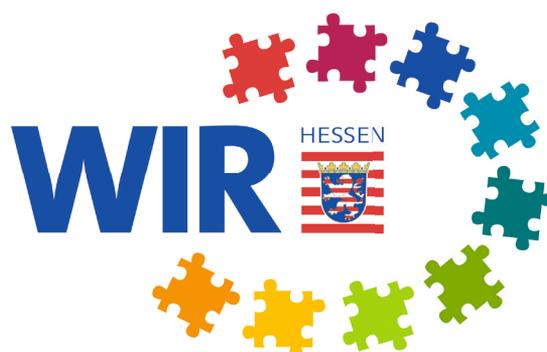




Abschlusspublikation

„Ausländerbehörden und ihre integrations- politischen Aufgaben“



„Ich bin der Auffassung, dass das Projekt extrem hilfreich war, um viele Themen, die uns wichtig sind, anzugehen. Wir haben uns in dieser schwierigen Phase bewusst Zeit genommen, um Verfahrensabläufe zu optimieren, Verbesserungen auszuarbeiten und auch umzusetzen. Heute können wir auf viele Erfolge zurückblicken, die uns in der täglichen Arbeit unterstützen bzw. sogar entlasten. Das Engagement und der persönliche Einsatz der Mitarbeiter – trotz der bestehenden Arbeitsbelastung – hat mich dabei sehr beeindruckt. Das Projekt hat uns noch mehr zusammengeschweißt und auch ungeahnte Fähigkeiten der Mitarbeiter ans Tageslicht gebracht. Dafür bin ich sehr dankbar.“

Maria Helmke, stellvertretende Abteilungsleiterin des Ausländer- und Migrationsamtes im Kreis Bergstraße

„Durch die Unterstützung von IMAP war es möglich, unsere gut funktionierende Ausländerbehörde gezielt zu verbessern. Es konnten zusätzliche Energien für kleine Neuerungen freigesetzt werden, die zu einer weiteren Optimierung verschiedener Prozesse geführt haben.“

Norbert Euler, Amtsleiter Ausländeramt, Stadtverwaltung Offenbach

Inhalt

1. Grußwort	4
2. Das Projekt „Stärkung der Handlungsfähigkeit Hessischer Ausländerbehörden“	8
2.1 Hintergrund und Projektziele	8
2.2 Projektarchitektur und Projektphasen	10
3. Die sechs Projektstandorte	11
4. Vorgehensweise im Projekt	12
4.1 Diagnoseworkshop zum Projektauftritt	12
4.2 Ein Blick in die Projektstandorte: Themen und Ergebnisse	12
4.2.1 Landeshauptstadt Wiesbaden	12
4.2.2 Kreis Bergstraße	15
4.2.3 Stadt Offenbach	19
4.2.4 Main-Kinzig-Kreis	23
4.2.5 Wissenschaftsstadt Darmstadt	25
4.2.6 Stadt Gießen	28
5. Das hessische Ausländerbehörden-Netzwerk	30
6. Abschlussveranstaltung im Projekt „Stärkung der Hand- lungsfähigkeit hessischer Ausländerbehörden“	31
7. Erfahrungswerte und Handlungsempfehlungen	34
8. Impressum	39

1. Grußwort

Willkommens- und Anerkennungskultur sind wichtige Eckpfeiler der hessischen Integrationspolitik. Deshalb war es für uns selbstverständlich, uns bereits 2013 für das zweijährige Modellprojekt „Ausländerbehörden - Willkommensbehörden“ des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge zu bewerben. Zu diesem Zeitpunkt war die Dynamik gerade rund um den Begriff Willkommenskultur noch eine andere. Inzwischen haben sich Wahrnehmung und Konnotation verschoben. Dennoch besteht die dringende Notwendigkeit, unsere Institutionen und Angebote noch stärker an den Nutzerinnen und Nutzern auszurichten. Dies wurde auch in unserem Modellprojekt im Wetteraukreis und während des parallel stattfindenden Aufbaus eines hessischen Netzwerks aller interessierten Ausländerbehörden deutlich. Der Bedarf an fachlicher Begleitung und dem Austausch über integrationspolitische Aufgabenstellungen war so groß, dass wir durch eine Kofinanzierung über den Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds (AMIF) ein weiteres Projekt mit sechs hessischen Standorten anschließen konnten.



Die Ausschreibung des Projekts stieß, trotz der sich schon abzeichnenden schwierigen Rahmenbedingungen Ende 2015, auf ein großes Interesse der Ausländerbehörden. Es wurde in den Städten Wiesbaden, Darmstadt, Offenbach und Gießen sowie in den Landkreisen Main-Kinzig und Bergstraße durchgeführt. Ich freue mich sehr, dass wir diese Standorte trotz der derzeit immensen Herausforderungen der Ausländerbehörden gewinnen konnten. Mit dem Ende dieses Projekts legen wir nun den Abschlussbericht vor, der zahlreiche Erfahrungen und Entwicklungen in den Standorten praxisnah und anschaulich dokumentiert. Damit können wir auch anderen Ausländerbehörden eine Orientierungshilfe geben, um in schwierigen Situationen aktiv zu werden und ihre Handlungsfähigkeit zu stärken.

Ausländerbehörden waren in der Vergangenheit häufig reine Ordnungsbehörden. Manche Menschen verbinden deshalb noch das Bild einer „Ausländerpolizei“ mit ihnen. Doch spätestens mit Einführung des Zuwanderungsgesetzes 2005 haben sich auch die Aufgaben der Ausländerbehörden gewandelt. Heute sind sie Willkommens- und Ordnungsbehörde zugleich und haben deshalb entscheidenden Anteil am gelungenen Start eines Integrationsprozesses, denn vor ihren Schreibtischen erleben Zugewanderte häufig zum ersten Mal deutsche Verwaltung.

Veränderungen hin zu einer vor Ort konkret gelebten Willkommenskultur der Ausländerbehörden sind stets von der Spannweite zwischen positiven Verwaltungsabläufen und Entscheidungen (wie dem Ausstellen von Aufenthaltstiteln) und ordnungspolitischen Entscheidungen (wie der Durchführung von Rückführungen) geprägt. Beides gehört zu einer Ausländerbehörde. Zu ihrem großen Aufgabenspektrum zählt auch die Spannweite der Erwartungen der Nutzerinnen und Nutzer: Angefangen beim hoch qualifizierten

Zugewanderten bis hin zu Menschen, die aus humanitären Gründen nach Deutschland kommen und zunächst oft ganz andere Fragen und Bedürfnisse haben. Die kritische öffentliche Wahrnehmung der Arbeit der Ausländerbehörden kommt oft erschwerend hinzu. Das macht eine gelebte Willkommenskultur vor Ort nicht immer leicht.

Gleichzeitig hängen Serviceorientierung und Willkommenskultur einer Kommune nicht nur von der Ausländerbehörde ab. Natürlich sind diese eine wichtige Anlaufstelle, aber auch sie können nur so gut sein, wie das gesamte Umfeld. Die Vernetzung mit den Akteuren in der Region ist daher von zentraler Bedeutung für die Arbeit der Ausländerbehörden und war auch bei einigen Standorten Thema im Verlauf des Projekts.

Die hessische Landesregierung hat mit dem Landesprogramm WIR ein breit angelegtes Förderprogramm aufgelegt, das die Willkommens- und Anerkennungskultur sowie die interkulturelle Öffnung hessenweit vorantreibt. Dieses Programm wurde durch unseren zweiten Aktionsplan zur Integration von Flüchtlingen und zur Bewahrung des gesellschaftlichen Zusammenhalts seit Anfang des Jahres 2017 von 3,1 Millionen € auf 8,85 Millionen € erheblich aufgestockt. Das macht überdeutlich, dass wir die Kommunen in ihren integrationspolitischen Aufgaben gerade vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen finanziell massiv unterstützen und auch mit fachlicher Begleitung, wie sie sich im Landesprogramm WIR bewährt hat, zur Seite stehen. Mit den Erfahrungen aus dem Projekt und der Expertise aus dem Landesprogramm WIR haben Sie in Hessen gute Voraussetzungen, um den Begriff einer „Willkommensbehörde“ auch nach Abschluss dieses Projekts weiterhin mit Leben zu füllen.

Bei diesem Engagement kann Ihnen der vorliegende Abschlussbericht, der die Erfahrungen der Ausländerbehörden im Projekt zusammenfasst, ganz sicher von Nutzen sein.

Ich wünsche Ihnen bei der Anwendung und Umsetzung der Praxistipps viel Erfolg!



Staatssekretär Kai Klose

2. Das Projekt „Stärkung der Handlungsfähigkeit Hessischer Ausländerbehörden“

2.1 Hintergrund und Projektziele

Die Zuwanderung von Geflüchteten hat in den vergangenen Monaten verschiedene behördliche Strukturen in Deutschland vor teils große Herausforderungen gestellt. Ein gutes Beispiel sind hierfür die Ausländerbehörden, die in der Regel über mehrere Monate hinweg mit derselben personellen Ausstattung deutlich mehr Ausländerinnen und Ausländer zu betreuen hatten. Inzwischen haben viele Kommunalverwaltungen in Deutschland auf die höhere Arbeitsbelastung mit mehr Personal reagiert. Doch in dieser angespannten Lage konnten aus verschiedenen Gründen Stellen nicht immer gleich mit qualifiziertem Personal besetzt werden. Die Einstellung von mehr Personal ist allerdings auch nur eine Antwort auf die komplizierte Situation der Ausländerbehörden.

In den Jahren 2013-2015 hat das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) mit dem Modellprojekt „Ausländerbehörden-Willkommensbehörden“ bereits wichtige Unterstützungsimpulse für die am Projekt teilnehmenden Ausländerbehörden in den Bereichen Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und Vernetzung auf den Weg gebracht. Die Erfahrungen aus diesem Projekt wurden in einem praxisorientierten Werkzeugkoffer zusammengetragen, den heute zahlreiche Ausländerbehörden im gesamten Bundesgebiet als Handwerkszeug für ihre Arbeit und Weiterentwicklung bereits erfolgreich nutzen. Nach seiner regen Beteiligung am Modellprojekt hat sich das Hessische Ministerium für Soziales und Integration (HMSI) im Jahr 2015 dazu entschlossen, die Erfolge des Modellprojektes in Hessen auszurollen und hat ein über den Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds (AMIF) kofinanziertes Landesprojekt auf den Weg gebracht. Im Rahmen des zweijährigen Projektes „Stärkung der Handlungsfähigkeit hessischer Ausländerbehörden“¹ haben insgesamt sechs hessische Ausländerbehörden von einer professionellen Begleitung durch die Organisationsberatung IMAP - change & culture in ihrer Weiterentwicklung profitiert.

¹ Bei diesem Projekt handelt es sich um ein länderübergreifendes Vorhaben, welches ebenso in Baden-Württemberg mit insgesamt acht Projektstandorten durchgeführt wurde. Zentral für die erfolgreiche Durchführung des Projektes war die bedarfsorientierte Anwendung derer Werkzeuge aus dem Werkzeugkoffer, der im Rahmen des oben genannten Modellprojektes des BAMF entwickelt wurde.

Zur Stärkung der Handlungsfähigkeit hessischer Ausländerbehörden hat das Projekt folgende Ziele verfolgt:

- Verbesserung von Prozessen, Abläufen und Schnittstellen
- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Steigerung der Kundenzufriedenheit durch den Ausbau von Willkommensstrukturen und die interkulturelle Ausrichtung
- Erhöhung der Arbeitsplatzattraktivität für die Mitarbeitenden der Ausländerbehörde
- Verbesserung der verwaltungsinternen und -externen Vernetzungsstrukturen.

Von den eingegangenen Bewerbungen zur Teilnahme am Projekt wurden die Ausländerbehörden der folgenden Kommunen ausgewählt:

- Landeshauptstadt Wiesbaden
- Kreis Bergstraße
- Stadt Offenbach
- Main-Kinzig-Kreis
- Wissenschaftsstadt Darmstadt
- Stadt Gießen

Dieser Abschlussbericht zieht eine übergeordnete Bilanz zu Entwicklungen und Ergebnissen, die im Rahmen des Projektes und vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Bedarfe, Ausgangslagen und vorhandenen Ressourcen in den teilnehmenden Ausländerbehörden erreicht wurden.

