Abschlussbericht

Organisationsuntersuchung in der Ausländerbehörde

RHEIN SIEG KREIS

25.01.2022

Organisationsuntersuchung der Ausländerbehörde des Rhein-Sieg-Kreises

1. Inhalt

2. Management Summary 4

3. Einleitung 5

3.1. Auftragsgrundlage und Zielsetzung 5

3.2. Ausgangslage 7

4. Vorgehensweise Organisationsuntersuchung 9

4.1. Ablauf 9

4.2. Methodik 11

4.3. Fallzahlenbetrachtung 15

5. Grundlagen der Personalbedarfsermittlung 17

5.1. Ermittlung der Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft 17

5.2. Verteilzeiten 18

5.3. Berechnung der Individuellen Normalarbeitskraft (NAK) bei 30.2 19

5.4. Stellen-/Personal-Ist 20

6. Personalbedarfsermittlung 23

6.1. Einzelfallbezogene Prozesse 23

6.1.1. Begriffsbestimmung 23

6.1.2. Einzelfallbezogene Prozesse der Ausländerbehörde 25

6.2. Aufgaben mit Systembezug 26

6.2.1. Begriffsbestimmung 26

6.2.2. Aufgaben mit Systembezug der Ausländerbehörde 27

6.3. Anmerkungen zur Personalbedarfsermittlung 29

6.3.1. Durch Setzung in Bemessung berücksichtigte Prozesse/Aufgaben 29

6.3.2. Nicht in Bemessung berücksichtigte Prozesse/Aufgaben 33

6.4. Ergebnis der Personalbedarfsermittlung 34

7. Empfehlungen aus Prozesserhebung und -analyse 37

Sachgebietsübergreifende Empfehlungen 37

Empfehlungen betreffend 30.20/21 40

Empfehlungen betreffend 30.23 46

Empfehlungen betreffend 30.24 48

Empfehlung zur Aufbauorganisation 49

8. Fazit 50

9. Anlagen 52

2. Management Summary

Im Juli 2020 wurde das Amt für Zentrale Steuerungsunterstützung mit der Durchführung einer Organisationsuntersuchung in der Ausländerbehörde, Abteilung 30.2, beauftragt.
Das Projekt wurde im Zeitraum vom 01.08.2020 – 31.12.2021 bearbeitet. Es wird hiermit der Abschlussbericht vorgelegt. Im Dokument werden neben der Ausgangslage und Zielsetzung der Organisationsuntersuchung, die Vorgehensweise sowie die Ergebnisse der Personalbemessung dargestellt und organisatorische Empfehlungen ausgesprochen und erläutert.

Alle vorliegenden Ergebnisse wurden mit Hilfe von digitalen Prozessmodellen berechnet bzw. analysiert, mit denen sich Auswirkungen bei künftigen Veränderungen im Ablauf, bei geänderten Bearbeitungszeiten oder Fallzahlen einfach ermitteln und darstellen lassen. Auf diese Weise kann der erforderliche Personalbedarf im Falle einer Veränderung dieser Rahmenbedingungen aktualisiert werden, um eine sachgerechte und wirtschaftliche Personalausstattung sicherzustellen.

Zum Ergebnis der Personalbedarfsermittlung sowie ausgesprochenen Empfehlungen wird auf Ziffer 6.4 sowie Ziffer 7 verwiesen.

Der Umgang mit den ermittelten Bedarfen, die Prüfung der Umsetzungsmöglichkeiten der Empfehlungen und die fortlaufende Evaluierung wird im Nachgang zur Organisationsuntersuchung im Rahmen einer Umsetzungsbegleitung in enger Abstimmung mit dem Fachbereich zu erfolgen haben.

