sich Kund_innen wenden können und von dort weiter verwiesen werden. Die Beschilderung in den Gebäuden wird meist als gut, teilweise aber auch als optimierungsfähig eingeschätzt. An manchen Standorten wird überlegt, ob eine mehrsprachige Beschilderung sinnvoll sein könnte, um die Orientierung von Personen mit geringen oder fehlenden Deutschkenntnissen zu erleichtern.

An negativ bewerteten Aspekten werden u.a. ein dunkler, nur per Bewegungsmelder erleuchteter Gang, der zu den Büroräumen der Ausländerbehörde führt, nicht vorhandene Kundentoiletten sowie das Fehlen eines Info-Schalters genannt.

Gestaltung des Wartebereichs

Der Wartebereich vermittelt in den Pilot-Standorten ein unterschiedliches Bild. Dort wo die Gegebenheiten positiv bewertet werden, wird dies festgemacht an

- einem gesonderten und hinreichend großen Wartebereich,
- der Ausstattung des Wartebereichs mit ansprechenden Möbeln,
- dem Angebot an Spielzeug und/oder Spielgeräten für Kinder,
- der Bereitstellung von Informationsmaterialien (z.T. in Prospektständern),
- dem Aushang von Bildern an den Wänden und anderen Deko-Artikeln,
- der Verfügbarkeit von Kassen-, Geldwechsel- und Fotoautomaten.

Weniger positiv fällt das Urteil dort aus, wo die Kund_innen über keinen gesonderten Wartebereich verfügen, sondern auf einem teilweise schmucklosen Flur sitzen bzw. stehen müssen. Zum Teil sei eine kurzfristige Behebung der wahrgenommenen Defizite aufgrund von baulichen Gegebenheiten und Denkmalschutzgründen allerdings schwierig.

Gestaltung der Büroräume

Bei einer Mehrheit der in die Erhebung einbezogenen Ausländerbehörden haben die Mitarbeiter_innen (überwiegend) Einzelbüros. Dies wird insbesondere aus Datenschutzgründen für wichtig gehalten. Von einigen Befragten bemängelt werden eine insgesamt beengte Raumsituation und ein sehr kleiner und als wenig einladend empfundener Bereich, der für Kundengespräche zur Verfügung steht.

Auch Befragte aus jenen Ausländerbehörden, wo sich jeweils zwei Mitarbeiter_innen ein Doppelbüro teilen, äußern sich zufrieden. Zur Gewährleistung des Datenschutzes werde in der einen Behörde nur jeweils ein Kundengespräch durchgeführt und die Termine im halbstündigen Wechsel vergeben. In einer anderen Behörde finden zwar auch parallele Kundengespräche statt, wobei allerdings bei sensiblen Themen nur eine Person in das Zimmer gerufen werde.

Eine Ausländerbehörde, die als Großraumbüro organisiert ist, sieht dies hingegen als ein „gewaltiges Problem“ an und verweist dabei neben den datenschutzrechtlichen Gründen auf den Geräuschpegel, der ein konzentriertes Arbeiten erschwere.

Sicherheitsaspekte werden meistens, aber nicht immer, durch (in der Regel offenstehende) Verbindungstüren zwischen den Einzelbüros gewährleistet. Teilweise verfügen die Ausländerbehörden über ein Alarmsystem, das an den einzelnen Arbeitsplätzen ausgelöst werden kann. In Büros mit Doppelbesetzung kann bei Konfliktsituation die andere Person eingreifen. Besondere Sicherheitsvorkehrungen hat eine Ausländerbehörde eingeführt, in der nach einer öffentlich kritisierten aufenthaltsrechtlichen Entscheidung eine größere Protestaktion in den Büroräumen erfolgte.

Ansatzpunkte

Mögliche Ansatzpunkte im Rahmen eines Veränderungsprozesses sind:

- ▶ Erarbeitung von Vorschlägen für eine attraktivere Gestaltung des Wartebereichs
- ▶ Erarbeitung von Vorschlägen zur Verbesserung der Bürosituation

5.2 Aspekte der Aufbauorganisation

Bei einem Teil der Telefoninterviews wurde die Frage der Integration der Aufgabenbereiche Migration/Integration und Aufenthaltsrecht in einer Verwaltung thematisiert. Einige der Befragten äußern die Wahrnehmung, dass mit der organisatorischen Trennung dieser Bereiche auch Störungen in der Kommunikation und unterschiedliche fachliche Bewertungen von Sachverhalten einhergehen und daraus Spannungen resultieren können.

Eine Ansprechperson berichtet, dass die Entscheidung, bei ihnen die Zuständigkeiten für Integration und Aufenthaltsrecht in

der gleichen Organisationseinheit anzusiedeln, zu den erhofften positiven Wirkungen geführt habe. Dazu gehöre, dass der Integrationsbereich Verständnis dafür entwickelt habe, dass die Ausländerbehörde an Rechtsgrundlagen gebunden sei, während die Ausländerbehörde sich damit beschäftigen musste, nicht mehr nur Ordnungsbehörde zu sein und beide Bereiche als „zwei Seiten einer Medaille“ zu begreifen.

Andere Befragte haben den Wunsch einer organisatorischen Zusammenführung aller spezifisch auf Migrantinnen und Migranten bezogenen Aufgaben in einem Geschäftsbereich geäußert, da dies besser ermögliche,

„den Migranten aus einer Hand beraten zu können, dass man Einzelfälle auch miteinander bespricht.“

Als bewährte Praxis wird von den Befragten gewertet, dass die Zuständigkeiten für Einbürgerung in der gleichen Organisationseinheit wie die Ausländerbehörde angesiedelt und ihr auch räumlich angegliedert seien.

Ansatzpunkte

Mögliche Ansatzpunkte im Rahmen eines Veränderungsprozesses sind:

- ▶ Entwicklung und Diskussion von Optionen zur besseren organisatorischen Verbindung der Bereiche Integration und Aufenthaltsrecht

5.3 Organisation der Dienstleistungserbringung

Leitfragen zur Organisation der Dienstleistungserbringung beinhalteten die Teilbereiche Aufgabenverteilung, Steuerung des Kundenaufkommens und Organisation der Kundenkontakte. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass es unterschiedliche Einschätzungen darüber gibt, welche Organisationsform für eine bestimmte Ausländerbehörde die bestmögliche Lösung darstellt und pauschalisierende Empfehlungen wenig sinnvoll sind. Unterschiedliche Rahmenbedingungen der Ausländerbehörden und eine unterschiedliche Gewichtung der Vor- und Nachteile, die mit alternativen Möglichkeiten verbunden werden, beeinflussen die Präferenz für eine bestimmte Lösung.

Aufgabenzuordnung

Im Hinblick auf die vorgenommene Aufgabenzuordnung bilden die Ausländerbehörden im Grundsatz zwei Gruppen: In der einen haben die Sachbearbeiter_innen eine „Allround-Zuständigkeit“, d.h. alle haben identische und relativ umfassende Aufgaben, wozu teilweise auch der Asylbereich (Verlängerung von Aufenthaltsgestattungen, Duldungen, Aufenthaltsbeendigungen) und das Sachgebiet der Einbürgerung gehören. Die Kund_innen werden den Sachbearbeiter_innen in der Regel nach Buchstabenbereichen zugeordnet. Als Vorteil einer solchen Lösung nennen die Befragten u.a. die einfachere Vertretungsregelung und den umfassenderen

Kontakt zwischen Sachbearbeiter_innen und Kund_innen. Wenn es im Kundenkontakt um Spezialthemen gehe (wie etwa Blue Card, Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse, Sprachkurse) könne es allerdings vorkommen, dass das Detailwissen für ein weitreichendes Beratungs- und Informationsangebot fehle.

In der anderen Gruppe von Ausländerbehörden weisen die Mitarbeiter_innen eine Spezialisierung nach bestimmten Rechtsgebieten oder fachspezifischen Zuordnungen auf (z.B. allgemeines Ausländerrecht, Asylrecht, Aufenthaltsbeendigung und Passbeschaffung, Einbürgerung, EU-Bürger_innen, Blue Card, Studierende). Größere Ausländerbehörden nutzen zudem die Möglichkeit zu weiteren Ausdifferenzierungen (Ausgabe von eAT und Annahme von Verpflichtungserklärungen; Unterscheidung von „Front Office“-Tätigkeiten mit direktem/erstem Publikumskontakt und „Back Office“-Tätigkeiten). Ihre Präferenz für dieses Modell begründen sie mit der hohen Komplexität der Rechtsgebiete, die eine Spezialisierung erfordere, um die Mitarbeiter_innen nicht zu überfordern.

Ein Bedarf, die aktuell bestehende Aufgabenzuordnung zu ändern, wurde in den Telefoninterviews nicht geäußert.

Steuerung des Kundenaufkommens

Im Hinblick auf die Steuerung des Kundenaufkommens wenden die in die Befragung einbezogenen Ausländerbehörden unterschiedliche Systeme an: Terminvergabe, freier Zugang für Kund_innen während der allgemeinen Öffnungszeiten, „Mischsystem“ zwischen diesen beiden Varianten.

Die Mehrheit der einbezogenen Ausländerbehörden verfügt über ein System mit Terminvereinbarungen. Meist werden Kund_innen mit einem gewissen zeitlichen Vorlauf per Post über eine erforderliche Verlängerung ihres Aufenthaltstitels und die hierfür notwendigen Unterlagen informiert und erhalten einen Terminvorschlag. Wenn dieser nicht in Anspruch genommen werden kann, besteht die Möglichkeit einer telefonischen Änderung. Dabei wird meist flexibel auf Bedürfnisse der Kund_innen eingegangen. Für Kund_innen, die ohne vereinbarten Termin zur Ausländerbehörde kommen, werden unterschiedliche Regelungen angewendet. Sie reichen (je nach Sachlage) vom Bemühen, eine solche Person zwischen vereinbarten Terminen zu bedienen bis hin zur Abweisung.

Die Befragten sehen in der Terminvergabe zum einen den Vorteil einer besseren Kundenorientierung, insofern diese im Vorfeld genau informiert werden, welche Unterlagen sie mitbringen müssen und dadurch ein zweiter Vorsprache-Termin vermieden werden könne. Ferner ermögliche ein fester Termin eine bessere Vorbereitung auf die Situation eines Kunden oder einer Kundin. Ferner können äußerst kurze Wartezeiten gewährleistet werden.

Für die Mitarbeiter_innen bringe die Terminvergabe den Vorteil einer flexibleren Wochen- und Tagesplanung mit der Möglichkeit, sich Zeiträume ohne Termine für die Fallbearbeitung und das Verfassen von Bescheiden zu schaffen.

Einige wenige Ausländerbehörden verfügen über ein Mischsystem, d.h. neben der Terminvergabe hat die „Laufkundschaft“ die Möglichkeit eines spontanen Besuchs der Ausländerbehörde.

Befragte aus Ausländerbehörden mit einer Terminvergabe oder einem Mischsystem haben in dieser Hinsicht keinen Handlungsbedarf geäußert.