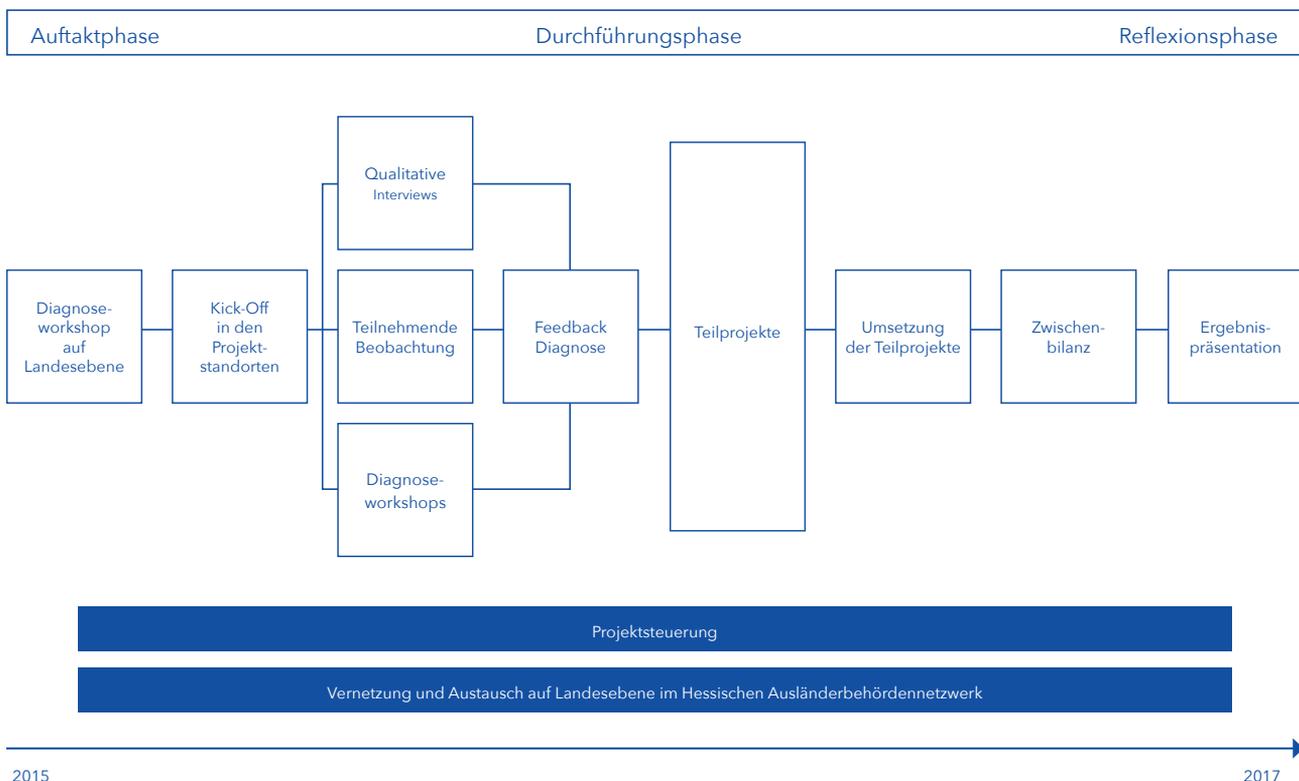
2.2 Projektarchitektur und Projektphasen

Für die Zielerreichung war die Arbeit auf zwei Ebenen relevant:

- Ebene 1: Die Arbeit im jeweiligen Projektstandort entsprechend der dortigen Ausgangslage und Entwicklungsrichtung.
- Ebene 2: Vernetzung der sechs Projektstandorte auf Landesebene untereinander sowie mit weiteren hessischen Ausländerbehörden.

Zur Erreichung der übergeordneten Ziele hat sich die Arbeit in allen Standorten an einem Musterprozess orientiert: Nach Erfassung der Ausgangslage und Identifikation der handlungs- und entwicklungsrelevanten Themenfelder wurden bedarfsorientierte Teilprojekte ins Leben gerufen und sukzessive bearbeitet. In regelmäßigen Zwischenbilanzworkshops haben sich die Projektteams der jeweiligen Projektstandorte über ihre Fortschritte informiert, Teilprojekte abgeschlossen und neue ins Leben gerufen. Die Führungsebene wurde regelmäßig informiert bzw. war selbst involviert.

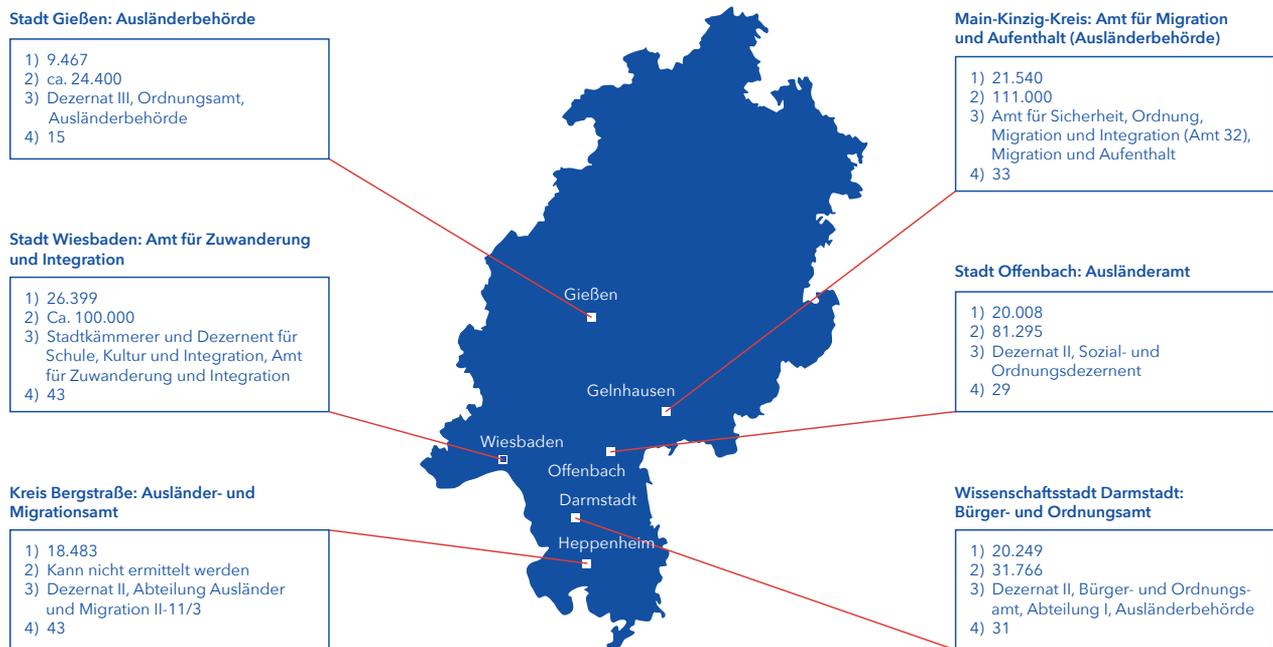
Je nach Thema, Komplexität und dem Bedarf an externer Moderation bzw. Expertise, haben die Projektstandorte Teilprojekte teilweise in Eigenregie in die Umsetzung gebracht und teilweise über eine begleitende Prozessmoderation die eigene (Weiter-)Entwicklung vorangetrieben. In einigen Fällen wurden Teilprojekte in Querschnittsgruppen bearbeitet, die die jeweilige Ausländerbehörde im Kleinen abgebildet haben, in anderen Fällen wurde innerhalb bestimmter Sachgebiete oder aber ausschließlich im Kreis der Führungskräfte gearbeitet. Bei der Umsetzung des Vorhabens haben sich die Standorte an folgender Projektarchitektur orientiert:



3. Die sechs Projektstandorte

Die folgende Grafik gibt einen kurzen Überblick über die sechs Projektstandorte in Hessen mit Blick auf:

- 1) die Zahl der zu betreuenden Ausländerinnen und Ausländer (ohne EU)
- 2) die Anzahl Einwohnerinnen und Einwohner mit Migrationshintergrund in Gebietskörperschaft
- 3) die Verortung der Ausländerbehörde im Organigramm der Organisation
- 4) die Anzahl der Mitarbeitenden



4. Vorgehensweise im Projekt

4.1 Diagnoseworkshop zum Projektauftritt

Um eine passgenaue Ausrichtung des Gesamtprojektes zu gewährleisten, wurden im Rahmen eines Diagnoseworkshops zu Projektbeginn standortübergreifend Trends, Themen und Herausforderungen von Ausländerbehörden in Hessen herausgearbeitet. Die teilnehmenden Ausländerbehörden aus Wiesbaden, Kassel und Gießen haben die Ausgangslage global und aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet und einen Themenrahmen erarbeitet, der handlungsleitend für die Arbeit in den Standorten war:

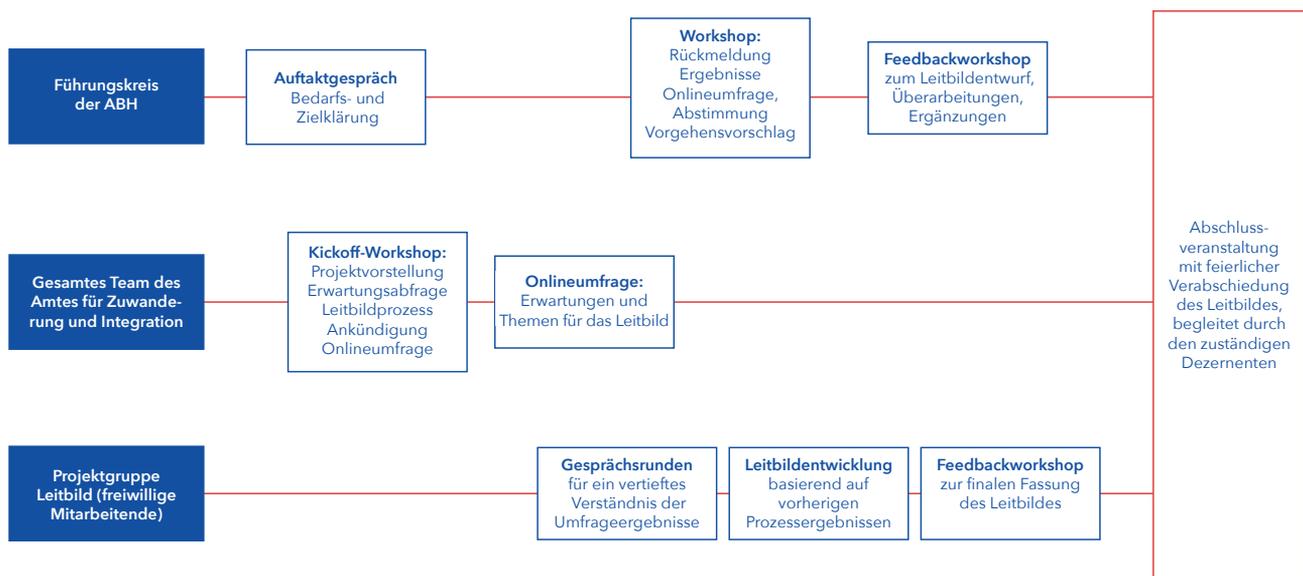
- Rolle/Selbstverständnis der Ausländerbehörde zwischen ordnungsrechtlichen Aufgaben und einer willkommensbehördlichen Grundausrichtung
- Auf- und Ausbau von Kundenorientierung bei wachsendem Arbeitsdruck
- Optimierung von Prozessen und Strukturen innerhalb der Ausländerbehörden
- Wechselnde/steigende Anforderungen an Führung
- Personalthemen: Fluktuation, Einarbeitung, Auf- und Ausbau von Fachkompetenz
- Vernetzung mit verwaltungsinternen und -externen Akteuren und proaktive Öffentlichkeitsarbeit

4.2 Ein Blick in die Projektstandorte: Themen und Ergebnisse

Die sechs Projektstandorte haben mit der Prozessbegleitung durch IMAP wichtige Veränderungsprozesse in teils sehr unterschiedlichen Themenfeldern initiiert und abgeschlossen.

4.2.1 Landeshauptstadt Wiesbaden

Projektprozess im Amt für Zuwanderung und Integration der Landeshauptstadt Wiesbaden



Der Projektkickoff mit dem Führungskreis des Amtes für Zuwanderung und Integration der Landeshauptstadt Wiesbaden hat ergeben, dass es mehrere Handlungsfelder gibt, die im Rahmen des Projektes adressiert werden könnten. Die finale Entscheidung ist auf einen *Leitbildprozess* gefallen, der den Mitarbeitenden des bereits vor einigen Jahren im Organigramm der Landeshauptstadt zusammengeführten Amtes für Zuwanderung und Integration einen *Orientierungsrahmen* für die tägliche Arbeit geben soll. Dieses Leitbild war im Vorfeld explizit von einem Gros der Belegschaft eingefordert worden.