3. Einleitung

3.1. Auftragsgrundlage und Zielsetzung

Im Zuge der Flüchtlingskrise 2015/2016 ist die Anzahl der im Zuständigkeitsgebiet der Ausländerbehörde des Rhein-Sieg-Kreises lebenden Ausländerinnen und Ausländer massiv angestiegen.[1] Um dem dadurch ebenfalls gestiegenen Arbeitsvolumen und der zwangsläufigen Arbeitsverdichtung entgegen zu wirken und dabei auch gleichzeitig den Kundenservice zu erhalten, wurde mit personellen Verstärkungen in Form von zusätzlichen Stellen und der Anordnung von Überstunden reagiert. Weiterhin erfolgten befristete personelle Verstärkungen.
Die Gesamtentwicklung konnte damit aber nicht komplett abgefangen werden, sodass nach wie vor hohe Arbeitsrückstände bestehen: In den Sachgebieten 30.20 und 30.21 bestehen (Stand 30.11.2021) ca. 8.250 noch zu bearbeitende Vorgänge. Dabei handelt es sich um Entscheidungen über Anträge auf Erteilung/Verlängerung von Aufenthaltstiteln, Durchführung von Anhörungen zu beabsichtigten Ablehnungen sowie Stellungnahme zu Anfragen des Jobcenters, der Einbürgerungsbehörde etc.

Zur Betrachtung der Personal- und Aufgabensituation erfolgte im Zeitraum vom 01.08.2020 – 31.12.2021 eine Organisationsuntersuchung mit folgender Zielsetzung:

- Überprüfung der Aufbau- und Ablauforganisation, dabei Schwerpunktsetzung auf Analyse von Strukturen und Prozessen und Betrachtung von Optimierungspotenzialen
- Ermittlung des Stellenbedarfs zur Gewinnung von Steuerungsinformationen und Ableitung von personalwirtschaftlichen Maßnahmen zur Optimierung des Personalressourceneinsatzes

[1] Zur Entwicklung der im Zuständigkeitsgebiet des Rhein-Sieg-Kreises lebenden ausländischen Personen (aus Dritt- sowie aus EU-Staaten) in den Jahren 2016 bis 2022 wird auf die Anlage 1 verwiesen.

In einer gemeinsamen Besprechung mit Vertretern des Personalrates, der Ämter 30 und 10 sowie der Gleichstellungsbeauftragten wurden die Zielvorstellungen abgestimmt, die in den Projektauftrag eingeflossen sind.

Betrachtet wurde die gesamte Ausländerbehörde mit allen Sachgebieten. Aufgrund der vielseitigen Schnittstellen zwischen den Sachgebieten ist die Betrachtung von Arbeitsabläufen vom Auslöser bis zum Ergebnis zielführender als die isolierte Betrachtung von einzelnen Sachgebieten. Daher wurde die optimale Gestaltung des Zusammenspiels der einzelnen Beteiligten im Arbeitsprozess in den Vordergrund gestellt.

Der Projektauftrag griff dabei die im Rahmen der hausweiten Organisationsuntersuchung durch die Gemeinde-Prüfungsanstalt NRW (GPA) im Jahre 2015 für die Ausländerbehörde ausgesprochene und später zu Beginn des Jahres 2017 durch die Verwaltung bewertete Handlungsempfehlung[2] auf.

[2] Siehe Anlage 2 „GPA-Handlungsempfehlung“

3.2. Ausgangslage

Der Rhein-Sieg-Kreis hat für die Wahrnehmung seiner gesetzlichen Aufgaben im Rahmen des Ausländerrechts die Abteilung „Ausländerangelegenheiten (Abt. 30.2)“ eingerichtet. Die Abteilung ist dem Amt 30, Rechts- und Ordnungsamt, zugeordnet.