Einige wenige Ausländerbehörden verfügen über ein System, das Kund_innen während der Öffnungszeiten freien Zugang ermöglicht. Der Zugang der wartenden Kund_innen zu den Büros der Sachbearbeiter_innen wird teilweise über Wartemarken und eine Aufrufanlage organisiert, andernorts achten die Kund_innen selbst darauf, wann sie an der Reihe sind. Teilweise besteht weiterhin vollkommene Zufriedenheit mit diesem System, wobei beispielsweise auf die kundenfreundliche Möglichkeit hingewiesen wird, die Ausländerbehörde auch sehr kurzfristig und flexibel ohne Termin aufsuchen zu können. Kritisiert wird allerdings die mitunter als unzureichend empfundene Zeit für eine ungestörte Fallbearbeitung, da die Sachbearbeiter_innen während der Öffnungszeiten stets für Kundenanliegen zur Verfügung stehen. Bei einer Behörde gibt es aktuell Überlegungen bzw. bereits konkrete Pläne, auf ein Terminvergabe- bzw. ein Mischsystem umzustellen.

Einige Behörden verfügen über einen Serviceschalter, der an den einzelnen Standorten unterschiedliche Zuständigkeiten hat. Diese reichen von der Ausgabe von Informationen (ohne Beratung) und Formularen im einen Fall bis hin zur weitreichenden Bearbeitung von Anliegen, so dass Kund_innen nur dann an Sachbearbeiter_innen im Back Office weitergeleitet werden, wenn das Anliegen im Front Office nicht erledigt werden konnte. Eine Behörde strebt die Einrichtung eines Servicepoints an.

Telefonische Erreichbarkeit

In einigen Interviews wurde die Verbesserung der telefonischen Erreichbarkeit als Herausforderung bezeichnet, für die noch keine Lösung gefunden sei. Das gilt vor allem während Kundengesprächen, da Telefonate in dieser Zeit in den meisten Ausländerbehörden grundsätzlich nicht entgegengenommen würden. In einer Behörde werden Telefonate während dieser Zeit durch Kolleg_innen oder den Anrufbeantworter angenommen.

In anderen Ausländerbehörden werde die Annahme eines Telefonats während eines Kundenkontakts weniger strikt gehandhabt, solange es sich nicht um eine Häufung von Unterbrechungen handle und die Gesprächssituation dies gerade erlaube. Den Anrufern würde dann ggf. ein Rückruf angekündigt. Ansonsten werde die Telefonnummer für einen Rückruf notiert. Bei längeren Abwesenheitszeiten eines Sachbearbeiters oder einer Sachbearbeiterin werde das Telefon auf einen Kollegen umgestellt; bei kürzeren Abwesenheitszeiten ist ein Anrufbeantworter eingeschaltet. Auf diese Weise könne der in der Ausländerbehörde geltende Standard der ständigen telefonischen Erreichbarkeit stets eingehalten werden.

Ansatzpunkte

Mögliche Ansatzpunkte im Rahmen eines Veränderungsprozesses sind:

- ▶ Erarbeitung eines Konzepts zur Umstellung auf ein (Misch-) System der Terminvergabe
- ▶ Erarbeitung eines Konzepts zur Einrichtung eines Servicepoints
- ▶ Entwicklung von Lösungen zur besseren telefonischen Erreichbarkeit

5.4 Ermessensausübung

Ein häufig zentraler Aspekt in der Diskussion um eine Stärkung der Willkommenskultur von Ausländerbehörden ist die Wahrnehmung von Ermessensspielräumen bei aufenthaltsrechtlichen Entscheidungen. Wie auch immer die Rechtslage in einem konkreten Fall sein mag, ist die Entscheidung für oder gegen den weiteren Aufenthalt einer Person in Deutschland faktisch eine klare Aussage, wie willkommen diese Person in rechtlicher Hinsicht ist.

Viele Ausländerbehörden sehen sich allerdings gerade bei diesem Thema oft zu Unrecht an den Pranger gestellt. Dies bekräftigen auch einige der interviewten Ansprechpersonen. Aus ihrer Sicht herrscht in der Öffentlichkeit die – von politischer Seite oft genährte – Auffassung vor, dass sich die „Willkommenskultur“ einer Ausländerbehörde insbesondere darin zeigen müsse, dass sie Ermessensspielräume grundsätzlich im Sinne der Kund_innen nutze. Die dieser Haltung zugrunde liegende Annahme, dass ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin bei Ermessensspielräumen nach Belieben so oder so entscheiden und etwa humanitären Aspekten den Vorrang geben könne, sei aber falsch. Sofern überhaupt die Tatbestände für eine Ermessensausübung erfüllt seien, müssten sich die Mitarbeiter_innen auch hier genau an die Gesetzeslage und den damit verbundenen Willen des Gesetzgebers sowie an die Vorgaben aus der Rechtsprechung halten. Insbesondere in Bezug auf Asylanträge habe die Ausländerbehörde lediglich die Aufgabe, die durch das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge gefällten Entscheidungen umzusetzen.

Hinsichtlich der Frage, wie groß die Ermessensspielräume überhaupt noch sind, gehen die Auffassungen der interviewten Personen auseinander. Eine Mehrheit der Ansprechpersonen vertritt die Auffassung, dass durch Erlasse und Rechtsprechung die Ermessensspielräume in den letzten Jahren immer mehr eingeschränkt wurden und mittlerweile „gegen Null tendieren“ bzw. nur noch „ein kleiner Spalt“ offen stünde, „in dem man einmal einen Schritt nach links oder nach rechts gehen könne“. Dem stehen Aussagen von Befragten gegenüber, wonach die Ermessensspielräume immer noch groß seien, diese aber entweder übersehen oder teilweise aus Unsicherheit heraus nicht genutzt würden.

Vor allem Befragte, die von engen Grenzen der Ermessensausübung ausgehen, sehen die starke Fokussierung auf diesen Punkt als Kriterium für „Willkommenskultur“ sehr kritisch. Denn den nach Rechtslage entscheidenden Mitarbeiter_innen werde häufig pauschal eine inhumane Entscheidungspraxis aufgrund der vermeintlich nicht ausgenutzten Ermessensspielräume vorgeworfen. Aussagen von politischer Seite, Ermessensspielräume sollten künftig positiver ausgelegt werden, hätten bei den Mitarbeiter_innen eine große Unsicherheit ausgelöst, was damit konkret gemeint und wie damit umgegangen werden solle. Denn eine Entscheidungspraxis grundsätzlich im Sinne der Antragsteller würde den rechtlichen Vorgaben widersprechen.

Eine Ansprechperson vertritt die Auffassung, dass die aktuelle Rechtslage stark dem hinterherhinke, was mittlerweile vielfach politisch vertreten werde. Mit dieser Diskrepanz würden nun die Mitarbeiter_innen der Ausländerbehörde konfrontiert. Aufgabe der Ausländerbehörde sei es aber nicht, vermeintlich schlechte Gesetze zu korrigieren, sondern geltendes Recht anzuwenden.

Eine von den Rechtsgrundlagen gedeckte wohlwollende Ermessensausübung wird von nahezu allen Befragten als grundsätzliche Richtschnur akzeptiert bzw. auch praktisch umgesetzt.

„Wir beugen hier nicht das Recht, aber wir versuchen eben das, was möglich ist, auch möglich zu machen.“

„Wir haben versucht, das letzte Stück Ermessen noch rauszukitzeln.“

Hierzu werde beispielsweise in internen Fallkonferenzen geprüft, ob und ggf. welche Gesichtspunkte berücksichtigt werden könnten (wie Familienverhältnisse, besondere persönliche Umstände, Erkrankung, Lebensalter, Integrationsleistung, Dauer des Aufenthalts, familiäre Bindungen etc.), um zu einer Entscheidung im Sinne des Kunden oder der Kundin zu kommen, die dann aber auch einer (hypothetischen) gerichtlichen Überprüfung standhalten müsse.

Von einem Standort wird berichtet, dass entsprechende Vorgaben und Verfahren der Leitungsebene dazu beigetragen haben, die Grenzen der Ermessensausübung auszureizen.

„Also es wird immer noch mal und noch ein zweites und vielleicht ein drittes Mal nachgefragt, geht da nicht doch noch etwas. Das führt schon dazu, dass wir bei diesen Ermessensentscheidungen also wirklich an der Grenze angelangt sind. Also noch mehr wäre dann eben nicht mehr vertretbar.“

Eine interviewte Person ist sich sicher, dass künftig – anders als dies in der Vergangenheit der Fall war – dass Ermessen immer mehr zu Gunsten der Ausländer ausgeschöpft werde, um deren Aufenthalt in Deutschland möglich zu machen. Dennoch seien diese Ermessensspielräume nie so groß, wie es in der Öffentlichkeit oft dargestellt werde.

Ansatzpunkte

Mögliche Ansatzpunkte im Rahmen eines Veränderungsprozesses sind:

- ▶ Überprüfung und Diskussion der Optionen einer wohlwollenden Ermessensausübung in der eigenen Behörde anhand von konkreten Fällen

5.5 Wahrnehmung von Beratungsaufgaben

Die bereits wahrgenommenen bzw. künftig intendierten Beratungsaufgaben, die in den Telefoninterviews angesprochen wurden, lassen sich unterscheiden nach

- ausländerrechtlicher Beratung,
- Verweisberatung an andere Stellen,
- fachlicher Beratung zu Fragen jenseits des Aufenthaltsrechts.

Ausländerrechtliche Beratung

Hauptgegenstand der Beratung der Ausländerbehörden ist – ihrem Aufgabengebiet entsprechend – natürlich die aufenthaltsrechtliche Beratung. Für eine Minderheit der in die Telefoninterviews einbezogenen Ausländerbehörden beschränkt sich die Beratung im Wesentlichen auf diesen Bereich.

Ein Merkmal von Serviceorientierung in der aufenthaltsrechtlichen Beratung sehen die interviewten Personen darin, dass nicht nur explizit geäußerte Beratungsanliegen der Kund_innen beantwortet werden, sondern auch analysiert wird, welche aufenthaltsrechtliche Verfahrenslösung die in deren Sinne bestmögliche sein könnte. Wenn eine Person

„einen Aufenthaltstitel haben will nach einer bestimmten Norm und das nicht geht, dann kann man sich das einfach machen und sagen: Nee, geht nicht. Man kann aber dann auch weiter überlegen und im Gespräch mit der Ausländerin oder dem Ausländer dazu kommen zu sagen: Oh, da gibt es vielleicht eine Möglichkeit, einen [Aufenthalts-]Titel zu erwerben.“

Sofern sie sich hierzu geäußert haben, sehen alle Befragten eine solche Beratungspraxis als bei ihnen gegeben an. Die aktive Suche nach der besten Lösung beinhaltet zudem, proaktiv zu prüfen, ob die Voraussetzungen für eine Einbürgerung vorliegen. Die Entwicklung von Lösungen wird gerade auch dann als erforderlich erachtet, wenn ein Antrag aktuell noch abgelehnt werden musste.

Einen Schritt weiter geht eine perspektivische Beratung, die nicht nur die aktuelle Sachlage in die Prüfung von Handlungsmöglichkeiten einbezieht, sondern dahingehend berät, was in den nächsten Jahren passieren müsse oder nicht passieren dürfe, damit sich die aktuelle aufenthaltsrechtliche Situation einer Person verbessert bzw. nicht verschlechtert. In dieser Hinsicht sehen sich einige

Befragte in ihrer Verwaltung mit der Erwartung konfrontiert, das Selbstverständnis über die Beratungsaufgaben der Ausländerbehörde im Sinne einer „Ermöglichungskultur“ weiterzuentwickeln.