„Der Austausch im Netzwerk mit allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern war offen und kollegial. Ich habe sehr davon profitiert. Schade, dass es zu Ende ist.“

Gerhard Fischer, Leiter der Abteilung Ausländerbehörde

Nach einer Projektvorstellung für alle Mitarbeitenden (ca. 60 Personen) hat eine Bedarfserhebung schnell die wichtigsten Themen aufgezeigt, die ein Leitbild für das gesamte Amt behandeln sollte:

- Führungsverständnis
- Verständnis von Willkommenskultur
- Verständnis von Team und Zusammenarbeit
- Verständnis der gesellschaftlichen Aufgabe einer Ausländerbehörde

Aufgrund dieser klaren Bedarfslage hat sich die Projektarbeit in der Ausländerbehörde Wiesbaden auf einen umfassenden Leitbildprozess fokussiert.

Die Ergebnisse aus dem Kick-Off-Workshop, den offenen Gesprächsrunden mit ausgewählten Mitarbeitenden, sowie einer umfangreichen Onlineumfrage wurden durch IMAP ausgewertet und in einen Workshop mit der Führungsriege des Amtes eingespeist. Die Themen, die das Leitbild umfassen sollte, wurden durch die Führungskräfte diskutiert, ergänzt und mit einem strategischen Rahmen versehen, der den Mitarbeitenden in der Erarbeitungsphase des Leitbildes als Orientierungsrahmen dienen sollte. Auf Basis dieser überarbeiteten Ergebnisse hat eine Projektgruppe, die einen repräsentativen Querschnitt aus dem Amt bildet, in moderierten Workshops ein Kernleitbild sowie Indikatoren und Messinstrumente zur Zielerreichung erarbeitet. IMAP hat diese Ergebnisse aufgearbeitet, strukturiert und ergänzt. Das Ergebnis, ein vorläufiges Leitbild, wurde mit der Führungsriege des Amtes im Rahmen eines Workshops erneut überarbeitet und zu einem Erstentwurf finalisiert.

Dieser Erstentwurf wurde anschließend in einem Beteiligungsverfahren ausgewählten Mitarbeitenden im Amt zur Information, Sichtung und Kommentierung zur Verfügung gestellt. Anhand der Rückmeldungen wurde der Entwurf erneut überarbeitet und mit den Führungskräften abgestimmt. Nach Rücksprache mit dem zuständigen Dezernenten wird das Leitbild voraussichtlich im Sommer 2017 feierlich verabschiedet und veröffentlicht.



Identifizierte Erfolgsfaktoren zum Gelingen des Projektes

- frühzeitige Einbettung in bzw. Orientierung an bereits bestehenden Leitlinien, Leitbildern, Handlungsstrategien der Gesamtverwaltung
- Klarheit über die Zielsetzung, die das Leitbild erfüllen sollte
- partizipative Prozesselemente, die die Teamperspektive regelmäßig einbinden
- enge Abstimmung der Zwischenergebnisse mit den Führungskräften und bei Bedarf Anpassungen im laufenden Prozess
- Einbeziehung der zuständigen Dezernatsleitung



Nachhaltiger Nutzen für Ausländerbehörden

Ein Leitbild...

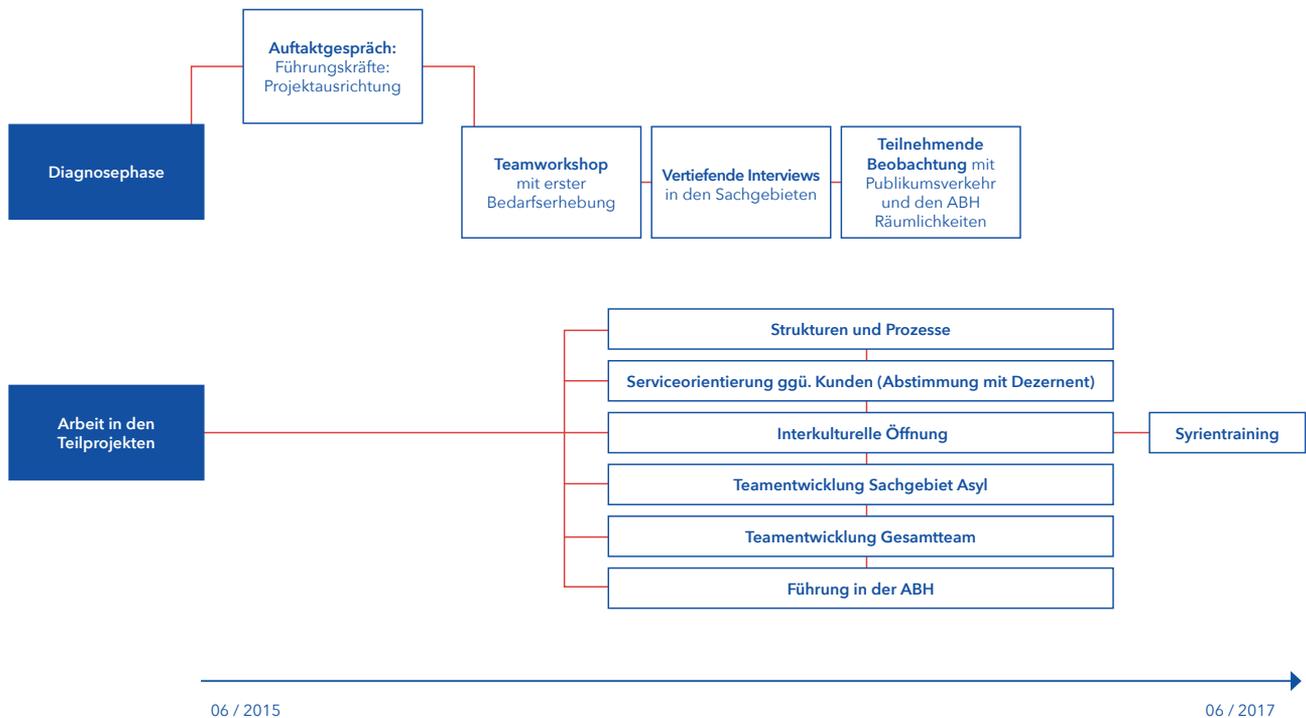
- schafft Klarheit über die Erwartungshaltung der Führung
- gibt Mitarbeitenden Orientierung im täglichen Handeln innerhalb des Teams wie auch nach Außen gegenüber Kundinnen und Kunden
- ist der Ausgangspunkt zur Entwicklung von Handlungsstrategien
- trägt zu einer höheren Identifikation mit dem Amt/Arbeitgeber bei
- steigert die Bereitschaft bei Mitarbeitenden, sich stärker und verantwortlicher für die Ziele des Amtes einzusetzen

4.2.2 Kreis Bergstraße

Projektprozess in der Ausländerbehörde Kreis Bergstraße



KREIS BERGSTRASSE



Auch im Ausländer- und Migrationsamt des Kreises Bergstraße arbeiten die Bereiche Ausländerbehörde und Integration bereits seit vielen Jahren erfolgreich und eng zusammen. Das Amt besteht aus insgesamt vier Sachgebieten, von denen eines das Sachgebiet Integration ist. Ebenfalls im Amt vertreten ist der Fachbereich der Ausländerbeauftragten.

Nach einem Auftaktgespräch mit der Amtsleitung und ihrer Stellvertretung hat IMAP das Projekt in einem Teamworkshop vorgestellt sowie eine Bedarfserhebung zu Handlungsfeldern durchgeführt, die aus Sicht der Mitarbeitenden im Rahmen des Förderprojektes eine Rolle spielen sollten. Mit diesem Wissen wurde die eigentliche Diagnosephase initiiert. Diese bestand aus einer teilnehmenden Beobachtung in verschiedenen Bereichen des Amtes, sowie Leitfadeninterviews zur Ausgangslage im Amt mit ausgewählten Mitarbeitenden.

Hieraus haben sich insgesamt sechs Bedarfsthemen ergeben, die die Behörde teilweise allein und teilweise mit der Unterstützung von IMAP bearbeitet hat, um die eigene Handlungsfähigkeit und Dienstleistungsorientierung weiter zu stärken.

„Ich bin der Auffassung, dass das Projekt extrem hilfreich war, um viele Themen, die uns wichtig sind, anzugehen. Wir haben uns in dieser schwierigen Phase bewusst Zeit genommen, um Verfahrensabläufe zu optimieren, Verbesserungen auszuarbeiten und auch umzusetzen. Heute können wir auf viele Erfolge zurückblicken, die uns in der täglichen Arbeit unterstützen bzw. sogar entlasten. Das Engagement und der persönliche Einsatz der Mitarbeiter – trotz der bestehenden Arbeitsbelastung – hat mich dabei sehr beeindruckt. Das Projekt hat uns noch mehr zusammengeschweißt und auch ungeahnte Fähigkeiten der Mitarbeiter ans Tageslicht gebracht. Dafür bin ich sehr dankbar.“

Maria Helmke, stellvertretende Abteilungsleiterin des Ausländer- und Migrationsamtes im Kreis Bergstraße

Insgesamt hat der Kreis Bergstraße das Projekt intensiv genutzt, um in verschiedenen Konstellationen diverse Entwicklungsthemen gleichzeitig voranzubringen. Entsprechend ihrer Fähigkeiten, Vorerfahrungen und Interessenlagen haben sich alle Mitarbeitenden aus dem Amt in Teilprojektteams zusammengefunden.

Teilprojekt: Strukturen und Prozesse

Für das Sachgebiet Asyl wurde die Möglichkeit einer *Online-Terminvereinbarung* (auch per Email) erfolgreich eingeführt und über eine entsprechende Informationskampagne bei allen relevanten Akteuren, Institutionen und Partnern bekannt gemacht. Das Teilprojektteam hat außerdem ein Konzept für die *Einrichtung eines Servicepoints* ausgearbeitet, um das hohe Kundenaufkommen besser steuern und filtern zu können. Der Servicepoint soll als eine Art Erstanlaufstelle in der Ausländerbehörde fungieren, um die Sachbearbeitung zu entlasten: Am Servicepoint sollen u.a. Nachfragen von Kunden geklärt werden, Formulare und Anträge ausgehändigt werden sowie mitgebrachte Unterlagen auf Vollständigkeit überprüft werden.

Zu diesem Zweck wurden u.a. die an einem Servicepoint zu bearbeitenden Aufgaben und Dienstleistungen festgelegt, Möglichkeiten der personellen Besetzung (Rotationsprinzip vs. Schaffung einer neuen Stelle) diskutiert sowie Öffnungszeiten und Ausstattung festgelegt. Diesem entwickelten Konzept hat

der zuständige Dezernent zugestimmt. Zur finalen Einrichtung des Servicepoints wird derzeit verwaltungsintern die Frage nach angemessenen Räumlichkeiten geklärt.

Teilprojekt: Serviceorientierung gegenüber Kundinnen und Kunden

Zur *Verbesserung der räumlichen Orientierung* von Kundinnen und Kunden, die das erste Mal ins Amt kommen, sowie diejenigen, die mit einem bestimmten Anliegen oder auf der Suche nach einer/m bestimmten Sachbearbeiter/in ins Amt kommen, hat die Teilprojektgruppe verschiedene Maßnahmen erfolgreich umgesetzt: Im Eingangs- bzw. Zugangsbereich zum Ausländer- und Migrationsamt wurde ein großes Whiteboard für eine bessere Orientierung aufgestellt. An verschiedenen Stellen im Amt wurden zudem diverse Orientierungshilfen angebracht. Kundinnen und Kunden können nun an jeder Bürotür direkt erkennen, welche/r Sachbearbeiter/in mit welchem Aufgabenbereich in welchem Büro zu finden ist. Des Weiteren ist es der Arbeitsgruppe gelungen, dass der Internetauftritt der Behörde künftig in verschiedenen Sprachen abgerufen werden kann. Hiervon werden demnächst die Kundinnen und Kunden der gesamten Kreisverwaltung profitieren.