Die Ausländerbehörde hat derzeit folgende Organisationsstruktur:

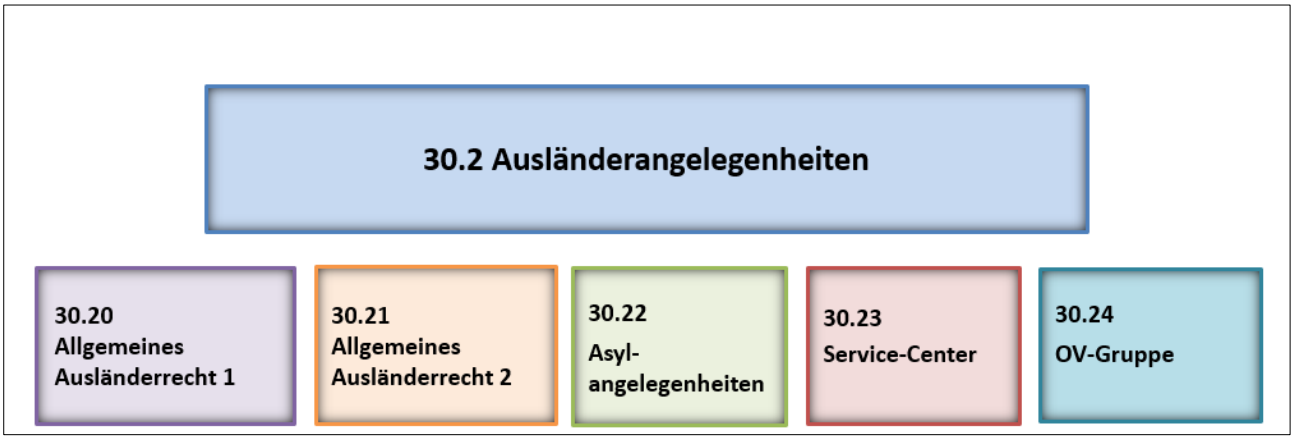

Abbildung 1: Aufbauorganisation Ausländerbehörde

In den Sachgebieten 30.20 und 30.21 erfolgt die Bearbeitung der allgemeinen ausländerrechtlichen Angelegenheiten für ausländische Personen aus dem EU-Ausland sowie aus sonstigen Drittstaaten (u.a. Erteilung von Aufenthaltstiteln). Bei den beiden Sachgebieten handelt es sich um themengleiche Sachgebiete, die aufgrund der Anzahl der Mitarbeitenden bzw. der Führungsspanne eingerichtet wurden.

Im Sachgebiet 30.22 erfolgt die Bearbeitung der asylrechtlichen Angelegenheiten sowie die Bearbeitung von aufenthaltsbeendenden Maßnahmen (u.a. Organisation und Durchführung von Abschiebungen).

Das Sachgebiet 30.23 ist als „Front-Office“ zentrale Anlaufstelle für die Ausländerinnen und Ausländer (u.a. Terminvergabe, Entgegennahme von Anträgen, Ausstellung von Bescheinigungen, Abnahme von Verpflichtungserklärungen).

Im Sachgebiet 30.24 erfolgt die Bearbeitung von Verwaltungsverfahren zur Ablehnung und Entziehung von Aufenthaltstiteln sowie von Ausweisungsverfügungen. Weiterhin werden aufenthaltsbeendende Maßnahmen im Zusammenhang mit Straftäterinnen und Straftätern bearbeitet.

Im Zuständigkeitsbereich der Ausländerbehörde des Rhein-Sieg-Kreises (kreisangehörige Kommunen ohne Troisdorf) leben 54.826 ausländische Personen[3]. Davon sind 41 % EU-Bürgerinnen und Bürger sowie 59 % Drittstaatsangehörige (Quelle: Ausländerzentralregister).

Die Ausländerbehörde arbeitet mit der Fachsoftware ADVIS, TEVIS und VISITVIS der Firma Kommunix. Weitere zum Einsatz kommende Verfahren sind u.a. das Visa-Informationssystem des Bundesverwaltungsamts oder die Alarmierungssoftware NetAlarm.

[3] Stichtag: 08.11.2021

4. Vorgehensweise Organisationsuntersuchung

4.1. Ablauf

Aufgrund der pandemiebedingten Einschränkungen musste der vorab festgelegte Zeitplan und Projektablauf abgewandelt werden und Termine/Besprechungsformate sukzessive an die jeweils aktuelle Pandemiesituation angepasst werden. Eine der beiden Organisatorinnen, die für die Organisationsuntersuchung benannt wurden, war für die Unterstützung der Fachstelle COVID vom 01.11.2020 – 30.06.2021 abgeordnet.