„Also [unsere Leitungsperson] beklagt zum Beispiel: Wenn wir einem Ausländer vorhalten, also du bist jetzt im Leistungsbezug, du hast im letzten Jahr nicht gearbeitet. – Warum seid ihr mit dem nicht mal zum Jobcenter gegangen und habt darauf hingewirkt, dass er vermittelt wird? Das ist nicht unsere Aufgabe. Oder das Selbstverständnis, dass es unsere Aufgabe sein könnte, ist bislang nicht da.“

Einer anderen Person ist bewusst, dass ein in dieser Hinsicht erweitertes Verständnis Folgen auf die Beratungspraxis haben muss:

„Damit geht eigentlich eine ganz andere Art und Weise von Arbeiten einher. Nicht, dass ich warte, bis einer auf mich zukommt, sondern dass ich aktiv auf ihn zugehe und sage, jetzt läuft etwas ab oder jetzt ist was möglich oder es (...) müssen Dinge nachgewiesen werden. Aber es ist eine viel aktivere Rolle der Ausländerbehörde, die ich mir vorstelle. Und wie das konkret aussieht, das weiß ich ja gar nicht.“

Verweisberatung

Nur bei einer Ausländerbehörde beschränkt sich die Verweisberatung im Grundsatz auf die Weiterleitung von Kund_innen an eine in der Verwaltung bestehende Stelle, zu deren Aufgaben explizit die Integrationsberatung gehört. Die meisten interviewten Personen geben an, dass die Mitarbeiter_innen ihrer Ausländerbehörde eine Verweisberatung an verschiedene andere Stellen vornehmen.

„Wir versuchen bei Fragen, die wir nicht selber beantworten können, auf externe Fachleute hinzuweisen. Dass wir sagen, da gibt es Sprachkurse bei der Kreisvolkshochschule, es gibt das Jobcenter oder es gibt eine Organisation für die Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse. Also da sind wir schon bemüht und das ist auch unser tägliches Geschäft, mit dem was wir leisten können – mit Hilfsangeboten, Fragen, Antworten – behilflich zu sein.“

„Indem wir im direkten Gespräch abklären, was gibt es für Bedürfnisse, und dann insbesondere über unser Netzwerk die Akteure vor Ort kennen, und dann durchaus vermittelnd tätig sind und sagen: Hier ist eine Beratungsstelle, hier ist ein Integrationslotse, hier ist jemand, wenn es gesundheitliche Probleme gibt, der (...) erklärt das Gesundheitssystem.“

Wichtig sei dabei aber sich zu informieren, zu welchen Ergebnissen die Verweisberatung geführt habe:

„Es reicht nicht zu sagen: Geh mal da hin. Sondern wir müssten dann auch noch fragen: War er da? Was wurde ihm gesagt? Also man muss enger dranbleiben.“

Eine systematische Lotsenfunktion auf der Grundlage einer umfassenden Kenntnis der Anlaufstellen für unterschiedliche Fragen,

an die weitergeleitet werden kann, wird aktuell aber eher nicht wahrgenommen. Die hierfür notwendige Voraussetzung, dass die Ausländerbehörde die relevanten Akteure und Netzwerke wie auch deren Unterstützungsangebote kennt, wird offenbar nur eingeschränkt erfüllt. So stellt eine Person fest,

„dass wir uns auch nicht so gut in allen möglichen anderen Bereichen auskennen und deswegen stehen wir manchmal vielleicht auch auf dem Schlauch, wenn Probleme von Ausländern an uns herangetragen werden. Wobei es sicherlich eine gute Lösung gäbe oder eine Möglichkeit gäbe, die wir aber schlicht auch nicht wissen und dann eben sagen: Tut mir leid, kann ich Ihnen nicht sagen, da kann ich Ihnen auch nicht helfen. Obwohl es vielleicht was gäbe.“

Beratung zu Fragen jenseits des Aufenthaltsrechts

Eine Beratung zu Anliegen jenseits aufenthaltsrechtlicher Fragen ist in den teilnehmenden Ausländerbehörden bislang eher gering ausgeprägt. Einzelne Befragte äußern die Absicht einer Ausweitung der Beratung über die reine Verweisberatung hinaus.

Gleichzeitig weisen einige interviewte Personen auf den geringen zeitlichen Spielraum für eine umfassende Beratung hin:

„Das ist ein Zeitproblem (...), um das eigentlich machen zu können, was man möchte und was vielleicht machbar wäre.“

Die ambitioniertesten Zukunftsvorstellungen hat eine Ansprechperson, die sich eine erhebliche Erweiterung der Funktionen der Ausländerbehörde in dem Sinne vorstellen könnte,

„dass man vielleicht so ein mehrsprachiges Beratungszentrum hat, orientiert an Lebenslagen ausländischer Mitbürger.“

Dort sollten dann Kompetenzen für das proaktive Erkennen von Beratungsbedarf zu unterschiedlichen Lebenslagen wie Bildung und Ausbildung, berufliche Fragen etc. vorhanden sein, um dem Beratungsbedarf entsprechend begegnen zu können. Dies erfordere allerdings eine deutliche Ausweitung der personellen Ressourcen und Qualifikationen.

Eher skeptisch im Hinblick auf die Ausweitung der Beratungsleistungen zeigt sich eine andere Ansprechperson. Denn um korrekte Auskünfte geben zu könnten, müsse man sich auch in anderen Rechtsgebieten gut auskennen. Diese bedinge aber einen erheblichen Fortbildungsbedarf mit entsprechenden Kosten.

Beratungs- und Serviceangebote für Fachkräfte

Eine notwendige Verbesserung der Willkommenskultur in Deutschland wird häufig in Zusammenhang mit der Zuwanderung von ausländischen Fachkräften angemahnt. Dabei werden meist auch die Ausländerbehörden erwähnt.

Von den zehn Ausländerbehörden, die in die Telefoninterviews einbezogen waren, gelten Fachkräfte nur in einer einzigen als eine

wichtige Zielgruppe, für die auch eine hohe Beratungskompetenz aufgebaut worden sei. Zwei weitere Ansprechpersonen weisen darauf hin, dass die Gruppe der Fachkräfte deshalb nicht zu ihren direkten Kundinnen und Kunden zählten, weil Relocation-Firmen oder die Unternehmen selbst „Rundum-Sorglos-Pakete“ für diese Personen schnürten und dadurch wenig Beratungsbedarf übrig bleibe.

Ansatzpunkte

Mögliche Ansatzpunkte im Rahmen eines Veränderungsprozesses sind:

- ▶ Diskussion von weiteren Möglichkeiten einer proaktiven aufenthaltsrechtlichen Beratung im Sinne einer „Ermöglickungskultur“
- ▶ Erstellung einer Übersicht über Beratungsangebote mit den Kontaktadressen
- ▶ Klärung der Erwartungen und Möglichkeiten einer Ausweitung der Beratung jenseits aufenthaltsrechtlicher Fragen

5.6 Informationsangebot

Ein Aspekt der Serviceorientierung von Ausländerbehörden ist das von ihnen vorgehaltene Informationsangebot. Dieses umfasst generell

- Merkblätter und Broschüren zu den Kernaufgaben der Ausländerbehörde,
- Informationsmaterialien anderer Organisationen zu Integrationssthemen,
- den Internetauftritt der Ausländerbehörde mit verschiedenen Angeboten.

Sowohl hinsichtlich der Art und Präsentation des Informationsangebots als auch hinsichtlich der Bewertung seines Nutzens weisen die teilnehmenden Ausländerbehörden deutliche Unterschiede auf.

Was die Breite des Angebots anbelangt, reicht die Spannweite von Ausländerbehörden, die nur sehr wenige (etwa vom BAMF herausgegebene) Broschüren und Infoblätter zu aufenthaltsrechtlichen Themen ausgeben bis zu anderen Ausländerbehörden mit einem umfangreichen Bestand an Informationsmaterial, das auch allgemeine Integrationsleitfäden der Kommune oder Broschüren zu lebenspraktischen Fragen beinhaltet. Einige der letztgenannten Ausländerbehörden planen, ihr Informationsangebot im Rahmen von (mehrsprachigen) Willkommenspaketen auszugeben.

Teilweise wird das Informationsmaterial im Wartebereich der Ausländerbehörde zugänglich gemacht. Andere Behörden sehen explizit davon ab und betrachten eine gezielte Aushändigung durch die Mitarbeiter_innen als sinnvoller.

Der Nutzen von schriftlichem Informationsmaterial wird unterschiedlich beurteilt. Einige Ansprechpersonen weisen auf eine starke Nachfrage („Kunden klammern sich an Papier“) und/oder den Vorteil hin, dass mündlich vermittelte Informationen nochmals nachgelesen werden können. Bei anderen überwiegt eher der Zweifel, dass man angesichts der Diversität der Kundengruppen und ihres Bedarfs mit gedruckten Materialien tatsächlich die gewünschten Informationen vermitteln kann. Zudem stelle sich das Problem, dass Informationsmaterial häufig nicht in den Sprachen erhältlich sei, die von neuzugewanderten Personen gesprochen werden.

Internetauftritt der Ausländerbehörde

Der Internetauftritt einer Ausländerbehörde kann dazu genutzt werden, Informationen zu den Aufgaben der Behörde, zu den rechtlichen Voraussetzungen für verschiedene Anträge, zu Ansprechpersonen und Kontaktdaten sowie zu den Öffnungszeiten bzw. Regularien der Terminvereinbarung zu vermitteln. Ferner können dort Antragsvordrucke, Merkblätter und Informationsbroschüren als Download-Angebot bereitgestellt werden.

Faktisch wird der Internetauftritt der teilnehmenden Ausländerbehörden überwiegend als verbesserungswürdig angesehen. Nur wenige bewerten ihr Informationsangebot als gut. Das am häufigsten genannte Defizit ist, dass Formulare nicht als Download-Angebot zur Verfügung gestellt werden.

An einem Standort ist ein Ausbau des Internetangebots vorgesehen. An einem anderen Standort steht der Internetauftritt der Verwaltung insgesamt auf dem Prüfstand, um die Anwenderfreundlichkeit zu verbessern.

Insgesamt wird die Bedeutung des Internetauftritts allerdings als eher begrenzt eingeschätzt, denn nur ein Teil der Kundinnen und Kunden sei „Internet-affin“, während viele das persönliche Einholen von Informationen bevorzugen würden.

Ansatzpunkte

Mögliche Ansatzpunkte im Rahmen eines Veränderungsprozesses sind:

- ▶ Erstellung einer Übersicht über Art und Bezugsmöglichkeiten von thematisch relevanten Informationsbroschüren, die von den Ausländerbehörden ausgegeben werden könnten
- ▶ Analyse des Internetauftritts anhand eines hierzu erstellten Leitfadens und Formulierung von Verbesserungsvorschlägen

5.7 Sprachliche Verständigung

Durch die Vielfalt der Herkunftsländer der neuzugewanderten Kund_innen der Ausländerbehörde stellt sich die Herausforderung der sprachlichen Verständigung, wenn das Gespräch nicht in Deutsch geführt werden kann. Die teilnehmenden Ausländerbehörden weisen hinsichtlich ihrer Ausgangssituation als auch hinsichtlich der von ihnen eingesetzten Instrumente relativ große Ähnlichkeiten auf.