Teilprojekt: Interkulturelle Öffnung

Um Institutionen und (potenziellen) Kundinnen und Kunden mehr Orientierung über die Aufgabenbereiche, Organisation und Struktur des Ausländer- und Migrationsamtes zu geben, wurde ein übersichtlicher *Informationsflyer* entwickelt und über diverse Kanäle im Kreis verteilt.

Um die Kommunikationshürden in der täglichen Arbeit mit Kundinnen und Kunden abbauen zu können, hat die Teilprojektgruppe eine Bestandsaufnahme zur Ausgangslage initiiert. Hierzu wurden die Mitarbeitenden zu ihren bisherigen Erfahrungen mit Sprachmittlern befragt. Auf dieser Grundlage wurde eine *Ideensammlung für den Einsatz von verständlicher Sprache* im Amt angefertigt, indem die wichtigsten Begriffe für die tägliche Arbeit gesammelt und in verständliche Sprache umformuliert wurden. Hierzu wurde u.a. eine Verständigungshilfe des Bundessprachenamtes herangezogen.

Außerdem haben zahlreiche Mitarbeitende an einem Syrientraining teilgenommen, bei dem sie sich mit den kulturellen Besonderheiten Syriens auseinandergesetzt und Instrumente für eine effektive Kommunikation mit Kundinnen und Kunden aus diesem Kulturraum kennengelernt und selbst angewendet haben.

Teilprojekt: Teamentwicklung

Das Amt hat das Projekt außerdem für einen *Teamentwicklungsprozess auf zwei Ebenen* genutzt: Einerseits hat aufgrund der aktuellen Arbeitsbelastung sowie einer neuen Teamzusammensetzung ein Teamentwicklungsprozess für das Sachgebiet Asyl stattgefunden. Hierbei ging es u.a. um das subjektive Bild, das dieses Sachgebiet von der aktuellen Situation im Amt hat. Anschließend haben die Mitarbeitenden Stärken und Entwicklungsrichtungen im eigenen Sachgebiet mit Blick auf folgende Themen reflektiert: Führung, Organisation

und Prozesse, Vernetzung, Teamkultur und -zusammenarbeit. Basierend auf den Ergebnissen dieser Teamdiagnose hat das Sachgebiet Asyl konkrete Maßnahmen für eine Verbesserung der aktuellen Situation herausgearbeitet und im Nachgang in die Umsetzung gebracht. Mit einem vergleichbaren Vorgehen hat zudem ein Teamtage für alle Mitarbeitenden aus allen Sachgebieten der Ausländerbehörde stattgefunden. Diesen Tag haben die verschiedenen Sachgebiete dazu genutzt, sich über die verschiedenen Perspektiven der Sachgebiete zum Status Quo auszutauschen, gemeinsame Lösungen für sachgebietsübergreifende Herausforderungen zu entwickeln und konkrete Vereinbarungen zu treffen.

Teilprojekt: Führung in der Ausländerbehörde

Mit diesem Teilprojekt wurde die *Weiterentwicklung des Amtes auf strategischer Ebene* im Kreis der Führungskräfte angegangen. Im Rahmen mehrerer Workshops hat der Führungskreis die Zielerreichung in den anderen Teilprojekten mitverfolgt, relevante Ergebnisse insbesondere aus dem Teamentwicklungsprozess weiterverarbeitet, sich mit Führung, Führungsstilen und den individuellen Führungsverständnissen befasst und ein *gemeinsames Verständnis von Führung* ausgearbeitet. Außerdem hat der Führungskreis in den Themenfeldern Führung, Vernetzung und Außenauftritt, Organisation und Prozesse sowie Teamkultur eine Vision für das Amt entwickelt. Diese Vision dient auch über die Projektlaufzeit hinaus als umzusetzender Fahrplan für die Führungsebene.



Identifizierte Erfolgsfaktoren zum Gelingen des Projektes

- Rückhalt und Projektenergie auf Führungsebene, Führungskräfte als "Motor des Projektvorhabens"
- Verknüpfung der Projektaktivität mit aktuellen Herausforderungen in der Behörde
- Gestaltungsfreiheit für die Teilprojektteams und bedarfsorientierte externe Begleitung
- Gleichgewicht zwischen Arbeit an Themen "oberhalb der Wasseroberfläche" (z. B. Strukturelles in der Ausländerbehörde) und an Themen unterhalb der Wasseroberfläche (z. B. Teambuilding, interkulturelle Kompetenz etc.)
- langfristige Terminierung von Zeitfenstern für Projektarbeit, die weiterhin die Erledigung des "Tagesgeschäfts" ermöglichen
- Verbindlichkeit bei der Erarbeitung von Arbeitsergebnissen (klare Fristen, regelmäßiges Feedback an die Führungskraft etc.)
- rechtzeitige Rückkopplung wichtiger Projekt(zwischen)ergebnisse mit anderen Verwaltungsabteilungen und -akteuren (z. B. Dezernent/in, Personal- und Organisationsamt, Gebäudetechnik, IT-Abteilung etc.), um Veränderungen zu ermöglichen



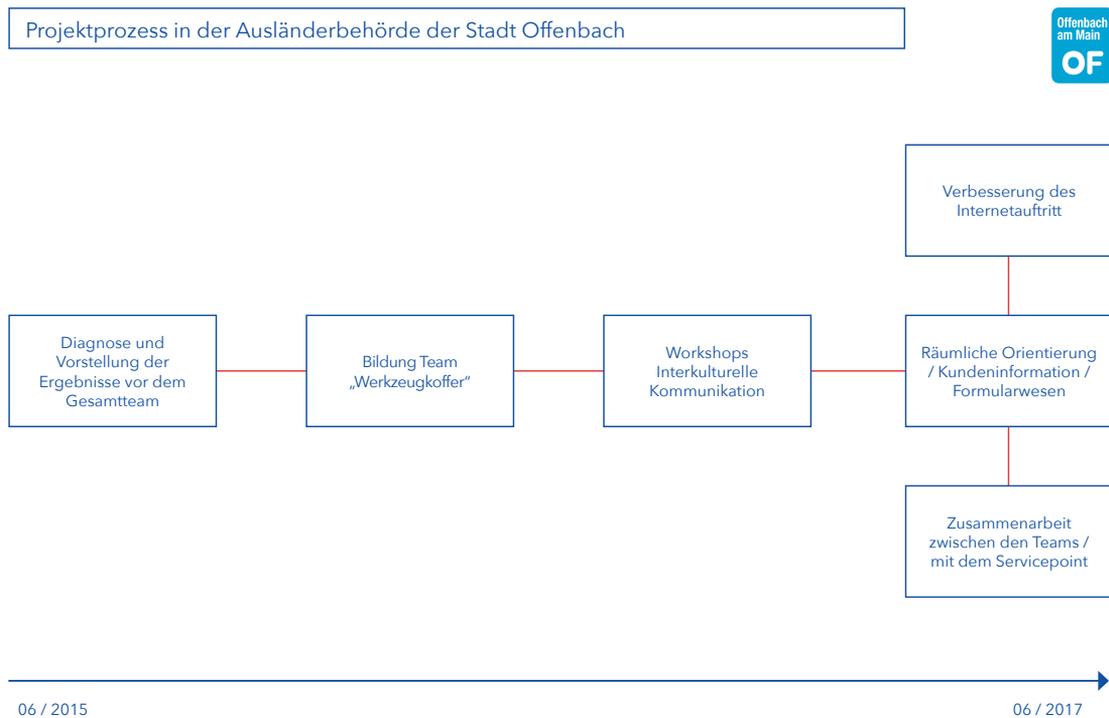
Nachhaltiger Nutzen für Ausländerbehörden

- Bewegung bei entwicklungsrelevanten Themen, von denen die Mitarbeitenden bereits im Projekt spürbar profitiert haben
- gleichzeitige strategische und operative Weiterentwicklung der Ausländerbehörde

4. Vorgehensweise im Projekt

- Imagepflege für die Ausländerbehörde innerhalb der Verwaltung sowie gegenüber externen Akteuren
- reibungslosere Abläufe im Kundenkontakt

4.2.3 Stadt Offenbach



Das Ausländeramt Offenbach ist in drei Sachgebiete untergliedert:

- Service, Information, EU
- Allgemeine Aufenthaltsangelegenheiten
- Grundsatz und Recht, Sofortmaßnahmen, Klageverfahren

Der Bereich humanitärer Aufenthalt gehört nicht zu den Aufgabengebieten der Ausländerbehörde, so dass die Herausforderungen durch die aktuellen Flüchtlingszahlen nicht so stark zu spüren waren wie in anderen Projektstandorten. Gleichwohl hat Offenbach mit 37% den höchsten Ausländeranteil aller deutschen Städte und damit einhergehend eine konstant hohe Kundenzahl. Zum Projektauftritt wurden in einem Gespräch mit den Führungskräften der Ausländerbehörde sowie der WIR-Koordinatorin die spezifischen Herausforderungen und Bedarfe besprochen sowie die Ansätze und Möglichkeiten im Rahmen des Projektes ausgelotet. Dabei wurde schnell deutlich, dass ein Schwerpunkt des Projektes auf Prozessverbesserungen und der Personalentwicklung liegen sollte. Durch die drei Sachgebiete stellten insbesondere die Zusammenarbeit zwischen den Teams und die Schnittstellen eine große Herausforderung dar. In einem Workshop mit allen Mitarbeitenden wurden außerdem weitere wichtige Themen mit Handlungsbedarf herausgearbeitet.

„Durch die Unterstützung von IMAP war es möglich, unsere gut funktionierende Ausländerbehörde gezielt zu verbessern. Es konnten zusätzliche Energien für kleine Neuerungen freigesetzt werden, die zu einer weiteren Optimierung verschiedener Prozesse geführt haben.“

Norbert Euler, Amtsleiter Ausländeramt, Stadtverwaltung Offenbach

- *Personalentwicklung zur Verbesserung der interkulturellen Kompetenz*
- *Verbesserung der Kundenorientierung*
- *Verbesserung der internen Zusammenarbeit*
- *Verbesserung des Online-Auftritts*

In der Diagnosephase wurde deutlich, dass durch die spezifische Teamkultur der Behörde die Verankerung des Veränderungsprozesses im Gesamtteam eine wichtige Rolle spielen würde. Andernfalls hätte die Umsetzungsverantwortung in den verschiedenen Themenfeldern allein bei den Führungskräften gelegen. Um die Mitarbeitenden stärker einzubinden, wurde deshalb ein „Team Werkzeugkoffer“ gebildet, in dem bewusst keine Führungskräfte mitgewirkt haben. Die Mitgliedschaft in diesem Team war auf freiwilliger Basis und setzte bei diesen Mitarbeitenden eine hohe Umsetzungsenergie und Motivation im Sinne des Projektvorhabens voraus. Das Team Werkzeugkoffer wird auch über den Projektzeitraum hinaus bestehen bleiben, um die Nachhaltigkeit der bisherigen Ergebnisse zu sichern und die Weiterentwicklung der Ausländerbehörde weiter voranzutreiben.

Insgesamt wurden in der Ausländerbehörde Offenbach vier Teilprojekte von ausgewählten Mitarbeitenden bearbeitet und durch IMAP begleitet. Interessierte Mitarbeitende haben sich je nach Interesse, Fähigkeiten und Kapazitäten freiwillig bei diesen vier Teilprojektteams eingebracht.

Teilprojekt: Interkulturelle Kompetenz

Die Mitarbeitenden der Ausländerbehörde erleben im Arbeitsalltag viele Kundinnen und Kunden unterschiedlicher kultureller Herkunft. Dabei kommt es häufig zu missverständlichen und teilweise konfliktbeladenen Kommunikationssituationen, die wiederum Stress bei den Mitarbeitenden auslösen können. Eine Reflexion und Auseinandersetzung mit den Ursachen und Hintergründen dieser häufig interkulturellen Irritationen ist im Arbeitsalltag nicht möglich. Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse wurde das Thema interkulturelle Kommunikation bearbeitet. In Workshops haben die Mitarbeitenden unter Moderation von IMAP ihre *interkulturelle Kommunikations- und Beratungskompetenz* sowie die *interkulturelle Orientierung der Ausländerbehörde*

weiterentwickelt. Dabei wurde das Thema kulturunabhängig bearbeitet und die Möglichkeit geschaffen, auch auf individuelle Fragen und herausfordernde Situationen einzugehen.