Auch bei der Entscheidung über die Mitarbeitereinbeziehung musste deren Umfang und Form je nach Infektionslage ausgestaltet werden. Zur Vermeidung des Infektionsrisikos wurde daher auf die sonst übliche Vollversammlung zu Beginn der Organisationsuntersuchung verzichtet. Es erfolgte eine schriftliche Information aller Mitarbeitenden über die geplante Organisationsuntersuchung. Über den Fortgang der Untersuchung hat der Fachbereich die Mitarbeitenden laufend informiert.

Die Organisationsuntersuchung wurde gestartet mit einer Auftaktveranstaltung mit den Führungskräften der Ausländerbehörde am 03.08.2020. In dieser Veranstaltung wurden Themenschwerpunkte festgelegt und eine Übersicht über die wesentlichen Hauptprozesse erstellt.

Im weiteren Verlauf wurden die Führungskräfte und Mitarbeitenden in unterschiedlichen Formaten in den Prozess eingebunden, z.B. mit Workshops zu ausgewählten Hauptprozessen und Themengebieten (exemplarisch genannt seien Einarbeitung und Schnittstellen zwischen den Sachgebieten 30.20/21 und 30.23), bei Hospitationen, Interviews und bei der Durchführung von Akten-/Schriftgutanalysen.

Zur Steuerung der Organisationsuntersuchung wurde eine Lenkungsgruppe eingerichtet, in die neben den Führungskräften der Ausländerbehörde auch die Personalvertretung und die Gleichstellungsbeauftragte eingebunden wurden. Die Lenkungsgruppe hat im Untersuchungszeitraum zweimal getagt. Es wurden die wichtigsten Zwischenergebnisse dargestellt und die Umsetzung kurzfristig erforderlich werdender Maßnahmen initiiert.

Im Laufe der Organisationsuntersuchung erfolgte die Implementierung des Prozessmanagementtools Picture in der Kreisverwaltung. Mittels dieses Prozessmanagementtools wurde eine softwareunterstützte prozessbezogene Personalbemessung durchgeführt.
Hiermit wurde im Rahmen der Organisationsberatung die Basis erarbeitet, mit der sich Auswirkungen künftiger Veränderungen im Ablauf (bspw. durch fortschreitende Digitalisierung), bei Bearbeitungszeiten oder Fallzahlen ermitteln und darstellen lassen. Damit kann dem Umstand Rechnung getragen werden, dass das Aufgabengebiet häufigen Änderungen der rechtlichen/politischen Rahmenbedingungen unterliegt und der erforderliche Personalbedarf bei Veränderung der Rahmenbedingungen fortgeschrieben werden kann.

Durch die Stabsstelle Digitalisierung 10.2-01 liefen parallel zur Organisationsuntersuchung die Vorbereitungen für eine Implementierung des Dokumentenmanagementsystems (DMS) enaio im 1. Quartal 2022 in der Ausländerbehörde.
Im Zuge der Implementierung werden Veränderungen der Prozessabläufe in 2022 erwartet. Diese Auswirkungen können auf der Basis des Prozessmanagementtools betrachtet und analysiert werden. Die Implementierung des DMS war nicht Teil des Untersuchungsauftrags.

4.2. Methodik

Die folgende Abbildung zeigt die Vorgehensweise über die prozessbasierte Organisationsuntersuchung:

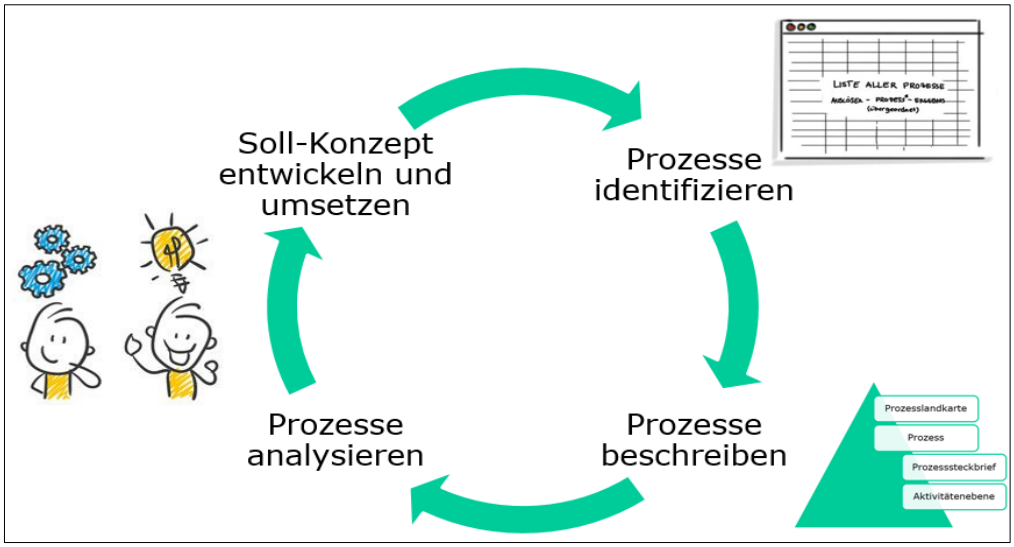

Abbildung 2: Vorgehensweise Prozessbetrachtungen

Zur Prozessidentifizierung wurde in der Auftaktveranstaltung zur Organisationsuntersuchung eine Aufstellung der Hauptprozesse erstellt (Prozesslandkarte im weiteren Sinne). Danach erfolgte die weitere Betrachtung „vom Groben ins Feine“.

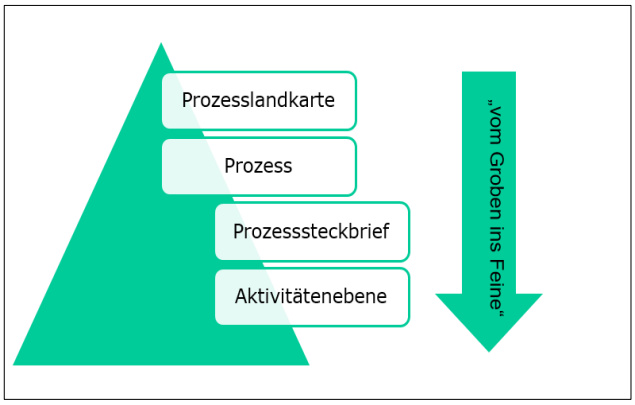

Abbildung 3: Prozessebenen

Die Aufstellung wurde sukzessive erweitert durch Abgrenzung/Aufteilung von Prozessen in Teilprozesse. Für alle so identifizierten Prozesse wurden sogenannte Prozesssteckbriefe erstellt, in denen die wichtigsten Stammdaten aufgeführt werden. Die Prozesssteckbriefe der Ausländerbehörde finden sich in Anlage 4.

RHEIN SIEG KREIS

Beispiel Prozesssteckbrief

Stammdaten	
Beschreibung Beschreibung des Ergebnisses/Ziels, des Zwecks und ggf. Auflistung der relevanten Tätigkeiten	
Verantwortliche Organisationseinheit	→ Angabe der federführend verantwortlichen Organisationseinheit
Erbrachte Leistung	→ Angabe der erbrachten Leistung laut "KGSt-Prozesskatalog"
Kapazitätsbemessung	
Fallzahl pro Jahr	1
Anmerkungen zur Fallzahl (pro Jahr)	Angabe der Bemessungsgrundlage Fallzahlenentwicklung
Inhaltliche Beschreibung	
Prozessauslöser	Eine Tätigkeit wird zu Beginn immer durch einen Anstoß ausgelöst; in der Regel ist dies Ereignis wie eine Weisung oder ein Auftrag. Sie kann jedoch auch durch Vorgaben aus Gesetzen oder Dienstvorschriften ebenso regelmäßiger Natur sein und somit einen zeitlichen Auslöser haben. Beispiel: - Antrag wird entgegengenommen - Wiedervorlage - jährlich 6 Wochen vor Jahresende
Ergebnisse	Ein Prozess wird am Ende immer mit einem Ergebnis abgeschlossen. Das Ergebnis kann auch eine erbrachte Dienstleistung darstellen. Möglich sind auch Teilergebnnise, welche an andere Organisationsheiten weitergeleitet werden. Beispiel: - Ausweis ist ausgestellt. - Antrag ist vorgeprüft.
Beteiligte	
intern Beteiligte	→ Auflistung der beteiligten interne Organisationseinheiten (Beteiligte, bei denen durch den Prozess eigene Aktivitäten ausgelöst werden, deren Ergebnis im weiteren Fortgang benötigt wird oder an die vermittelt wird)
extern Beteiligte	→ Auflistung der extern Beteiligten (Schnittstellenidentifizierung)