In den meisten Ausländerbehörden verfügen die Mitarbeiter_innen über begrenzte Fremdsprachenkenntnisse – ganz überwiegend Englisch. Der damit erreichte Anteil unter den Kund_innen ist allerdings nicht sehr groß.

Wenn Verständigungsprobleme zu erwarten sind, würden die Kund_innen in der Regel gebeten, zu ihrem Termin eine Begleitperson mitzubringen, um zu dolmetschen. Dies funktioniert insgesamt relativ gut. Eine weitere Option ist die Übersetzung per Mobiltelefon durch eine von den Kund_innen angerufene Person.

Eine befragte Person berichtet, dass die Ausländerbehörde über eine Liste von Dolmetschern und von im Integrationsbereich tätigen Personen verfügt, die im Bedarfsfall als Telefonübersetzer eingeschaltet werden könnten.

In einigen Verwaltungen kann auf Kolleg_innen aus anderen Verwaltungsbereichen mit z.B. russischen, polnischen oder serbischen Sprachkenntnissen zurückgegriffen werden. An einigen Standorten wird eine freiwillige Erhebung der in einer Verwaltung vorhandenen Sprachkenntnisse überlegt oder bereits geplant, um auf dieser Basis einen Dolmetscherpool aufzubauen.

Einige Ausländerbehörden können auf qualifizierte ehrenamtliche Integrationslotsen oder Sprachmittler zurückgreifen, die teilweise für ihre Dolmetscherdienste eine Aufwandsentschädigung oder zumindest eine Fahrtkostenerstattung erhalten.

Zusätzlich zum Instrument des Dolmetschens durch Personen setzt eine Behörde Zeigewörterbücher und selbst entwickelte Bildwegweiser ein.

Die aus einem Servicegedanken heraus denkbare Möglichkeit, dass die Ausländerbehörde in der Regel regelmäßig für die sprachliche Verständigung Sorge tragen muss und ggf. hauptberufliche Dolmetscher bestellt, sehen die Ansprechpersonen nicht finanzierbar.

5.8 Beschwerdemanagement und Erhebung der Kundenzufriedenheit

Keine der in die Telefoninterviews einbezogenen Ausländerbehörden verfügt über ein strukturell verankertes Beschwerdemanagement. Nach der Wahrnehmung der interviewten Personen gebe es über den Weg der Dienstaufsichtsbeschwerde oder informelle Wege allerdings auch „praktisch nie Beschwerden“, so dass in diesem Bereich kein Handlungsbedarf gesehen wird.

Anders verhält es sich mit der Kundenbefragung. An den Standorten einiger Ausländerbehörden wurden auf der Ebene der Gesamtverwaltung bereits Kundenbefragungen durchgeführt, die für die Ausländerbehörde eine gute Bewertung ergaben bzw. derzeit noch ausgewertet werden. An einem Standort fand – auf Initiative Dritter – eine Befragung von Personen im Wartebereich der Ausländerbehörde statt. Die Ergebnisse hätten allerdings ein verzerrtes Bild von der Ausländerbehörde gezeigt und den Wunsch hervorgebracht, „dieses wieder gerade zu rücken“.

Etwa die Hälfte der teilnehmenden Ausländerbehörden hat sich zur Durchführung einer Kundenbefragung grundsätzlich positiv geäußert oder sogar stark interessiert daran gezeigt. Nur unter Einbeziehung der Perspektive der Kund_innen könne man einen Veränderungsprozess zur Stärkung der Serviceorientierung und Willkommenskultur mit der Sicherheit durchlaufen, dass dieser auf den Bedarf der Kund_innen eingehe.

„Wir haben über die Mitarbeiter geredet und über Prozesse, aber eigentlich nicht, was will der Kunde eigentlich, der Ausländer, und da müssen wir aus meiner Sicht auch mehr den Fokus darauf legen, sonst organisieren wir möglicherweise an unserem Kunden, dem Ausländer, vorbei. Machen etwas, was er gar nicht will.“

Bei der Konzeption und Durchführung müsse allerdings das Verhältnis von Aufwand und Nutzen beachtet werden.

Neben einer Befragung der Kund_innen erwägen einzelne Interviewte, Personen mit engem Kontakt zur Kundengruppe nach deren Einschätzung zu befragen, was eine serviceorientierte Ausländerbehörde ausmacht und welche Verbesserungsbedarf sie in dieser Hinsicht erkennen.

Ansatzpunkte

Mögliche Ansatzpunkte im Rahmen eines Veränderungsprozesses sind:

- ▶ Erstellung eines auf die Ausländerbehörde zugeschnittenen Konzepts zur Durchführung einer Kundenbefragung

6 Personelle Voraussetzungen für einen Veränderungsprozess

Die Möglichkeiten und Erfolgsaussichten eines Veränderungsprozesses zur Stärkung der Serviceorientierung und Willkommenskultur in einer Ausländerbehörde hängen in wesentlicher Weise von personellen Faktoren ab. Denn die Umsetzung von Maßnahmen und die Beibehaltung von Veränderungen benötigen einen ausreichenden Bestand an zufriedenen und qualifizierten Mitarbeiter_innen. Gegenstand der Interviews waren dementsprechend auch die Personalsituation, die Personalgewinnung sowie der Stellenwert und die Verankerung sozialer und interkultureller Kompetenz.

6.1 Personalsituation

Eine Reihe von Maßnahmen zur Verbesserung der Serviceorientierung und Ausweitung der Mittlerfunktion sind mit einem zusätzlichen Zeitaufwand verbunden. Von der Personalsituation hängt daher ab, welche Zeitressourcen für solche Maßnahmen grundsätzlich zur Verfügung stehen und welche Bereitschaft hierzu auf Seiten der Mitarbeiter_innen besteht.

Stellenbemessung

Hinsichtlich der Bewertung der Stellenbemessung zeichnen die interviewten Personen ein unterschiedliches Bild von ihrer Ausländerbehörde. Eine Mehrheit der teilnehmenden Ausländerbehörden sieht sich diesbezüglich relativ gut aufgestellt. In einigen Behörden hat es in den vergangenen Jahren einen Personalzuwachs gegeben.

Andere Behörden schränken ihre grundsätzliche Zufriedenheit etwas ein. So hofft eine Person, dass der höhere Arbeitsaufwand infolge der Einführung des elektronischen Aufenthaltstitels (eAT) noch bei der Stellenbemessung berücksichtigt wird. Eine andere Person berichtet von einer vorübergehend hohen Arbeitsbelastung, als eine vakant gewordene Stelle nicht besetzt werden konnte.

Einige Befragte weisen allerdings darauf hin, dass die Personalsituation bei weiter ansteigenden Asylbewerberzahlen schon bald sehr viel schwieriger werden dürfte. Eine Person sieht aktuell bereits kaum mehr einen Spielraum der Mitarbeiter_innen für die Übernahme von zusätzlichen Aufgaben zur Stärkung der Serviceorientierung und Mittlerfunktion.

Nur eine Ausländerbehörde sieht sich explizit in einer schlechten Personalsituation und äußert den Wunsch nach einer besseren Personalausstattung.

Fluktuation

Ein wichtiger Faktor für die Personalsituation ist die Fluktuation von Mitarbeiter_innen. In den meisten der einbezogenen Ausländerbehörden ist diese in den zurückliegenden Jahren sehr niedrig gewesen. Dies wird mit der Zufriedenheit mit einem interessanten und anspruchsvollen Aufgabengebiet sowie mit einem guten Betriebsklima begründet. Die gelegentlich aufkommende Kritik an einzelnen Entscheidungen der Ausländerbehörde und ihr als eher negativ angesehenes Image in der Öffentlichkeit scheinen den Zusammenhalt im Team der Ausländerbehörde noch zu festigen.

Aufgrund einer geringen Fluktuation gibt es in vielen Behörden Mitarbeiter_innen, die schon sehr lange, teilweise seit über 20 Jahren in der Ausländerbehörde tätig sind und über einen entsprechend großen Wissens- und Erfahrungshintergrund verfügen.

Bei einigen Ausländerbehörden hat sich allerdings die Fluktuation als großes Problem erwiesen. Als wesentliche Gründe werden das schwierige und häufig persönlich belastende Arbeitsfeld in der

Ausländerbehörde und/oder der Anreiz besserer Aufstiegsmöglichkeiten in anderen Tätigkeitsbereichen angeführt.

Art der Beschäftigungsverhältnisse und Eingruppierung der Stellen

Die teilnehmenden Ausländerbehörden unterscheiden sich hinsichtlich der vorwiegenden Beschäftigungsverhältnisse der Mitarbeiter_innen. Den einen Pol markiert eine Ausländerbehörde, in der es nur Beamtenstellen gibt, während der andere Pol von einer Behörde mit ganz überwiegend Tarifbeschäftigten gebildet wird. Dazwischen liegen Ausländerbehörden mit einer jeweils unterschiedlichen Zusammensetzung von Beamten und Tarifbeschäftigten.

Mit der Eingruppierung der Stellen zeigen sich die meisten Befragten zufrieden. So ist eine beträchtliche Zahl der Sachbearbeiter-Stellen im gehobenen Dienst angesiedelt bzw. in einer äquivalenten Entgeltgruppe für Angestellte eingestuft (wobei es sich hier teilweise um Überleitungsfälle aus dem alten BAT in den TVÖD handelt). Damit ist die Eingruppierung dort höher als es das 2009 veröffentlichte Gutachten „Stellenplan-Stellenbewertung“ der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) für die „Sachbearbeitung Ausländerangelegenheiten“ vorschlägt. Eine interviewte Person erläutert, dass die Verwaltung damit eine ganz bewusste Entscheidung getroffen habe, um die Qualität der Sachbearbeitung vor dem Hintergrund immer komplexer werdender Rechtsgrundlagen zu gewährleisten. Dies habe sich bewährt.

Auch wenn in den teilnehmenden Ausländerbehörden mit einer niedrigeren Stellenbewertung nach Wahrnehmung der Befragten keine Unzufriedenheit mit der Stellenbewertung offen artikuliert werde, sehen einige Befragte darin nichtsdestotrotz ein wichtiges Thema mit Implikationen für die Arbeitszufriedenheit und die Personalbindung. Angesichts der hohen Anforderungen an die Mitarbeiter_innen im Vergleich zu anderen Dienststellen und der Belastungssituation sei es wichtig, qualifizierte Personen mit einer entsprechenden Eingruppierung zu betrauen.

„Da würde ich mir schon für die Zukunft wünschen, dass man da mehr Möglichkeiten hat, auch höhere Vergütungsgruppen zu erreichen.“

Fachliche Kompetenz

Eine hohe fachliche Kompetenz ist die Grundlage für eine korrekte und gute Beratung und Sachbearbeitung. Insbesondere auf Seiten der Mitarbeiter_innen (d.h. mehr als 10 oder sogar 20 Jahre) in der Ausländerbehörde arbeiten, heben die befragten Personen durchgängig die sehr hohe fachliche Kompetenz hervor.

Um auch neuen Mitarbeiter_innen einen profunden Einstieg in das komplexe Tätigkeitsfeld der Ausländerbehörden zu ermöglichen, regt eine Person die Etablierung von einwöchigen Grundkursen mit umfassenden Inhalten an, zu denen neben dem Aufenthaltsrecht auch Themen wie interkulturelle Kompetenz gehören könnten.