Identifizierte Erfolgsfaktoren zum Gelingen dieses Teilprojektes

- Berücksichtigung der zeitlichen und inhaltlichen Passung von Projektangeboten wie Seminaren etc. an die Arbeitsabläufe der Teilnehmenden
- Freiwilligkeit in der Mitwirkung am Projekt als Motivationsfaktor
- Teilnahme von Führungskräften an Seminarangebot



Nachhaltiger Nutzen für Ausländerbehörden

- Zielgerichtete Reflexion von und Austausch zum im Alltag Erlebten
- Erkenntnisse und Perspektivwechsel sind nutzbar für weitere Projektarbeitspakete

Teilprojekt: Kundenorientierung

Die teilnehmende Beobachtung in der Ausländerbehörde hat schnell gezeigt, dass sich Kundinnen und Kunden in den Räumlichkeiten der Ausländerbehörde nicht optimal orientieren können, was häufig zu Verunsicherungen führte. Aus diesem Grund hat diese Teilprojektgruppe nach einer Reflexion der Ist-Situation konkrete Ideen und Maßnahmen ausgearbeitet, um kurzfristige Verbesserungen rund um das Thema Kundenorientierung und räumliche Orientierung herbeizuführen. Dies wurde erfolgreich umgesetzt, indem *Hinweisschilder* mit entsprechenden *Piktogrammen in den Wartebereichen* sowie Eingangsbereichen der Ausländerbehörde optimiert bzw. angebracht wurden. Außerdem wurden alle von Kundinnen und Kunden auszufüllenden *Formulare* mit Blick auf die Verwendung von *verständlicher Sprache* überprüft, gekürzt und überarbeitet, um die Verständlichkeit auch für Kundinnen und Kunden mit gering ausgeprägten Deutschkenntnissen zu verbessern.



Identifizierte Erfolgsfaktoren zum Gelingen des Teilprojektes

- Bereitschaft und Fähigkeit bei Mitarbeitenden, einen Perspektivwechsel vorzunehmen
- zuständiges Teilprojektteam bildet einen Querschnitt aus verschiedenen Bereichen der Ausländerbehörde
- „systemfremdes“ Feedback durch teilnehmende Beobachtung (hier durch externe Beratung, aber auch über Kunden etc. möglich)



Nachhaltiger Nutzen für Ausländerbehörden

- Mehr Klarheit und bessere Orientierung steigern die Kundenzufriedenheit
- Bessere Orientierung führt zu weniger Störungen durch desorientierte Kundinnen und Kunden und dadurch zu mehr Mitarbeiterzufriedenheit

Teilprojekt: Verbesserung der internen Zusammenarbeit

In der Ausländerbehörde Offenbach ist der *Service* oft die *erste Anlaufstelle* für Kundinnen und Kunden, bevor sie bei den Sachbearbeitenden vorsprechen. Diese zentrale Schnittstelle – so hat die Diagnose ebenfalls schnell gezeigt – musste mit Blick auf die interne Kommunikation, Aufgabenteilung

und -wahrnehmung sowie die Zusammenarbeit optimiert werden. Die konkrete Herausforderung bestand darin, das breite Aufgabenspektrum sowie das hohe Kundenaufkommen beim Serviceteam in Einklang zu bringen mit den Ansprüchen an eine gut vorbereitete und zeitlich effiziente Sachbearbeitung mit den richtigen Formularen und mitgebrachten Unterlagen. Daher haben die Mitarbeitenden das Teilprojekt dazu genutzt, die konkreten Schnittstellen und herausfordernden Situationen genau zu beleuchten und aus der Handlungslogik beider beteiligten Seiten heraus spezifische Regeln für eine besser funktionierende Zusammenarbeit zu finden. *Konkrete Vereinbarungen* wurden u.a. mit Blick auf die *Kommunikationswege* und *-zeitpunkte* sowie die *gegenseitige telefonische Erreichbarkeit* in die Umsetzung gebracht. Hierdurch hat sich die Zusammenarbeit bereits während des Projektes deutlich verbessert.



Identifizierte Erfolgsfaktoren zum Gelingen des Projektes

- Alle Bereiche der Ausländerbehörde sollten beteiligt und bereit sein, an der Zusammenarbeit etwas zu verbessern
- Alle Meinungen und Perspektiven finden im gemeinsamen Prozess Gehör
- Externe und neutrale Moderation notwendig



Nachhaltiger Nutzen für Ausländerbehörden

- Weniger Missverständnisse und Reibungspunkte an Schnittstellen und bei der Zusammenarbeit
- Optimierung von Prozessen und Abläufen

Teilprojekt: Verbesserung des Onlineauftritts

Der Internetauftritt ist häufig die erste und wichtigste Anlaufstelle für Kundinnen und Kunden der Ausländerbehörde. Gleichzeitig muss fast jede Ausländerbehörde ihren Internetauftritt mit Blick auf Aufbau, Optik und Inhalte entsprechend der jeweiligen kommunalen Vorgaben gestalten. Im Rahmen dieser Möglichkeiten ist es der Teilprojektgruppe gelungen, *konkrete Veränderungen und Verbesserungen beim Internetauftritt* der Ausländerbehörde herbeizuführen, u.a. in folgenden Bereichen:

- *Reduktion der dargestellten Inhalte* auf für Kundinnen und Kunden wirklich wichtige Informationen
- Übertragung ausgewählter Texte in *verständliche Sprache*
- Überarbeitung und *Aktualisierung ausgewählter Vorlagen*
- *Generelle Verbesserung der Orientierung* auf der Homepage



Identifizierte Erfolgsfaktoren zum Gelingen des Projektes

- Einbeziehung von guten Beispielen anderer Internetauftritte von Ausländerbehörden
- Nutzen der Regeln von verständlicher Sprache in der Überarbeitungsphase von konkreten Inhalten

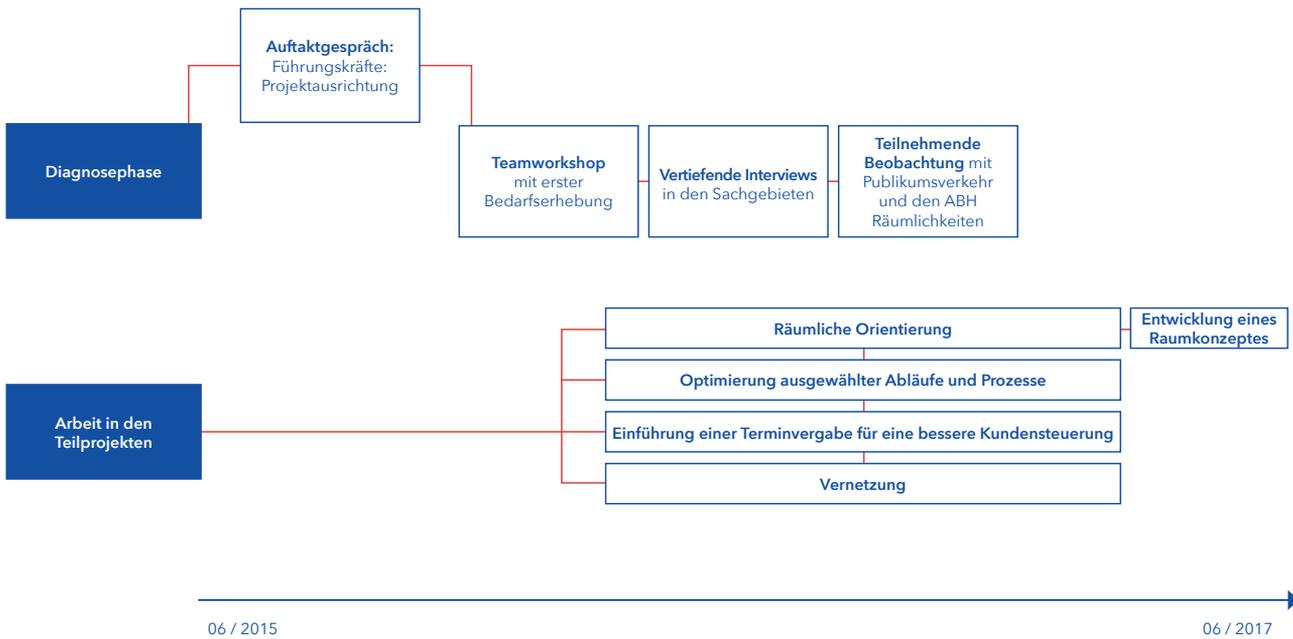


Nachhaltiger Nutzen für Ausländerbehörden

- Kunden kommen besser vorbereitet in die Ausländerbehörde (notwendige Unterlagen etc.)
- Transparenz und Kundenorientierung verbessert sich insgesamt
- Langfristig Verringerung der Anzahl von Vorsprachen

4.2.4 Main-Kinzig-Kreis

Projektprozess in der Ausländerbehörde im Main-Kinzig-Kreis



Das Ausländeramt des Main-Kinzig-Kreises (Migration und Aufenthalt) ist in drei Teams unterteilt:

- Fallrevision
- Anmeldung und EU Sachbearbeitung
- Service Drittstaatsangehörige

In einer Vorbesprechung mit der Leitung der Ausländerbehörde wurden die spezifischen Herausforderungen identifiziert.

„Nach anfänglicher Zurückhaltung bin ich rückblickend dankbar, an dem Projekt teilgenommen zu haben. Insbesondere hinsichtlich der von mir angedachten teilweisen Umstrukturierung meiner Ausländerbehörde hat mir das Projekt sehr geholfen. Das Team von IMAP war zu allen aufgeworfenen Fragen aufgeschlossen und hilfsbereit. Für die gezeigte Unterstützung mein ausdrückliches Lob. Die Projektteilnahme hat mir sehr geholfen.“

Siegfried Richter, Sachgebietsleiter der Ausländerbehörde Main-Kinzig-Kreis

Im Rahmen der Diagnosephase wurden qualitative Interviews ergänzt durch eine teilnehmende Beobachtung in verschiedenen Bereichen der Ausländerbehörde sowie durch einen Teamworkshop. Die Rückmeldungen und kleineren Anliegen der Mitarbeitenden, wie beispielsweise die Regelmäßigkeit der Teambesprechungen und die Weitergabe von gesetzlichen Änderungen, wurden direkt mit der Führungskraft besprochen und entsprechend umgesetzt.

Darüber hinaus wurden die folgenden Handlungsfelder herausgearbeitet:

- *Räumliche Orientierung*
- *Optimierung ausgewählter Abläufe und Prozesse*
- *Einführung einer Terminvergabe für eine bessere Kundensteuerung*
- *Vernetzung*

Diese Entwicklungsthemen wurden im Rahmen von Teamworkshops reflektiert und mit konkreten Veränderungsmaßnahmen versehen. Dabei wurde deutlich, dass die Einführung der Terminvergabe und die Verbesserung der räumlichen Situation übergeordnete Themen von besonderer Bedeutung sind, die nicht nur im Kreis der Mitarbeitenden bearbeitet werden sollten.

Die Einführung der Terminvergabe wurde daher von einer *internen Projektgruppe* betreut und kontinuierlich bearbeitet. IMAP hat ein Konzept erarbeitet, um die räumliche Situation zu verbessern. Dieses Konzept hat den anstehenden Umzug der Ausländerbehörde, der schließlich zum Ende des Projektes erfolgen konnte, bereits berücksichtigt. Bei der *Erarbeitung dieses Raumkonzeptes* haben sowohl die relevanten Arbeitsanforderungen aus der Perspektive der Mitarbeitenden als auch die Belange der Kundinnen und Kunden eine zentrale Rolle gespielt. Angereichert wurden die Ideen durch Erfahrungen aus anderen Ausländerbehörden. Das Konzept beinhaltet u.a. konkrete Umsetzungsempfehlungen zu folgenden Themen:

- Optimale Nutzung der Warteflächen
- Verbesserung der Orientierung von Kundinnen und Kunden durch gut sichtbare Pfeile, Piktogramme etc.
- Einführung einer mehrsprachigen Beschilderung, die der Denk- und Anliegenslogik der Kundinnen und Kunden folgt (und nicht der internen Arbeitssprache der Ausländerbehörde und ihrer Mitarbeitenden)
- Gezielte Kundensteuerung durch eine gut sichtbare und sich farblich voneinander unterscheidende Beschilderung der entsprechenden Mitarbeiterbüros (insbesondere zur Minderung der Kundenvorsprachen in den räumlich vorgelagerten Büros)
- Optimierungsvorschläge bei schriftlichen Kommunikationen, die durch die Kundschaft der Ausländerbehörde gelesen werden
- Hinweise und Empfehlungen zu der Einbindung ehrenamtlicher Lotsinnen und Lotsen in die tägliche Arbeit der Ausländerbehörde
- Unterstützung der Verweisberatung durch die Auslage entsprechender Informationsflyer etc.