Ansatzpunkte

Mögliche Ansatzpunkte im Rahmen eines Veränderungsprozesses sind:

- Abschätzung des zusätzlichen Arbeitsaufwands bei einer Einführung der vorgeschlagenen Veränderungsmaßnahmen

6.2 Personalgewinnung

Während die Einschätzungen der meisten Interviewpartner_innen zur Personalbindung mit der Aussage „keiner will weg“ auf den Punkt gebracht werden können, gilt paradoxerweise gleichzeitig die Aussage „keiner will hin“, wenn doch irgendwann eine Stelle neubesetzt werden muss.

Bei anstehenden Neubesetzungen werden Bewerber_innen meist (zunächst) über interne Stellenausschreibungen gesucht. Nach den bisherigen Erfahrungen gebe es hierauf aber in der Regel nur wenige oder gar keine interne Bewerbungen. Eine Ausländerbehörde berichtet, aufgrund fehlender Erfolgsaussichten mehrfach auf interne Ausschreibungen verzichtet zu haben. Eine andere Ausländerbehörde schaltet ihre Stellenausschreibungen grundsätzlich gleichzeitig intern und extern.

In den anderen Verwaltungsbereichen gelte ein Arbeitsplatz in der Ausländerbehörde als wenig beliebt, was teilweise an der spezialisierten und schwierigen Rechtsmaterie, vor allem aber an der als schwierig, konflikthaft und belastend wahrgenommenen Interaktion mit den Kund_innen liege. Welche Überlegungen eine Person davon abhalten, sich auf eine Stelle in der Ausländerbehörde zu bewerben, schildert eine interviewte Person folgendermaßen:

„Soll ich mich tagtäglich mit diesen Problemen und den Schwierigkeiten bei euch – Ausweisung, Abschiebung und alles was da auch eine Rolle spielt – auseinandersetzen? Da kann ich für die Entgeltgruppe 8 was anderes finden. – Und das ist dann klar, dass in der Regel dann intern nichts kommt aufgrund des negativen Images.“

Gleichzeitig sei das insgesamt zurückgehende Angebot von geeigneten Fachkräften spürbar. Die zahlreichen Initiativbewerbungen, die es nach Auskunft einer interviewten Person früher gegeben habe und aus denen die Ausländerbehörde dann schöpfen konnte, seien mittlerweile verbbt.

Die Palette der von den Befragten geschilderten Wege zur Verbesserung der Personalgewinnung für ihre Behörde ist begrenzt:

- Einzelne Ausländerbörden haben in der jüngeren Vergangenheit auf die persönliche Ansprache bzw. Werbung von in Frage kommenden Kolleg_innen aus anderen Verwaltungsbereichen gesetzt.
- Ferner bieten einige wenige Ausländerbehörden Ausbildungsplätze an oder beschäftigen Praktikant_innen. Diese würden

in aller Regel einen sehr positiven Eindruck von der Tätigkeit in der Ausländerbehörde mitnehmen und davon in anderen Verwaltungsbereichen berichten.

Als Wunsch wird formuliert, dass es gelingen möge, das in der Verwaltung vorherrschende Bild von Ausländerbehörde positiv zu verändern und die Botschaft zu vermitteln, dass die Ausländerbehörde über attraktive Arbeitsplätze verfügt.

Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund

In nur wenigen teilnehmenden Ausländerbehörden befinden sich unter den Mitarbeiter_innen auch Personen mit einem Migrationshintergrund. Hinsichtlich einer Ausländerbehörde, in der das der Fall ist und sogar mehrere Personen mit Migrationshintergrund beschäftigt sind, wird dies sei auf eine explizite Politik der Verwaltung zurückgeführt. Diese bemühe sich gerade auch bei der Suche nach Auszubildenden und Anwärter_innen Personen mit Migrationshintergrund anzusprechen. Auch im Auswahlverfahren hätten diese unter der Voraussetzung der erforderlichen Qualifikationen gute Chancen, berücksichtigt zu werden.

Andere interviewte Personen machen unterschiedliche Gründe dafür aus, warum in ihrer Ausländerbehörde keine Personen mit Migrationshintergrund beschäftigt sind:

- Bei den insgesamt relativ wenigen Stellenausschreibungen habe es keine passenden Bewerber_innen mit Migrationshintergrund gegeben.
- Im Auswahlverfahren für Ausbildungsstellen hätten sich Jugendliche mit Migrationshintergrund bislang nicht durchsetzen können.
- Eine grundsätzlich als sehr geeignet betrachtete Person hätte eine Stelle aus formalen Gründen nicht erhalten können, weil sie im Unterschied zu anderen Bewerber_innen nicht den einschlägigen Qualifizierungsweg durchlaufen hätte.

Grundsätzlich würden alle Befragten einen höheren Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund in der Ausländerbehörde als sehr positiv betrachten.

„Es ist sicherlich so, dass es durchaus wünschenswert wäre, wenn Personen mit Migrationshintergrund in der Ausländerbehörde wären.“

Gerade auch als Voraussetzung für die Etablierung einer Willkommenskultur werden daher Veränderungen in der Personalentwicklung und insbesondere hinsichtlich des Einstellungsverfahrens für notwendig erachtet, damit

„einfach viel mehr Menschen mit Migrationsgeschichte auch hier im Haus beschäftigt werden, um sich dann auch Ressourcen zu verschaffen, über die wir im Moment gar nicht verfügen, die wir vielleicht bislang noch nicht einmal so sehr vermisst haben. Aber wenn wir diesen Weg gehen, dann

werden wir sie vermissen, weil sie notwendig sind: Ob das Sprachkenntnisse sind, die im Hause verfügbar sein müssten, ob das Kenntnisse sind über kulturelle Besonderheiten, die man wissen müsste im korrekten Umgang mit Menschen aus bestimmten Herkunftsländern.“

Ein möglicher Weg dahin wird darin gesehen, unter Jugendlichen mehr Werbung für eine Ausbildung in der Verwaltung zu betreiben (z.B. über das Anbieten von Schülerpraktika), damit Jugendliche mit Migrationshintergrund überhaupt erst auf die Idee kommen, sich auf einen Ausbildungsplatz in der Verwaltung zu bewerben.

Ferner wird die Einführung eines anonymisierten Bewerbungsverfahren als möglicherweise lohnenswerter Versuch angesehen, die Anzahl von Personen mit Migrationshintergrund in der Ausländerbehörde mittelfristig zu steigern.

Ansatzpunkte

Mögliche Ansatzpunkte im Rahmen eines Veränderungsprozesses sind:

- ▶ Identifizierung von Möglichkeiten, wie die Wahrnehmung der Arbeitsplätze in der Ausländerbehörde (auch im Kontext des sich wandelnden Aufgabenverständnisses) verbessert werden kann
- ▶ Diskussion mit der Personalabteilung über die Möglichkeit neuer/zusätzlicher Wege der Personalgewinnung

6.3 Verankerung und Förderung sozialer und interkultureller Kompetenz

Für eine nachhaltige Vertiefung der Willkommenskultur in Ausländerbehörden sind soziale und interkulturelle Kompetenzen der Mitarbeiter_innen eine wichtige Voraussetzung. Daher ging es in einem Teil der Interviews um die Bedeutung, die diesen Kompetenzen beigemessen wird, um Strukturen und Prozesse, in denen diese Bedeutung zum Ausdruck kommt, sowie um Gelegenheiten zur Förderung dieser Kompetenzen.

Stellenwert

Generell messen die Befragten sozialer und interkultureller Kompetenz einen hohen Stellenwert bei. Eine Person unterstreicht, dass diese Kompetenzen Voraussetzung seien, um Dinge aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten, die eigene Sichtweise zu reflektieren und

„diesen Wechsel zu mehr Willkommenskultur, zu weniger Eingriffsverwaltung, wirklich gut hinzukriegen.“

Alle Ausländerbehörden können in diesem Zusammenhang auf (nachfolgend noch beschriebene) Maßnahmen zur Förderung von sozialer und interkultureller Kompetenz verweisen. Dennoch sehen hier einige noch Verbesserungsbedarf. Auch wenn man sich in

dieser Hinsicht weiterentwickelt habe, könne man

„immer etwas gebrauchen (...), was einen besser macht, was einen noch ein bisschen mehr sensibilisiert für den Umgang mit Menschen, was einen noch mehr befähigt, empathischer zu sein und sich in deren Situation zu versetzen.“

„Wenn wir Defizite haben, dann in diesem Bereich.“

Eine interviewte Person, die diese Bewertung teilt, möchte dies nicht auf ein jeweils individuelles Defizit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurückführen. Diese Kompetenzen seien vielmehr durch die früher übliche „knallharte Anwendung des Ausländerrechts“ verschüttet worden.

Soziale und interkulturelle Kompetenz in Instrumenten der Personalentwicklung

Instrumente und Maßnahmen der Personalentwicklung werden von den teilnehmenden Ausländerbehörden in unterschiedlicher Weise zur Ausbildung, Aufrechterhaltung und Verankerung von sozialer und interkultureller Kompetenz genutzt. In den Telefoninterviews thematisiert wurden folgende Formen der Verankerung von sozialer und interkultureller Kompetenz:

- (1) Anforderung in Stellenbeschreibungen
- (2) Kriterium bei der Personalauswahl
- (3) Gegenstand von Teambesprechungen und Mitarbeitergesprächen sowie Kriterium bei der Personalbeurteilung
- (4) Inhalt von Fortbildungen

Relevanz von sozialer und interkultureller Kompetenz in Stellenbeschreibungen

In den Stellenbeschreibungen der Sachbearbeiter-Stellen in der Ausländerbehörde ist der grundsätzlich anerkannte Stellenwert von sozialer und interkultureller Kompetenz ganz überwiegend nicht verankert.

Ein Problem ist bereits, dass die Stellenbeschreibungen häufig veraltet sind. Dementsprechend werden weder das veränderte Aufgabenverständnis der Ausländerbehörde noch die hiermit verbundenen Anforderungen in den Stellenbeschreibungen abgebildet. Teilweise ist ein schriftliches Anforderungsprofil für die Stellen überhaupt nicht vorhanden.

Die Aufnahme von Aspekten der Serviceorientierung in die Tätigkeitsbeschreibungen wird von einer interviewten Person als sinnvolle qualitative Verbesserung angesehen, aus der auch hervorgehen müsste, welche zusätzlichen Aufgaben eine sich zur „Willkommensbehörde“ entwickelnde Ausländerbehörde hätte.

Eine andere Person sieht allerdings eine Herausforderung schon darin, Bewerber_innen mit den erforderlichen fachlichen Kompetenzen zu finden, so dass die Einfügung zusätzlicher Anforderungen in den Stellenbeschreibungen aktuell keine realistische Option darstelle.

„Ich glaube, da sind wir noch ganz weit von entfernt, wirklich ein Stellenprofil zu erstellen, um zu sagen, was muss jemand idealerweise mitbringen, um dem Arbeitsplatz mit seinen Anforderungen gut zu entsprechen, was Sprachkompetenz, interkulturelle Kompetenz sowie Konfliktfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Empathie und so weiter betrifft. (...). In der glücklichen Situation bin ich noch nie gewesen, so ein geschärftes Profil zu erstellen und danach auswählen zu können. Das war bislang eher so (...), dass man eben froh ist, wenn sich überhaupt jemand bewirbt.“

Nur eine der interviewten Personen gibt an, dass Anforderungen an die soziale Kompetenz aktuell bereits in Stellenbeschreibungen in der Ausländerbehörde aufgenommen sind.

Relevanz von sozialer und interkultureller Kompetenz bei der Personalauswahl

Die häufig nur kleine Anzahl von Bewerbungen, die aus fachlicher Sicht in Erwägung gezogen werden kann, beeinflusst auch die Relevanz von sozialer und interkultureller Kompetenz als Kriterium für die Personalauswahl.

Einige der Befragten geben an, dass dies im Bewerbungsverfahren gar keine Rolle spiele, denn man sei schon froh, überhaupt Bewerbungen zu erhalten. In anderen Ausländerbehörden sei interkulturelle Kompetenz zwar kein Kriterium in den Ausschreibungstexten. Im Bewerbungsgespräch würden interkulturelle Aspekte allerdings thematisiert oder man versuche, implizit zu einer Einschätzung zu gelangen. Andere Befragte zeigen sich eher skeptisch, ob die interkulturelle Kompetenz tatsächlich bereits im Bewerbungsverfahren beurteilt werden oder sich nicht vielmehr in der Praxis beweisen müsse. Aus einer Ausländerbehörde wird berichtet, dass die Zuweisung von Personal durch die Personalabteilung erfolge und sie in diesem Prozess keine Einflussmöglichkeiten habe.

Zwei interviewte Personen geben an, dass die Beurteilung interkultureller Kompetenz ein fester Bestandteil des Auswahlverfahrens bei ihnen sei und dieser Anforderung auch eine hohe Bedeutung für die Auswahlentscheidung beigemessen werde. Genannt werden hierbei eine entsprechende Auswertung der Bewerbungsunterlagen sowie die Aufnahme von diesbezüglichen Aufgaben, die die Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Auswahlverfahren bearbeiten müssten.

Relevanz in Teambesprechungen, Mitarbeitergesprächen, bei der Personalbeurteilung

In den meisten der in die Interviews einbezogenen Ausländerbehörden werden Mitarbeitergespräche durchgeführt, wenn auch nicht immer nach einem einheitlichen Verfahren. In diesem Rahmen werden auch Themen wie Kunden- und Serviceorientierung angesprochen. Insbesondere vom Leiter/der Leiterin der Ausländerbehörde werde die Reflexion interkultureller Aspekte erwartet.

In wenigen Ausländerbehörden ist die Bewertung der Kundenorientierung ein Kriterium bei der leistungsorientierten Bezahlung

(LoB) für Angestellte. Mit Beamten würden ähnliche Gespräche geführt, in denen es auch um die Umsetzung des „Leitbilds Willkommensbehörde“ gehe.

Darüber hinaus erwähnen Befragte, dass Aspekte von interkultureller Kompetenz immer wieder Thema von Teambesprechungen seien.

Eine interviewte Person, deren Ausländerbehörde bislang eher wenige Instrumente dieser Art eingeführt hat, sieht es als nützlich an, einen Veränderungsprozess dadurch zu unterstützen, dass in Mitarbeitergesprächen Zielvereinbarungen über die Fortentwicklung von interkultureller Kompetenz getroffen werden.

Interkulturelle Kompetenz als Gegenstand von Fortbildungen

Die regelmäßige Fortbildung der Mitarbeiter_innen der Ausländerbehörde betrachten die interviewten Personen generell als ein wichtiges Instrument. In den allermeisten Ausländerbehörden gibt es auch entsprechende Angebote. Einzelne Personen bedauern allerdings eine starke Kürzung des Fortbildungsetats in der Verwaltung bzw. das Fehlen von besser erreichbaren Angeboten in der Region. Andere äußern, dass die Angebote nicht in dem Ausmaß von den Mitarbeiter_innen in Anspruch genommen würden, wie dies möglich wäre.

In einer deutlichen Mehrheit der Ausländerbehörden haben (zumindest ein Teil der) Mitarbeiter_innen an Fortbildungen zur Stärkung der interkulturellen Kompetenz teilgenommen. In einigen Fällen handelte es sich hierbei um verpflichtende Schulungen, die teilweise bereichsübergreifend durchgeführt wurden.

Die Erfahrungen mit diesen Fortbildungen waren äußerst unterschiedlich. Im Falle jener Schulungen, die sehr positiv beurteilt werden, werden u.a. die hohe Kompetenz der Seminarleitung und die praktische Anwendbarkeit der Inhalte betont:

„Er verkörpert das einfach und hat ein großes Wissen. Was jeder sich daraus zieht, das ist dann auch wieder eine persönliche Sache, aber es war alles fundiert, es war alles glaubhaft, nachvollziehbar und einiges habe ich ausprobiert und es hat mir sehr geholfen. Das ist nicht immer der große Wurf, doch manchmal sind es viele Kleinigkeiten, die das ausmachen.“

Fortbildungen, bei denen das Ziel „grandios schief“ gegangen sei, die Mitarbeiter_innen für die interkulturelle Thematik zu sensibilisieren, werden u.a. mit den zu oberflächlichen und theoretischen Inhalten sowie einer geringen praktischen Erfahrung der Seminarleitung in Zusammenhang gebracht. Aus diesem Grund hätten sich keine konkreten Transfermöglichkeiten auf die eigene Arbeit eröffnet.

„Es war von den Lehrinhalten nichts dabei, wo man sagen könnte, da kann ich jetzt Nutzen für meinen Arbeitsalltag daraus ziehen. (...) So ein Grundverständnis für Interkulturalität – das ist durchaus schon längst bei allen vorhanden. Ich hatte jetzt eher die Hoffnung, dass es etwas ist, was uns im Umgang

mit unseren Kunden wirklich weiterhilft, wie man da bestimmte Fettnäpfchen umschiffen kann, wenn man weiß, dass es sie gibt.“

Aufgrund der negativen Erfahrungen in den entsprechenden Ausländerbehörden sei die Fortbildung zu interkultureller Kompetenz zu einem „Reizthema“ geworden. Statt Mitarbeiter_innen mitzunehmen, habe man sie verloren: das „Thema war durch“. Die Absicht, nach besser geeigneten Angeboten zu suchen, blieb erfolglos, denn „es gab nichts, wo man hätte suchen können“.

Weitere Befragte berichten, dass die Mitarbeiter_innen der Ausländerbehörde einer bevorstehenden Fortbildung mit sehr großer Skepsis begegnet waren, am Ende aber überwiegend eine positive Rückmeldung gaben.

Eine Person weist auf das Problem hin, dass ungeachtet aller Impulse, die man aus solchen Seminaren mitnehmen könne, schnell wieder die Alltagsroutinen einkehren. Eine stärkere Institutionalisierung im Rahmen der Personalentwicklung wäre daher zu begrüßen.

„Das wäre mit der Personalentwicklerin auch abzuklären, wenn man irgendwann mal dahin kommt, dass man sagt: Wir haben ein Aufgabenprofil oder ein Anforderungsprofil für die jeweilige Stelle, dazu gehört das und das. Da müssen regelmäßige Schulungen nachgewiesen sein.“

Umgang mit Konflikten als Gegenstand von Fortbildungen

Ein zweites, für die Ausländerbehörden grundsätzlich relevantes Fortbildungsthema zielt auf den Erwerb von Verhaltensrepertoires zur Bewältigung oder Deeskalation von Konfliktsituationen im Kundenkontakt. Eine interviewte Person könnte sich hierbei eine Verknüpfung mit dem Thema „interkulturelle Kompetenz“ gut vorstellen, zumal bei Konflikten häufig auch unterschiedliche kulturell vermittelte Sichtweisen oder das Rollenverständnis von Mann und Frau eine Rolle spielen.

„Wenn ich denen das als Mann das zweite Mal erzähle, hat es eine ganz andere Wirkung und Bedeutung als das was die Kollegin vielleicht inhaltsgleich (...) schon mal erzählt hat. Weil dann muss es ein Mann sein und dann muss es der Chef sein.“

Ein Teil der Ausländerbehörden hat in den vergangenen Jahren eine (zum Teil verpflichtende) Fortbildung zur Konfliktbewältigung angeboten. Auch hier wird eine regelmäßige „Aktivierung“ der in der Alltagspraxis verlorengegangenen Handlungsoptionen befürwortet, indem entsprechende Schulungen (mit anderen inhaltlichen Schwerpunkten) wiederholt würden. Als ein Ziel solcher Schulungen wird genannt, Konflikte so bewältigen zu können, dass beide Parteien – sowohl Mitarbeiter_innen als auch Kund_innen – „dabei gut rausgehen und dass es nicht nur zum Schutz der einen Partei ist.“

Wichtig wird auch hier der Zuschnitt auf den Kontext der Ausländerbehörde angesehen.

„Solche Dinge, das wird ja alles angeboten bei uns im Hause. Das ist nur sehr allgemein gehalten. Aber das speziell runtergebrochen auf die Ausländerbehörde – weil ich glaube, da läuft es immer noch ein bisschen anders – das wäre unser Wunsch.“

Vereinzelt wird zudem der Wunsch der Mitarbeiter_innen nach Fortbildungen zur Verbesserung ihrer Sprachkompetenzen erwähnt.

Supervision

Die an rechtliche Vorgaben gebundene Arbeit der Ausländerbehörde bringe es mit sich, dass manchmal auch menschlich schwierige Entscheidungen zu treffen seien (wie etwa eine Aufenthaltsbeendigung oder die Versagung eines gewünschten Aufenthaltstitels). Dies könne für den jeweiligen Mitarbeiter, die jeweilige Mitarbeiterin sehr belastend sein. Einige interviewte Personen könnten sich vor diesem Hintergrund eine Supervision als sinnvolles Instrument vorstellen, um zu lernen, wie man mehr Abstand gewinnt.

Ansatzpunkte

Mögliche Ansatzpunkte im Rahmen eines Veränderungsprozesses sind:

- ▶ Definition der Anforderungen sozialer und interkultureller Kompetenz in der Ausländerbehörde und
- ▶ Erstellung/Überarbeitung der Stellenbeschreibungen im Einklang mit dem veränderten Aufgabenverständnis
- ▶ Austausch mit dem Personalreferat im Hinblick auf Möglichkeiten einer stärkeren Berücksichtigung von sozialer und interkultureller Kompetenz bei Stellenausschreibungen
- ▶ Entwicklung von Kriterien und Methoden zur Messung von „interkultureller Kompetenz“ im Auswahlverfahren und bei der Leistungsbeurteilung
- ▶ Entwicklung eines auf die spezifische Situation von Ausländerbehörden zugeschnittenen Fortbildungskonzepts, das die Themen „interkulturelle Kompetenz“ und „Umgang mit Konflikten“ verknüpft
- ▶ Klärung der Eignung und möglichen Ausgestaltung einer auf die Situation der Ausländerbehörde bezogenen Supervision

7 Austausch und Kooperation

Im Mittelpunkt eines letzten Blocks von Interviewthemen standen die Form und Qualität der Kooperationsbeziehungen der Ausländerbehörde sowohl mit anderen Stellen in der Verwaltung als auch mit verwaltungsexternen Akteuren.