Das Konzept wurde außerdem verwaltungsintern in den entsprechenden zuständigen Gremien vorgestellt.



Identifizierte Erfolgsfaktoren zum Gelingen des Projektes

- Nutzen des externen Blickes und der Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung
- Einbeziehung von interkulturellen Perspektiven



Nachhaltiger Nutzen für Ausländerbehörden

- Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Verbesserung der Kundenorientierung

4.2.5 Wissenschaftsstadt Darmstadt

In Darmstadt war die Ausgangslage in vielerlei Hinsicht besonders: Die Ausländerbehörde ist im Bürger- und Ordnungsamt angesiedelt, wo außerdem eine Beauftragte für interkulturelle Öffnung und Willkommenskultur tätig ist. Sie beschäftigt sich innerhalb der Ausländerbehörde ausschließlich mit dieser Aufgabenstellung und hat daher von Anfang als Schnittstelle zwischen IMAP und der Ausländerbehörde sowie als interne Projektkoordinatorin fungiert. Eine weitere Besonderheit zu Projektbeginn war die angespannte Personalsituation in der Ausländerbehörde, die in der täglichen Arbeit eine große Herausforderung dargestellt hat. Um neues Personal gleich in den Projektprozess einzubeziehen, haben die Führungskräfte einen etwas späteren Projektbeginn als vorgesehen bevorzugt.

„Durch das Projekt konnten weitere behördeninterne Abläufe optimiert werden. Besonders beeindruckend war das Engagement und die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits bei der Auftaktveranstaltung. Hier wurde sehr deutlich, dass viele von Ihnen neben der außerordentlich hohen Arbeitsbelastung die Arbeit gerne ausführen und als wichtige gesellschaftliche Aufgabe verstehen. IMAP hat uns durch die gemeinsamen Teilprojekte gut begleitet.“

**Christian Wohlrab - Teamleiter der Ausländerbehörde der Wissenschaftsstadt Darmstadt und
Gabriele Dierks - Beauftragte für Interkulturelle Öffnung und Willkommenskultur**

Bei einem Auftakttreffen wurden mit dem gesamten Team, den beiden Führungskräften und der Amtsleitung Bedarfslagen eruiert, die im Rahmen des Projektes eine Rolle spielen könnten. Hieraus haben sich insgesamt drei Teilprojekte ergeben:

Teilprojekt: Entscheidungspaket Führungsebene

Dieses Teilprojekt hatte insbesondere die Funktion, *durch die schnelle Aktivität auf Führungsebene eine Aufbruchenergie im Team der Ausländerbehörde zu schaffen*: Themen, Bedarfe und Ideen, von denen sich die Mitarbeitenden nach eigenen Angaben schnelle und wichtige Arbeitserleichterungen erhofften, wurden über eine zeitnahe Befassung und Entscheidung durch den Führungskreis auf den Weg gebracht. Hierzu zählen u.a.

- die Erweiterung der Unterschriftsbefugnis
- die Überprüfung weiterer, an Mitarbeitende delegierbarer Aufgaben für eine beidseitige Arbeitserleichterung
- Beschleunigung bestimmter Prozesse, die Gültigkeitsverlängerung für Reiseausweise
- die Bereitstellung dringend notwendiger bzw. wünschenswerter Ressourcen und Ausstattungsgegenstände zu Gunsten der Mitarbeitenden und der Kundinnen und Kunden.

Teilprojekt: telefonische Erreichbarkeit

Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld mit *Verbesserungsbedarf* war zu Projektbeginn die *telefonische Erreichbarkeit der Ausländerbehörde*. Theoretisch sollten die Mitarbeitenden unabhängig von den Zeiten für Kundenvorsprachen immer telefonisch erreichbar sein. In der Realität hat dieses Vorgehen

auf Seiten einiger Mitarbeitenden zu einem Gefühl von Überforderung und Unzufriedenheit geführt, weil es für einige zeitweise kaum möglich war, der Vielzahl der eingehenden Anrufe gerecht zu werden, ohne dadurch die Kundenvorsprachen zu beeinträchtigen. Gleichzeitig bemängelten einige Kundinnen und Kunden die verbesserungswürdige telefonische Erreichbarkeit und versuchten infolgedessen andere Mitarbeitende telefonisch zu erreichen, was die Anzahl der eingehenden Anrufe zusätzlich erhöhte. Infolgedessen entschieden sich viele Kundinnen und Kunden, ohne Terminvereinbarung persönlich vorzusprechen, um beispielsweise bestimmte Auskünfte einzuholen, was zeitweise auch zu erhöhten Kundenvorsprachen führte und somit die Gesamtabläufe beeinträchtigte. Die Teilprojektgruppe hat die Lösung für diese Herausforderung in der *Einführung telefonischer Sprechzeiten* sowie der Schaltung einer Bandansage gefunden². Nach Rücksprache mit der Amtsleitung und einer entsprechenden Information der Öffentlichkeit wurden die telefonischen Sprechzeiten in einer Pilotphase für ein Team der Ausländerbehörde eingeführt. In dieser Pilotphase erfassten die Mitarbeitenden die eingehenden Anrufe innerhalb und außerhalb der Sprechzeiten. Nach Ablauf der Pilotphase im Sommer 2017 werden die Ergebnisse evaluiert und etwaige Anpassungen vorgenommen. Anschließend wird auch die Telefonzentrale als Schnittstelle in das System der telefonischen Sprechzeiten einbezogen. Bei Bedarf wird dieses System im Nachgang auf andere Bereiche der Ausländerbehörde übertragen.

Unter der Voraussetzung einer entsprechenden Personaldecke plant die Ausländerbehörde der Wissenschaftsstadt Darmstadt über den Projektzeitraum hinaus noch folgende Entwicklungsthemen anzugehen:

- Veränderungen in den Arbeitsprozessen wie z. B. Digitalisierung von Terminbüchern
- Neusortierung von Aufgaben und die Einrichtung eines Servicepoints, um den Kundenverkehr besser zu steuern
- Verbesserungen im Außenauftritt der Ausländerbehörde insbesondere mit Blick auf die Orientierung in den Räumlichkeiten, Gestaltung der Wartezonen sowie den Internetauftritt geplant.

Gerade mit Blick auf das dritte Teilprojekt sind die Vorhaben in einen größeren Prozess in der Gesamtverwaltung einzubetten, da hier auch aktuell umfassende Veränderungen auf den Weg gebracht werden.

² Die Bandansage wird insbesondere an den Tagen genutzt, an denen die telefonische Erreichbarkeit aufgrund der angespannten Personalsituation nicht gewährleistet werden kann.



Identifizierte Erfolgsfaktoren zum Gelingen des Projektes

- Rückhalt für das Projekt durch die Führungsebene
- Schaffung von Zeitfenstern für die Arbeit an Projektthemen
- Erzielen kurzfristiger und schneller Erfolge, um Projektenergie im Team zu erhöhen
- Einbeziehung ausgewählter und freiwilliger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Projektarbeit, um parallel ausreichend personelle Ressourcen für das Tagesgeschäft zu haben

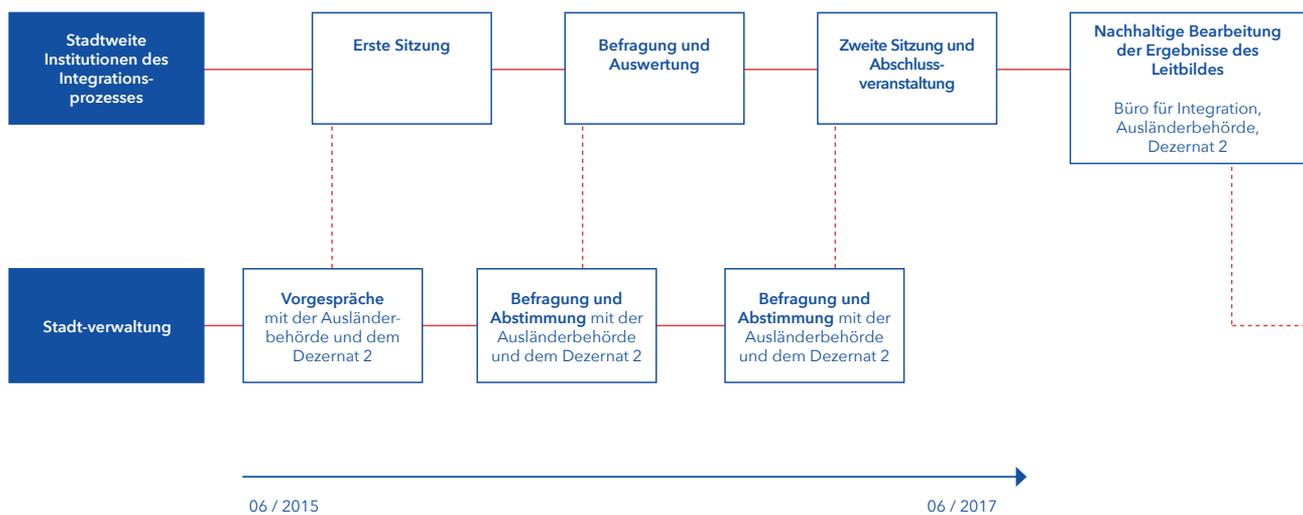


Nachhaltiger Nutzen für Ausländerbehörden

- Verbesserung der Arbeits- und Belastungssituation durch organisatorische Umstellungen (schnellere interne Entscheidungen etc.)
- Klarheit für Kundschaft durch klare Angaben zur Erreichbarkeit der Ausländerbehörde

4.2.6 Stadt Gießen

Projektprozess in der Ausländerbehörde der Stadt Gießen



In der Stadt Gießen plant die Stadtverwaltung, angestoßen von der Ausländerbehörde und dem zuständigen Dezernat III, eine umfassende *Verbesserung des Integrationsmanagements*. Ziel dieses Prozesses ist es,

1. die Inseln der Fachberatung besser miteinander zu vernetzen,
2. eine Anlaufstelle zu schaffen, die Grundbedürfnisse der Zugewanderten abfragt und Verweisberatung vornimmt,
3. das Schnittstellenmanagement zwischen verschiedenen Institutionen zu optimieren.

„Durch das Projekt konnten die vielen relevanten Akteure der Stadt in einen fruchtbaren und produktiven Austausch treten. Die Begleitung durch IMAP hat die Ergebnisorientierung des Prozesses sehr gut unterstützt. Wir gehen damit gestärkt in die weitere Umsetzung.“

Stadträtin Astrid Eibelshäuser - Dezernat III, Stadt Gießen

Das Projekt wurde dazu genutzt, die nächsten Entwicklungsschritte insbesondere im Hinblick auf das Schnittstellenmanagement von IMAP begleiten zu lassen. Zu diesem Zweck hat ein *Vernetzungsworkshop* mit allen relevanten Beteiligten³ in der Stadt stattgefunden. Für die Teilnehmenden war es zunächst wichtig, mehr Klarheit über den derzeitigen Prozess und die Ausgangssituation zu erhalten.

Ein Folgeprozess des Workshops war die Zusammenlegung von Ausländerbehörde und Büro für Integration in einem Gebäudetrakt. Weitere Räumlichkeiten für externe Beratungsangebote stehen dort zur Verfügung. Zudem wird eine Leitstelle eingerichtet, die entsprechend den Anliegen der Kunden eine Verweisberatung vornimmt, entweder zu Ausländerbehörde und Büro für Integration oder auch zu anderen vernetzten Stellen wie Jugendamt, Jobcenter etc. Der Leitstelle kommt damit als erste Anlaufstelle für Kunden und als zentrale Schnittstelle für Institutionen eine herausragende Bedeutung zu. Sie ist besetzt durch Mitarbeitende der Ausländerbehörde, die die Sprachen Farsi, Urdu und Arabisch beherrschen und somit einen Großteil der derzeitigen Sprachbarrieren auf Kundenseite beheben können.

Als Ergebnis des Workshops hat IMAP zudem eine *Befragung der relevanten Akteure*⁴ durchgeführt. Damit wurde die Grundlage für eine Übersicht über Prozesse und Akteure bei der Integration von neu Zugewanderten erstellt. Die Befragung verfolgte das Ziel, Transparenz über die Integrationsprozesse zu schaffen. Zum anderen wurden Schnittstellen mit höherem Abstimmungsbedarf identifiziert.