7.1 Kooperation mit anderen Stellen in der Verwaltung

Die Zusammenarbeit mit anderen Verwaltungsstellen, mit denen es fallbezogen Schnittstellen gibt (z.B. Meldebehörden, Sozialamt, Jugendamt, Schulverwaltung, Gemeindeverwaltungen) wird von den interviewten Personen überwiegend als gut beurteilt, wobei sich die Kontakte häufig auf den (gelegentlichen) Austausch von Informationen beschränken. Einige Personen sehen diesbezüglich noch punktuellen Verbesserungsbedarf.

Sehr unterschiedlich gestaltet sich die Kooperation mit Stellen, die in der Verwaltung für integrationsbezogene Aufgaben zuständig sind (Leitstelle für Integration, Integrationsbeauftragte_r, Integrationsreferat etc.). Auf der einen Seite gibt es Standorte, wo die Kommunikation gut funktioniert und eine regelmäßige Einbindung der für Integration zuständigen Person(en) in Besprechungen erfolgt.

„Da ist ein reger Austausch und das hat erhebliche Auswirkungen. Die kann man natürlich nicht messen, aber gefühlt bringt es beiden Seiten etwas.“

Auf der anderen Seite berichten befragte Personen von einer eher schwierigen Kommunikation mit den Beschäftigten im Integrationsbereich. Einen Grund dafür sehen sie in der aus ihrer Sicht oft einseitigen, „parteiischen“ und oft nicht korrekten Beratung von Ratsuchenden im Zusammenhang mit ausländerrechtlichen Fragen. Teilweise werde auf Seiten der im Integrationsbereich tätigen Personen ein Rollenverständnis wahrgenommen, das sich dann auch auf die Kund_innen übertrage:

„Das eine sind die Guten, das andere sind die Schlechten.“

Bei einem Teil dieser Ausländerbehörden und einer weiteren Gruppe, die bislang aus eher Distanz zum Integrationsbereich gehalten habe, besteht grundsätzlich der Wunsch nach einer engeren Kooperation.

Ansatzpunkte

Mögliche Ansatzpunkte im Rahmen eines Veränderungsprozesses sind:

- ▶ Gespräche über Ansatzpunkte für eine verbesserte Vernetzung und Kooperation zwischen der Ausländerbehörde und den für Integration zuständigen Stellen in der Verwaltung (auf Leitungs- und/oder Sachbearbeiter-Ebene)
- ▶ Suche nach möglichen Schnittstellen für eine Zusammenarbeit

7.2 Kommunikation, Kooperation und Vernetzung mit externen Akteuren

Zu den externen Akteuren, mit denen die Ausländerbehörden Kontakte und Kooperationsbeziehungen pflegen, gehören in erster Linie (professionell oder ehrenamtlich) tätige Personen und Stellen im Integrationsbereich, aber auch andere Institutionen, von denen man Informationen benötige. Eine Reihe von Ausländerbehörden wirkt zudem in Runden Tischen und Netzwerken mit.

Kontakte und Kooperation mit Akteuren Im Integrationsbereich

Im Hinblick auf die Kooperation mit externen Akteuren im Integrationsbereich schildern die interviewten Personen unterschiedliche Erfahrungen. Einige Befragte charakterisieren die Zusammenarbeit als schlecht bzw. nicht vorhanden. Das schwierige Verhältnis führen sie vor allem auf heftige Konflikte bis hin zur Diskreditierung von Sachbearbeiter_innen im Zusammenhang mit Entscheidungen der Ausländerbehörde zurück. Der Einsatz dieser Akteure für vermeintlich ungerecht behandelte Kund_innen der Ausländerbehörde basiere häufig auf einer Unkenntnis der jeweiligen Faktenlage, die zu einer Entscheidung geführt habe. Hier einzelfallbezogen auf die entscheidungsrelevanten Aspekte hinzuweisen – etwa auf die von einer Person begangenen Straftaten – sei aber aus Datenschutzgründen nicht möglich.

„Die sehen eben alles nur, was ich für den armen Menschen tun kann, sehen aber nicht, warum er in diese Situation geraten ist, wollen es aber auch vielleicht nicht wissen. Und da ist es dann schwierig – auch unter Berücksichtigung des Datenschutzes – dann die Leute wieder so ein bisschen einzufangen.“

Nach Ansicht einer interviewten Person gehen die oft ungerechtfertigten Vorwürfe weniger von den professionell in der Integrationsarbeit tätigen Personen aus, sondern eher von den

„guten Menschen aus der Nachbarschaft. Da ist das Interesse an dem, was im Gesetz steht, eher wenig ausgeprägt. Und die Presse legt auch keinen großen Wert drauf. Weil da ist die Schlagzeile nur halb so dick ist. Wenn man es wirklich sachlich aufbereitet, dann würden viele zu der Überzeugung kommen: Na ja gut, wenn das so ist.“

Im Unterschied zu diesen eher negativen Erfahrungen berichtet die Mehrheit der Interviewpartner_innen über eine funktionierende Kommunikation und teilweise auch über eine gute Zusammenarbeit mit Institutionen und Gruppen in der Integrationsarbeit. Ein Aspekt, der hier genannt wird, ist der „gute Draht“ zu diesen Akteuren. Dieser werde auch durch die gemeinsame Teilnahme an einem integrationsbezogenen Netzwerk gefördert, das dazu beigetragen habe, auf beiden Seiten Vorbehalte abzubauen. Die persönlichen Beziehungen würden sich dadurch gerade auch bei Fällen mit Konfliktpotential als „belastbar“ erweisen.

„Die Kommunikationskanäle sind recht gut. Die würden nicht so eine Keule rausholen, ohne sich vorher erkundigt zu haben, wie die Rechtslage ist.“

An zwei anderen Standorten werde erfolgreich der Kontakt zu verschiedenen Institutionen und Initiativen gesucht, um sich als Gesprächspartner anzubieten und

„um einfach mal so ein paar Grundzüge des Ausländerrechts zu erzählen und zu sagen, was geht und was nicht geht.“

Aus Sicht der Ausländerbehörde dienen die Gespräche dazu, Informationen über die Rechtslage zu bestimmten Fragen zu vermitteln und eine Sensibilität für (nicht) vorhandene Entscheidungsoptionen bei bestimmten Fallkonstellationen zu fördern. Damit sollte auch eine Vertrauenskultur aufgebaut werden.

Eine indirekte Form des Kontakts besteht darin, Informationen der Beratungsstellen an die Kund_innen der Ausländerbehörde weiterzugeben und sie an die Beratungsstellen zu verweisen. Eine Person äußert in diesem Zusammenhang den Wunsch, dass es nicht beim bisherigen „Dahinschicken“ bleibt, sondern dass eine Rückkopplung und mehr Dialog stattfinden sollen.

Punktuell gibt es zudem Formen der konkreten Zusammenarbeit, etwa im Rahmen eines Bleiberechtsprojekts.

Mitwirkung in Netzwerken und an Runden Tischen

Ein Teil der Ausländerbehörden nimmt an Runden Tischen oder Netzwerken zu integrationsbezogenen Themen teil. Teilweise übernimmt die Ausländerbehörde hier die Aufgabe der Netzwerkkoordination.

Der Nutzen der Netzwerkarbeit bestehe für die Ausländerbehörde zum einen im Informationsaustausch und in der Vermittlung ausländerrechtlicher Hinweise. Zum anderen sei es sehr hilfreich, im Netzwerk potentielle Ansprechpersonen kennenzulernen und man dadurch „ein Bild vor Augen hat, wenn man miteinander telefoniert, weil man sich persönlich gesehen hat“. Diese Kontakte eröffneten im Bedarfsfall Anknüpfungspunkte für eine gemeinsame Suche nach Lösungen. Trotz eines potentiell weiterbestehenden fachlichen Disputs gelte es dabei, wechselseitig Respekt zu zeigen.

Einige Behörden erkennen in diesem Feld noch Ausbaumöglichkeiten, weisen aber auch darauf hin, dass dies nur im Rahmen eines begrenzten Zeitbudgets möglich sei.

Kontakte und Kooperation mit weiteren Akteuren

Weitere Kooperationsbeziehungen pflegen die teilnehmenden Ausländerbehörden mit jeweils unterschiedlichen Partnern. Genannt werden u.a. das Jobcenter, die IHK und die ZAV im Hinblick auf die Zuwanderung von Fachkräften, Konsulate oder Migrantenvereine. In den meisten Fällen wird hier kein Bedarf für Veränderungsmaßnahmen gesehen. Zwei interviewte Personen bemängeln allerdings die sehr schwierige Erreichbarkeit des örtlichen Jobcenters, um Auskünfte zu erhalten. Diesbezüglich wird der Wunsch nach klaren Absprachen geäußert.

Ansatzpunkte

Mögliche Ansatzpunkte im Rahmen eines Veränderungsprozesses sind:

- ▶ Initiierung von Gesprächsrunden zwischen Vertreterinnen und Vertreter der Ausländerbehörde und der Akteure im Integrationsbereich
- ▶ Analyse des Optimierungsbedarfs in der Kooperation mit anderen Institutionen und Definition von Verbesserungsmaßnahmen

| Nr. | Leitfragen |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Themenfeld „Identität und Organisation“ |
| 1.1 | Welche Ziele verfolgen Sie mit der Teilnahme am Pilotprojekt? |
| 1.2 | Was verbinden Sie mit den Begriffen „Willkommenskultur“, „Serviceorientierung“ und „Mittlerfunktion“ in Bezug auf die Ausländerbehörde? Welche Charakteristika (z.B. bezüglich Selbstverständnis, Aufgabenbereichen, Art der Aufgabebearbeitung) sollte eine Ausländerbehörde aufweisen, um Erwartungen in dieser Richtung zu entsprechen? |
| 1.3 | Gab oder gibt es in Ihrer Ausländerbehörde Überlegungen, die Ausrichtung der Behörde durch zusätzliche Service-, Beratungs- und Verweisaufgaben zu erweitern? Welche Möglichkeiten und welche Grenzen sehen Sie im Hinblick auf eine solche Veränderung? Wurden in Ihrer Behörde bereits konkrete Schritte in dieser Richtung unternommen? Wenn ja, welche? |
| 1.4 | Welchen Beitrag leistet die Ausländerbehörde Ihrer Auffassung nach hinsichtlich der Verbesserung von gesellschaftlichen Teilhabechancen? Halten Sie eine Ausweitung dieses Beitrags für möglich und sinnvoll? |
| 1.5 | Ist der Dienstleistungsgedanke in Ihrer Ausländerbehörde verankert? In welcher Form (z.B. in einem Leitbild)? |
| 1.6 | Wie sollte Ihre Ausländerbehörde in fünf Jahren aussehen, wenn Sie diese in Ihrem Sinne gestalten könnten? Welche Veränderungen hätte dies ggf. gegenüber der heutigen Gestalt der Behörde? |
| 1.7 | Welche (weiteren) Veränderungen wären in Ihrer Behörde erforderlich, damit sie sich in Richtung Ihrer Zukunftsvorstellungen entwickelt? |
| 1.8 | Wie steht die Leitungsebene zu möglichen Überlegungen zu einer Weiterentwicklung der Aufgaben und Funktionen der Ausländerbehörde? |

| Nr. | Leitfragen |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | Themenfeld „Mitarbeiter_innen und Kompetenzen“ |
| 2.1 | Wie beurteilen Sie die augenblickliche Personalsituation in Ihrer Behörde im Hinblick auf: - die Stellenbemessung, - die Fluktuation von Mitarbeiter_innen, - das Fachwissen und andere tätigkeitsrelevante (z.B. soziale) Kompetenzen der Mitarbeiter_innen? Worauf ist dies zurückzuführen? Welche Konsequenzen auf die Arbeitsbelastung und die Arbeitsergebnisse resultieren daraus? Wie gehen Sie in Ihrer Behörde darauf ein? |
| 2.2 | Wie viele Mitarbeiter_innen in der Ausländerbehörde haben – entsprechend der statistischen Kategorie – einen Migrationshintergrund? Welche Rolle spielt dies möglicherweise? |
| 2.3 | Sind die Kompetenzanforderungen an die Mitarbeiter_innen der Ausländerbehörde schriftlich festgehalten? Um welche Kompetenzen handelt es sich hierbei? Welchen Stellenwert haben Aspekte sozialer und interkultureller Kompetenz? Wird darauf bei der Einstellung von Führungskräften und Mitarbeitenden geachtet? |
| 2.4 | Nach welchem Verfahren erfolgt in Ihrer Behörde die Gewinnung neuer Mitarbeiter_innen? Welche Resonanz gibt es auf ausgeschriebene Stellen? Sind Auszubildende in der Ausländerbehörde tätig? |

| Nr. | Leitfragen |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.5 | <p>Welche Maßnahmen der Personalentwicklung finden bei Ihnen Anwendung?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeitergespräche (mit Zielvereinbarungen), Beurteilungsgespräche - Fortbildungen (Welche Themen? Welcher Teilnehmerkreis?) - Führungskräfte trainings (Welcher Fokus?) <p>In welcher Hinsicht halten Sie ggf. eine Ausweitung für sinnvoll?</p> |
| 2.6 | <p>Sehen Sie die Notwendigkeit einer Weiterentwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiter_innen (auch vor dem Hintergrund einer ggf. erwünschten Weiterentwicklung der Behörde)? Wenn ja, inwiefern?</p> |
| 2.7 | <p>Wie beurteilen die Mitarbeiter/-innen der Ausländerbehörde, so weit Sie dies einschätzen können,</p> <ul style="list-style-type: none"> - ihre berufliche Situation (z.B. in Bezug auf Zufriedenheit mit der Tätigkeit, Entlohnung, Arbeitsumfang/-belastung, Aufstiegsmöglichkeiten) - die Rahmen- und Umfeldbedingungen der Arbeit wie z.B. Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsplatzausstattung/ technische Unterstützung, Betriebsklima, Kommunikationskultur mit Kund/-innen, Image der Ausländerbehörde <p>Wie schätzen Sie diese Aspekte ein? Wo sehen Sie ggf. einen Entwicklungsbedarf?</p> |
| 2.8 | <p>Wie gut sind die Mitarbeiter_innen auf Stress- und Konfliktsituationen im interkulturellen Kontext vorbereitet? Welche Maßnahmen zur Bewältigung stehen zur Verfügung?</p> |

| Nr. | Leitfragen |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Themenfeld „Kund_innen und Dienstleistungen“ |
| 3.1 | <p>An welchem Standort befindet sich die Ausländerbehörde? Wie gut ist sie dort erreichbar und auffindbar (z.B. durch Hinweisschilder außerhalb und innerhalb des Gebäudes)?</p> <p>Wird der Zugang zu den Räumen der Ausländerbehörde (während der Öffnungszeiten) kontrolliert (z.B. durch Pförtner, elektrische Türöffner)?</p> <p>Gibt es einen Infoschalter für allgemeine Auskünfte?</p> |
| 3.2 | <p>Wie beurteilen Sie die Gestaltung des Wartebereichs im Hinblick auf Kundenfreundlichkeit? Welche Informationen sind dort (über welche Medien) erhältlich? Worin sehen Sie ggf. Verbesserungsbedarf?</p> |
| 3.3 | <p>Wie beurteilen Sie die Ausschilderung der einzelnen Räume der Ausländerbehörde?</p> <p>In welchen räumlichen Gegebenheiten finden Kundengespräche statt (Belegung der Büros, Mobiliar für den Empfang der Kund_innen)?</p> <p>Ist eine Vertraulichkeit der Gespräche gewährleistet?</p> |
| 3.4 | <p>Wie ist die Leistungserbringung organisiert bezüglich</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Aufgabenverteilung (z.B. Personengruppen- oder Anlass-bezogene Zuständigkeiten, Spezialisierung nach Sachgebieten) b) Steuerung des Kundenaufkommens (z.B. Öffnungszeiten, Terminvergabe, telefonische Erreichbarkeit, Info-Hotline) c) Organisation der Kundenkontakte in der Behörde (z.B. Aufrufsystem, Wartemarken etc.) <p>Kann Ihrer Meinung nach die Organisation der Aufgaben verbessert sowie Abläufe noch optimiert und/oder beschleunigt werden?</p> |
| 3.5 | <p>Wurden bei Ihnen in den letzten Jahren Maßnahmen ergriffen, um die Dienstleistungsorientierung der Ausländerbehörde bei der Erbringung ihrer Leistungen zu optimieren? Wenn ja, welche?</p> |

| Nr. | Leitfragen |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.6 | Können Sie sich eine stärker im Sinne der Klienten liegende Auslegung von Ermessensspielräumen bzw. unbestimmten Rechtsbegriffen vorstellen? Inwiefern? Wie könnte dies ggf. gefördert werden? |
| 3.7 | Welche Leistungen jenseits der ordnungspolitischen Aufgaben erbringt die Ausländerbehörde? Welche Beratungsaufgaben übernimmt sie – zu welchen Aspekten und in welcher Form? Auf welche Informationsgrundlagen (z.B. Liste von Ansprechpersonen) können die Mitarbeiter_innen hierbei zurückgreifen? |
| 3.8 | Welche Informationsangebote hält die Ausländerbehörde für Kund_innen bereit? Verfügt die Ausländerbehörde über einen Internetauftritt? Welche Informationen sind dort verfügbar? Wie sind Ihre Erfahrungen mit der Nutzung? |
| 3.9 | Mit welchen Mitteln wird in Ihrer Ausländerbehörde auf Verständigungsschwierigkeiten mit Kund_innen reagiert (z.B. eigene Sprachkompetenzen von Mitarbeiter_innen, Nutzung von Dolmetschern, Einsatz von Sprachmitteln, mehrsprachige Formulare und Informationsbroschüren)? |
| 3.10 | Welchen Anteil unter den Kund_innen haben qualifizierte Personen (zugewanderte Fachkräfte, Wissenschaftler_innen, Studierende etc.) sowie potentielle Arbeitgeber von zugewanderten Fachkräften? Welche Beratungsleistungen erbringen Sie für diese Gruppen? Gibt es in Ihrer Ausländerbehörde Personen oder Einheiten („Welcome-Center“), die auf Fragen im Zusammenhang mit der Neuzuwanderung (von Fachkräften) spezialisiert sind? |
| 3.11 | Welche Rolle spielt das Thema „Anerkennung im Ausland erworbener Bildungsabschlüsse“ in Ihrer Arbeit? |
| 3.12 | Wie sichern Sie die Einheitlichkeit (Standards) und Qualität der Leistungserbringung? |
| 3.13 | Wie wird sichergestellt, dass Informationen, die Mitarbeiter_innen für die Fallbearbeitung benötigen, auf dem neuesten Stand sind? Sehen Sie einen Bedarf, das Wissensmanagement in der Behörde noch zu verbessern? |
| 3.14 | Haben Sie in den letzten Jahren neue Arbeitsmittel oder -hilfen zur Unterstützung von Arbeitsprozessen eingeführt, die sich bewährt haben? Für welche Bereiche würden Sie sich ggf. weitere Arbeitsunterstützung wünschen? |
| 3.15 | Welchen Stellenwert hat der Leitgedanke der Dienstleistungsorientierung bei ausländerrechtlichen Entscheidungen? Sehen Sie ein Spannungsverhältnis zwischen der ordnungsbehördlichen Aufgabe der Behörde und dem Leitgedanken der Dienstleistungsorientierung? Wenn ja, in welcher Hinsicht? |
| 3.16 | Haben Sie Erkenntnisse über die Beurteilung der Serviceorientierung Ihrer Behörde durch die Kund_innen? Wie gewinnen Sie ggf. solche Erkenntnisse? |
| 3.17 | Welche (weiteren) Maßnahmen sehen Sie ggf. als erforderlich an, um die Dienstleistungsorientierung der Ausländerbehörde zu verbessern? |

| Nr. | Leitfragen |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Themenfeld „Kooperation und Wahrnehmung“ |
| 4.1 | Mit welchen anderen Stellen in der Verwaltung (z.B. Einbürgerungsbehörde, Meldebehörde, kommunale Integrationsbeauftragte) gibt es regelmäßige Kontakte und Zusammenarbeit? Zu welchen Themen? Sehen Sie diesbezüglich noch Verbesserungsbedarf? |
| 4.2 | Welchen Stellenwert hat Ihre Behörde innerhalb der Verwaltung? Wie werden die Tätigkeiten und Bedingungen in der Ausländerbehörde von Beschäftigten aus anderen Verwaltungsbereichen wahrgenommen? |
| 4.3 | Mit welchen externen Organisationen finden regelmäßiger Austausch und Kooperation statt (z.B. Arbeitsagentur/Jobcenter, wirtschaftsnahe Organisationen)? Sind darunter auch Organisationen oder Netzwerke mit integrationspolitischen Zielsetzungen, Interessenvertretungen und/oder Migranten(selbst)organisationen? Falls ja, welcher Art sind die Kontakte? Welche positiven Effekte resultieren ggf. daraus? Sehen Sie diesbezüglich noch Verbesserungsbedarf? |
| 4.4 | Wenn Sie in Ihrer Kommune eine Bürgerumfrage zum Image der Ausländerbehörde durchführen würden, was wäre wohl das Ergebnis? Wie kommt dieses Bild zustande? Welche Ansatzpunkte sehen Sie ggf., um in der Öffentlichkeit ein (teilweise) anderes Bild von der Ausländerbehörde zu vermitteln? |

| Nr. | Leitfragen |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | Themenfeld „Externe Unterstützung“ |
| 5.1 | Wo sehen Sie mögliche Ansatzpunkte eines Veränderungsprozesses Ihrer Ausländerbehörde im Rahmen des Pilotprojekts (vorbehaltlich späterer Modifizierungen in den Workshops)? |
| 5.2 | Welche Erwartungen haben Sie an die Prozessbegleitung? |
| 5.3 | Gibt es Bedarf an Unterstützung durch das Land, damit die Ausländerbehörde ihre Aufgaben service- und kundenorientierter wahrnehmen kann? |

Impressum

Vision Willkommensbehörde – Ein Praxishandbuch zur Stärkung der Serviceorientierung, der Mittlerfunktion sowie der Willkommenskultur von Ausländerbehörden in Niedersachsen

Herausgeber: Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung
Hannover, August 2015
www.ms.niedersachsen.de

Erstellt von: Thomas Koepf, Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz gGmbH und Claudia Vortmann, Schneider Organisationsberatung sowie Jens Jeitner, Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung

Layout und Druck: Silber Druck oHG, Niestetal



Niedersächsisches Ministerium
für Soziales, Gesundheit
und Gleichstellung