³ Teilnehmende des Workshops: Stadträtin, Agentur für Arbeit Gießen, Jobcenter, JLU, THM, BAMF, Caritasverband, Diakonisches Werk, IQ-Netzwerk, VHS, Standbüro, Ausländerbehörde, imap, Integrationsbüro

⁴ Akteure: Agentur für Arbeit, Ausländerbehörde, BAMF, Büro für Integration, Caritas-Migrationsberatungsstelle, Diakonisches Werk, JLU, Jobcenter, Stadtbüro, VHS, THM

Dazu wurden in einem *Auswertungsworkshops im Juni 2017* Zeitfresser und Lösungsideen an den Schnittstellen zwischen den Institutionen erarbeitet. Die Ergebnisse werden in der Folge priorisiert, in Arbeitspakete überführt und durch die beteiligten Institutionen umgesetzt. Dieser Prozess wird nun federführend durch das Büro für Integration in Abstimmung mit der Ausländerbehörde organisiert und gesteuert.



Identifizierte Erfolgsfaktoren zum Gelingen des Projektes

- Steuerung des Prozesses durch erste oder zweite Führungsebene der Stadtverwaltung
- Frühzeitige Einbindung und Beteiligung aller Institutionen
- Transparenz über den Gesamtprozess



Nachhaltiger Nutzen für Ausländerbehörden

- Verbessertes Schnittstellenmanagement
- Mehr Effizienz in verschränkten Geschäftsprozessen
- Mehr Transparenz über Schnittstellen und Prozesse anderer, im Integrationsprozess beteiligter Institutionen

4. Vorgehensweise im Projekt

5. Das hessische Ausländerbehörden-Netzwerk

Im Rahmen des Projektes wurde das bereits zuvor durch das HMSI ins Leben gerufene Netzwerk Hessischer Ausländerbehörden weitergeführt. Rund 25 der hessischen Ausländerbehörden haben an regelmäßig stattfindenden Netzwerktreffen zu verschiedenen, für Ausländerbehörden relevanten, Themen teilgenommen und die Treffen für fachlichen und überfachlichen Erfahrungsaustausch genutzt. Die Treffen wurden zudem regelmäßig durch Teilnehmende des Hessischen Innenministeriums sowie Vertreterinnen und Vertreter der Regierungspräsidien und kommunalen Spitzenverbände begleitet. Im Rahmen des Projektes haben insgesamt drei Netzwerktreffen stattgefunden:

- Juni 2016: Zusammenarbeit zwischen Ausländerbehörde und Integrationsabteilung

Bei diesem Netzwerktreffen wurden verschiedene Erfahrungen in der Zusammenarbeit von kommunalen Ausländerbehörden und kommunalen Integrationsabteilungen reflektiert. Dabei wurde u.a. deutlich, dass sich die Zusammenarbeit dieser beiden Abteilungen aufgrund der Überschneidungen in der Klientel deutlich intensiviert hat und dass sich dieser Trend auch künftig weiter fortsetzen wird. Gemeinsam haben die Teilnehmenden Chancen und Herausforderungen einer Zusammenarbeit reflektiert sowie Schnittstellen zwischen den beiden Abteilungen eruiert. Dabei wurde deutlich, dass strukturelle Lösungen (arbeiten unter demselben Amtsdach) durchaus zu einer gelungenen Zusammenarbeit zwischen Integration und Ausländerbehörde beitragen können, bei weitem aber nicht das einzige Erfolgsmodell oder aber zwingende Voraussetzung hierfür sind.

- September 2016: Wissensmanagement in der Ausländerbehörde und fachlicher Austausch auf Landesebene

Bei diesem Netzwerktreffen haben sich die Teilnehmenden intensiv zu ihren Verfahrensweisen im Wissensmanagement ausgetauscht und insbesondere mit Blick auf externe Wissensquellen voneinander gelernt. Darüber hinaus haben die Ausländerbehörden dieses Netzwerktreffen dazu genutzt, sich fachlich und überfachlich zu aktuell relevanten Themengebieten auszutauschen. Diese waren:

- pragmatischen Lösungen und Ansätze, die sich in den letzten Monaten in der Bearbeitung von Flüchtlingsangelegenheiten in den verschiedenen Ausländerbehörden bewährt haben
 - Verfahrensweisen bei ungeklärter Identität von Kundinnen und Kunden
 - ein Vergleich der Gehaltsstufen und Eingruppierungen der verschiedenen Positionen und Themenfelder in verschiedenen Ausländerbehörden
- Februar 2017: Verständliche Sprache als Unterstützungsinstrument für serviceorientierte Ausländerbehörden

Das letzte Netzwerktreffen hat den Teilnehmenden mit Hilfe der Expertise einer externen Referentin die Grundregeln von verständlicher Sprache nähergebracht. Nach einer eingehenden Diskussion über die Chancen und Grenzen der Anwendbarkeit von verständlicher Sprache im ausländerbehördlichen Kontext haben die Teilnehmenden mit ihrem neuen Wissen Originaldokumente aus ihren Ausländerbehörden mit Blick auf verständliche Sprache überprüft und alternative Formulierungen ausgearbeitet. Hierzu gehören u.a. ein Vorladungsschreiben zur Durchführung des Aufenthaltsgesetzes sowie ein Schreiben, mit dem eine Ausländerbehörde Kundinnen und Kunden über ihre Rechte und Pflichten für eine erfolgreiche Integration in Deutschland aufklärt und berät.

6. Abschlussveranstaltung im Projekt „Stärkung der Handlungsfähigkeit hessischer Ausländerbehörden“

Mit fast 50 Teilnehmenden hat am 7. Juni 2017 die Abschlussveranstaltung des Projektes bei dem Regionalverband FrankfurtRheinMain stattgefunden. Die Veranstaltung hat mit einem Grußwort von Staatssekretär Jo Dreiseitel und seinem persönlichen Rückblick auf die wichtigsten Meilensteine des durch das HMSI kofinanzierten Projektes begonnen. Im Anschluss hat Martin Lauterbach, Gruppenleiter im Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, den Teilnehmenden einen Einblick in die organisationalen Veränderungen beim BAMF gegeben, die die Zuwanderung von Geflüchteten in den letzten Jahren mit sich gebracht hat. Bei allen Herausforderungen, von denen die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen föderalen Ebenen geprägt sei, hätten gerade die letzten Jahre gleichzeitig zu einer vertrauensvolleren Zusammenarbeit zwischen Bund, Land und Kommunen beigetragen, so Lauterbach.

Anschließend haben die Leiterinnen und Leiter der Ausländerbehörden, die am Projekt teilgenommen haben, die Projektjahre aus verschiedenen Perspektiven reflektiert. Dabei ist u.a. besonders deutlich geworden, dass es allen Ausländerbehörden – trotz konstant hoher Arbeitsbelastung – gelungen ist, Ressourcen für die Organisationsentwicklung frei zu machen und das Projekt dazu zu nutzen, Kunden- und Serviceorientierung weiter voranzutreiben – mit vielen sichtbaren Ergebnissen.

In einer Diskussionsrunde unter der Überschrift „Integration und Willkommenskultur in Deutschland – Was bringt die Zukunft?“ haben Staatssekretär Jo Dreiseitel, Martin Lauterbach (BAMF), Joachim Brauner (Hessisches Ministerium des Inneren und für Sport), Bülent Arslan (Geschäftsführer IMA change & culture) und Jeanine Rudolph (Ausländerbehörde der Landeshauptstadt Wiesbaden) einen gemeinsamen Blick in die Zukunft gewagt. Dabei ist deutlich geworden, dass auch in den kommenden Monaten und Jahren eine gute Vernetzung zwischen den verschiedenen föderalen Ebenen notwendig sein wird, um den Zuwanderungsprozess in Deutschland auch weiterhin gut zu steuern. Weiterhin wird die Integration der Menschen, die neu nach Deutschland zugewandert sind, insbesondere mit Blick auf Bildung und Arbeitsmarktintegration stärker in den Fokus rücken. Zur Förderung dieser Integrationsprozesse nimmt die hessische Landesregierung umfassende Finanzmittel in die Hand.

Die Abschlussveranstaltung endete mit einer feierlichen Ehrung der Projektstandorte durch Staatssekretär Jo Dreiseitel und der Übergabe von Urkunden.

07.06.2017



Stärkung der **HANDLUNGSFÄHIGKEIT**
hessischer Ausländerbehörden







JO DREISEITEL - HMSI - BEGRÜSSUNG

- ABHn sind Ordnungs- und Willkommensbehörden!
- Dies erfordert viele kleine Schritte - und braucht Begleitung
- Ziel: Zukunftsfähige Strukturen Beratung aus einer Hand
- ABHn brauchen auch ein förderliches Umfeld um erfolgreich zu sein!

GIESSEN
Integrationsmanagement

WIESBADEN
Leitbild mit den Mitarbeitern
"Arch Wissnauvergabe zentral!"

KREIS BERGSTRASSE
Optimierung der Abläufe
"Tolles Engagement von allen!"

JO Dreiseitel, HMSI
"Wir erleben hier etwas von historischer Dimension! Enge Schulterschluss zwischen Staat, Kommunen und Ehrenamt. Das macht Stolz!"

Martin Lauterbach, BAMF
"Zusammenarbeit wie hier im Projekt ist beispielgebend. Die Ausgaben und Aufgaben im Integrationsbereich sind europaweit historisch."

Herr Brauner, HMDIS
"Uns beschäftigen auch die Sicherheitsrelevanten Bereiche. Wir passen aber auch unsere Strukturen an. Wichtig dabei, Rückführung ist auch die andere Seite der Medaille. Auch das Thema Arbeit und Ausbildung wird uns jetzt stärker beschäftigen."

Bülent Arslan, IMAP
Es gibt sehr viele neue Institutionen. Der Erwartungsdruck der Politik steigt. Eindrücke: Wir sind super in struktureller Integration (Arbeit, Sprache usw.). Es fehlt das emotionale, der "Kitt". Das wird in der Zukunft wahrscheinlich wichtiger, das anzugehen, auch wenn es sehr schwer wird."

Martin Lauterbach - BAMF - IMPULSVORTRAG

- Ist der Komet bereits verglüht? 2013 war die letzte Chance auf Willkommenskultur!
- Wichtig: Fokus auf die ABHn legen!
- Raus aus der Sonntagsrede, rein in die Alltagspraxis!
- Heute auch sehr hitzige Debatten: Verständigung schwer
- Wichtig jetzt: Fokus auf dem Thema halten, neuen Konsens finden, was heißt Willkommenskultur?

MAIN KINZIG KREIS
Räumlichkeiten und Wegfindung
"Farb Systeme funktionieren wirklich!"

OFFENBACH
Prozessoptimierung

Toll: Dinge anlassen, die sonst liegen geblieben wären!

DARMSTADT
Telefonische Erreichbarkeit
"Alle Entscheidungsträger ins Boot holen."

Frau Rudolph, ABH Wiesbaden
Haltung kann man nicht verordnen. Dafür brauchen wir das Leitbild. Mitarbeiter mitzunehmen ist jetzt ein ganz wichtiger Punkt. Leitbild schafft aber auch eine neue Sicherheit. Die Diskussion war wichtig!"

WAS BRINGT DIE ZUKUNFT für die WILLKOMMENKULTUR?

→ Verweisscheidung - Lernende Systeme?

Toll: Unkomplizierte Personalunterstützung

7. Erfahrungswerte und Handlungsempfehlungen

An dieser Stelle ziehen wir eine Bilanz aus dem zweijährigen Projekt zur Stärkung der Handlungsfähigkeit von hessischen Ausländerbehörden:

Grundsätzlich ist festzustellen, dass Führungskräfte und Mitarbeitende ein solches Vorhaben als *veränderungsbegleitendes und in engem Zusammenhang mit der täglichen Arbeit stehendes Projekt* verstehen sollten. Nur so kann die notwendige Energie freigesetzt werden, Verknüpfungen zu täglichen Bedarfen herzustellen und diese zielorientiert zu bearbeiten. Das Projekt hat gezeigt, dass *Freiwilligkeit* und *Überzeugung* in der Regel zu quantitativ mehr und qualitativ hochwertigeren Ergebnissen führen. Dabei hat es sich bewährt, das Vorhaben nicht als großes Veränderungsprojekt für die Ausländerbehörde zu verstehen und zu kommunizieren, sondern als *stetige Entwicklungsbegleitung*. Hierbei haben sich *viele kleine, aber stetige Schritte, Prozessverbesserungen und Etappenerfolge* als erfolgsversprechend bewährt.

Das bereits vor Projektbeginn durch das HMSI etablierte *Netzwerk hessischer Ausländerbehörden* konnte seine Aktivitäten im Rahmen des Projektes fortführen. Die regelmäßige Auseinandersetzung von ca. 25 Ausländerbehörden mit überfachlichen Themen hat stets auch *überregionale Bekanntschaften sowie fachlichen und kollegialen Austausch gefördert*. Die Rückmeldungen und Erfahrungen eines Großteils der teilnehmenden Ausländerbehörden zeigen, dass diese den *regelmäßigen Dialog* mit zuständigen vorgeordneten Behörden wie Landesministerien und ausgewählten Regierungspräsidien und anderen Führungskräften von Ausländerbehörden persönlich und fachlich sehr schätzen. Insofern ist es sehr sinnvoll, dieses etablierte Netzwerk zwecks fachlichem und überfachlichem Austausch zwischen den Führungskräften der hessischen Ausländerbehörden fortzuführen.

In den letzten zwei Jahren hat die Arbeit von Ausländerbehörden sowohl von der externen Öffentlichkeit als auch innerhalb des eigenen Hauses eine *erhöhte Aufmerksamkeit* bekommen. Die Erfahrungen aus dem Projekt zeigen, dass eine *intensive Einbindung sowohl von Verwaltungsvorstand als auch von Politik* ein nach innen und nach außen förderlicheres Umfeld für die Arbeit einer Ausländerbehörde schaffen können.

Das *Selbstverständnis von Ausländerbehörden* in Hessen variiert hinsichtlich ihrer Rolle im Integrationsprozess: Ein vergleichender Blick auf die Verortung in den jeweiligen Verwaltungsorganigrammen wie auch auf die Bezeichnungen der Ausländerbehörden selbst zeigt Unterschiede auf. Insgesamt ist zu vermerken, dass Ausländerbehörden von ihrem historisch ordnungsrechtlichen Auftrag her eine ganz besondere Kultur und Funktionslogik entwickelt haben. Gerade in den letzten Jahren haben sich die Anforderungen an die Arbeit von Ausländerbehörden vermehrt und vor allem verändert und umfassen heute auch integrationspolitische Erfordernisse. Dabei – so zeigt die Erfahrung – ist es keine Selbstverständlichkeit, dass auch integrationsfördernde

bzw. willkommensbehördliche Aufgaben zum Selbstverständnis der Mitarbeitenden von Ausländerbehörden dazu gehören. Vielmehr setzt diese Entwicklung eine *klare strategische Ausrichtung* von der jeweiligen Hausspitze sowie von den für die Arbeit der Ausländerbehörde zuständigen Führungskräften voraus. Ein entsprechender *inhaltlicher Diskurs, der Chancen, aber auch Grenzen eines solchen Selbstverständnisses* klar aufzeigt, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, wenn die *Komplementarität zwischen ordnungs- und willkommensbehördlichen Aufgaben* in das Denken und Handeln der Mitarbeitenden übergehen soll. Methodisch hat sich hier insbesondere der dezidierte Perspektivwechsel von Mitarbeitenden bewährt: Es ist durchaus hilfreich, wenn Mitarbeitende aus Sicht ihrer Kundinnen und Kunden Prozesse, Abläufe, Räumlichkeiten und Verbesserungspotenziale der Ausländerbehörde reflektieren. So konnten im Rahmen der Aktivitäten in den Standorten diverse blinde Flecken aufgedeckt, Entwicklungsimpulse herausgearbeitet und in die Umsetzung gebracht werden.⁵

Die *Rolle* von sowie die *Anforderungen an die Führungskräfte* von Ausländerbehörden haben sich in den letzten Jahren ebenfalls stark verändert: Die Führungskräfte agieren in einem Umfeld, das häufig geprägt ist von steigender *fachlicher Verunsicherung auf Seiten einiger Mitarbeitenden, zahlreichen gesetzlichen Veränderungen, steigenden institutionellen Interdependenzen insbesondere auf Landesebene sowie Ad-hoc-Anforderungen von verschiedenen Seiten*, denen Sie häufig kurzfristig und ohne Einbußen an Qualität oder Richtigkeit gerecht werden müssen. Diese Vielzahl von Anforderungen setzt einerseits ausreichend Zeit zur Wahrnehmung der Führungsaufgaben⁶ und andererseits entsprechend unterstützende Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte voraus. Denn gerade in Zeiten von Veränderung kommt ihnen insofern eine entscheidende Rolle zu, als sie ihren Mitarbeitenden Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit vorleben sollten, um so auch den steigenden Anforderungen an die Arbeit der Ausländerbehörde insgesamt gerecht werden zu können.

Von zentraler Wichtigkeit ist hierbei die *Teamkultur*: Die Arbeit in den verschiedenen Projektstandorten hat gezeigt, dass Teams mit einer *über die Zeit gewachsenen und konstruktiven Teamkultur* die letzten, insbesondere von der Flüchtlingszuwanderung geprägten Monate insgesamt besser bewältigen konnten als solche, in denen beispielsweise hohe personelle Fluktuationen zu immer wieder neuen Konstellationen geführt haben. Es ist deutlich geworden, dass eine *offene, bewegliche und von Lern- und Hilfsbereitschaft geprägte Teamkultur* gerade in Zeiten großer Veränderung eine *wichtige Ressource für die Aufrechterhaltung von Stabilität* innerhalb der Belegschaft darstellt.

⁵ Zugleich ist insbesondere beim Selbstverständnis einer Ausländerbehörde anzumerken, dass dieses stets stark beeinflusst wird von bundes- wie auch landespolitischen Trends, Vorgaben und Erfordernissen.

⁶ laut Stellenbeschreibung wie auch in der Realität

(Team-)Kulturen sind hochdynamisch und sollten deswegen insbesondere aus Führungssicht in bewegten Zeiten als Ressource im Blick behalten, aktiv gepflegt und nicht als gegebene Konstante betrachtet werden.

Mit Blick auf die Personalsituation haben die jüngsten Entwicklungen in der Flüchtlingspolitik in vielen deutschen Kommunalverwaltungen dazu geführt, dass den Ausländerbehörden neue Stellen bereitgestellt wurden, um bei der Mehrarbeit Abhilfe zu schaffen. Gleichzeitig – so haben Erfahrungen an einigen Projektstandorten gezeigt – ist es häufig eine Herausforderung, diese Stellen zeitnah zu besetzen. Dies hat verschiedene Ursachen: Zum einen variiert die Anzahl von qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern je nach geographischer Lage der Ausländerbehörde. Zum anderen hat die große öffentliche Aufmerksamkeit für die Arbeit von Ausländerbehörden in einigen Städten dazu geführt, dass die wahrgenommene Arbeitsplatzattraktivität gesunken ist. Zudem könnte vielerorts das Gleichgewicht zwischen Anforderungen an die Tätigkeit in einer Ausländerbehörde und die entsprechenden Stellenbewertung besser sein. Nicht zuletzt sind viele der zusätzlichen Stellen häufig befristet.

Doch auch wenn es gelingt, diese Stellen mit passenden Bewerberinnen oder Bewerbern zu besetzen, ist mehr Personal nur eine von vielen notwendigen Antworten, um die Handlungsfähigkeit von Ausländerbehörden zu stärken: Die Projekterfahrungen zeigen, dass für eine umfassende Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dem komplexen Arbeitsumfeld einer Ausländerbehörde nur wenig Zeit bleibt. Ähnliches gilt für das Wissensmanagement in einigen Bereichen: Interne Schulungen und fallbezogener Austausch zu diskussionswürdigen Fällen mussten in zahlreichen Ausländerbehörden wegen des erhöhten Arbeitsaufkommens teils drastisch reduziert werden. Dabei kommt gerade einem intakten Wissensmanagement in Zeiten von Veränderung und Fluktuation eine besonders wichtige Rolle zu. Hierbei ist die Ausländerbehörde allerdings nur einer von vielen Akteuren. Stärker als vielleicht noch vor einigen Monaten sollten sich Führungskräfte – im Rahmen ihrer Möglichkeiten – zudem mit der *Arbeitsplatzattraktivität* und insbesondere mit den Möglichkeiten der *Mitarbeiterbindung* beschäftigen, um hier wieder in ruhigeres Fahrwasser zu kommen.

In Zeiten großer Veränderungen kann es eine besondere Herausforderung darstellen, bei laufendem Betrieb *Anpassungen und Optimierungen in Strukturen und Prozessen* vorzunehmen sowie ein *Selbstverständnis als lernende Organisation* zu entwickeln bzw. aufrechtzuerhalten. Mehr Personal kann hier durchaus Ressourcen freisetzen, ist aber keineswegs ein Allheilmittel, um Lernprozesse in einer Organisation weiter voranzutreiben. Die Realität zeigt, dass Ausländerbehörden ganz unterschiedliche Vorgehensweisen mit Blick auf Prozess- und Strukturveränderungen entwickelt haben: Einige halten relativ lange an den bestehenden Strukturen und Aufgabenaufteilungen fest, obwohl sich die Umstände mit Blick auf Fallzahlen, Fallkomplexitäten und Kundenaufkommen zu bestimmten Uhrzeiten und Tagen deutlich verändert haben. Im Projekt ist deutlich geworden, dass dies viele Mitarbeitende nicht zufrieden stellt, da das subjektive Gefühl von Arbeitsbelastung stark zunimmt

und bei vielen Abläufen zu Ineffizienz führt. Andere Ausländerbehörden hingegen arbeiten mit Ad-hoc-Lösungen inhaltlicher und/oder struktureller Art, die sich fast wöchentlich oder monatlich verändern und in der Regel aufgrund mangelnder interner Kommunikation ebenfalls auf wenig Akzeptanz stoßen bzw. fast automatisch neue Herausforderungen mit sich bringen.

Das Projekt hat gezeigt, dass diejenigen Ausländerbehörden, die ihre Energie in die Arbeit mit bereiten und bewanderten Mitarbeitenden stecken, um Prozess- und Strukturrenewings mit mehrperspektivischem Wissen stetig und in kleinen, aber bestimmten Schritten voranzutreiben, in mehr Themengebieten mehr Fortschritte erreichen konnten.

„Nach anfänglicher Zurückhaltung bin ich rückblickend dankbar, an dem Projekt teilgenommen zu haben. Insbesondere hinsichtlich der von mir angedachten teilweisen Umstrukturierung meiner Ausländerbehörde hat mir das Projekt sehr geholfen. Das Team von IMAP war zu allen aufgeworfenen Fragen aufgeschlossen und hilfsbereit. Für die gezeigte Unterstützung mein ausdrückliches Lob. Die Projektteilnahme hat mir sehr geholfen.“

Siegfried Richter, Sachgebietsleiter der Ausländerbehörde Main-Kinzig-Kreis

„Durch das Projekt konnten weitere behördeninterne Abläufe optimiert werden. Besonders beeindruckend war das Engagement und die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits bei der Auftaktveranstaltung. Hier wurde sehr deutlich, dass viele von Ihnen neben der außerordentlich hohen Arbeitsbelastung die Arbeit gerne ausführen und als wichtige gesellschaftliche Aufgabe verstehen. IMAP hat uns durch die gemeinsamen Teilprojekte gut begleitet.“

**Christian Wohlrab - Teamleiter der Ausländerbehörde der Wissenschaftsstadt Darmstadt und
Gabriele Dierks - Beauftragte für Interkulturelle Öffnung und Willkommenskultur**

8. Impressum

Herausgeber:

Hessisches Ministerium für Soziales und Integration
Dostojewskistr. 4
65187 Wiesbaden
v.i.S.d.P.: Esther Walter
Telefon: 0611 / 817 - 0
Telefax: 0611 / 80 93 99
E-Mail-Adresse: poststelle@hsm.hessen.de
HMSI: Wiebke Schindel, Hangama Kawa

Redaktion:

IMAP GmbH
Gladbacher Straße 6
40219 Düsseldorf
Fon: +49 (0)211 - 513 69 73-0
Fax: +49 (0)211 - 513 69 73-39
E-Mail: info@imap-institut.de

Anmerkung zur Verwendung der Broschüre

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Hessischen Landesregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern verwendet werden.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlkampfveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Die genannten Beschränkungen gelten unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Druckschrift dem Empfänger zugegangen ist. Den Parteien ist jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

(Dezember 2017)



Hessisches Ministerium für Soziales und Integration

Dostojewskistr. 4
65187 Wiesbaden