Abbildung 4: Beispiel Prozesssteckbrief

Auf der Basis der Prozesssteckbriefe erfolgte die Abbildung des IST-Zustandes in Form von Prozessmodellen und damit eine Betrachtung der Aktivitätenebene.

Die Prozessmodelle wurden mittels der Software Picture in der Modellierungssprache PICTURE-BPMN aufgenommen und dargestellt. Die Detailtiefe eines Prozessmodells wurde dabei zielabhängig gewählt, z.B. ob einzelne Prozessschritte visualisiert wurden oder eine Darstellung auf einer inhaltlich gröberen Teilprozess-Ebene genügte. Auf diese Weise konnten auch komplexe Prozessabläufe übersichtlich visualisiert werden.

Dabei gilt grundsätzlich:

- Mit „Schwimmbahnen“ werden die im Prozess beteiligten Organisationseinheiten und Stellen dargestellt und damit die Zuständigkeiten und Schnittstellen im Prozess visualisiert.
- Verknüpfungen zu den Kontexten, wie z.B. interne/externe Beteiligte oder verwendete Software stellen eine einheitliche Bezeichnung sicher und sorgen für Auswertbarkeit des Modells.
- Aktivitäten werden mit vordefinierten Prozessbausteinen dargestellt, die die Prozessbeschreibung inhaltlich standardisieren. Dies führt zu einer erhöhten Vergleichbarkeit und Analysierbarkeit der Prozessmodelle.
- Jedem Baustein wird eine Funktion (ausführende Stelle) sowie eine Bearbeitungszeit hinterlegt. Diese Daten bieten die Grundlage für die Personalkapazitätsanalyse:

$$\text{Personalkapazitätsbedarf} = \frac{\text{Durchschnittliche Gesamtzeit pro Jahr (Lastfaktor/Fallzahl x Bearbeitungszeit des Bausteins x Anteil Funktion der Stelle an Bearbeitungszeit des Bausteins)}}{\text{Individuelle Normalarbeitskraft}}$$

Alle in großen Maße anfallenden gleichartigen Prozesse, d.h. mit hohen Fallzahlaufkommen, wurden in hoher Detailtiefe dokumentiert.

Auf der Basis der erstellten Prozessmodelle erfolgte die fachliche Qualitätssicherung. Dazu benannte der Fachbereich aus dem Kreis der Mitarbeitenden Fachexpertinnen und Fachexperten, mit denen die Korrektheit und die Vollständigkeit der Inhalte geprüft sowie qualifiziert Bearbeitungszeiten geschätzt wurden. Dies erfolgte in insgesamt 24 Einzelgesprächen mit einem Zeitaufwand zwischen 30 bis 120 Minuten. Es wurde bewusst kein Workshopformat gewählt, um den Ressourcenaufwand seitens der Ausländerbehörde möglichst gering zu halten.
Die Prozesse wurden im Anschluss in insgesamt sechs Abstimmungsterminen mit der Abteilungsleitung der Ausländerbehörde rückgekoppelt und freigegeben.

Beispiel für eine Prozessdarstellung:

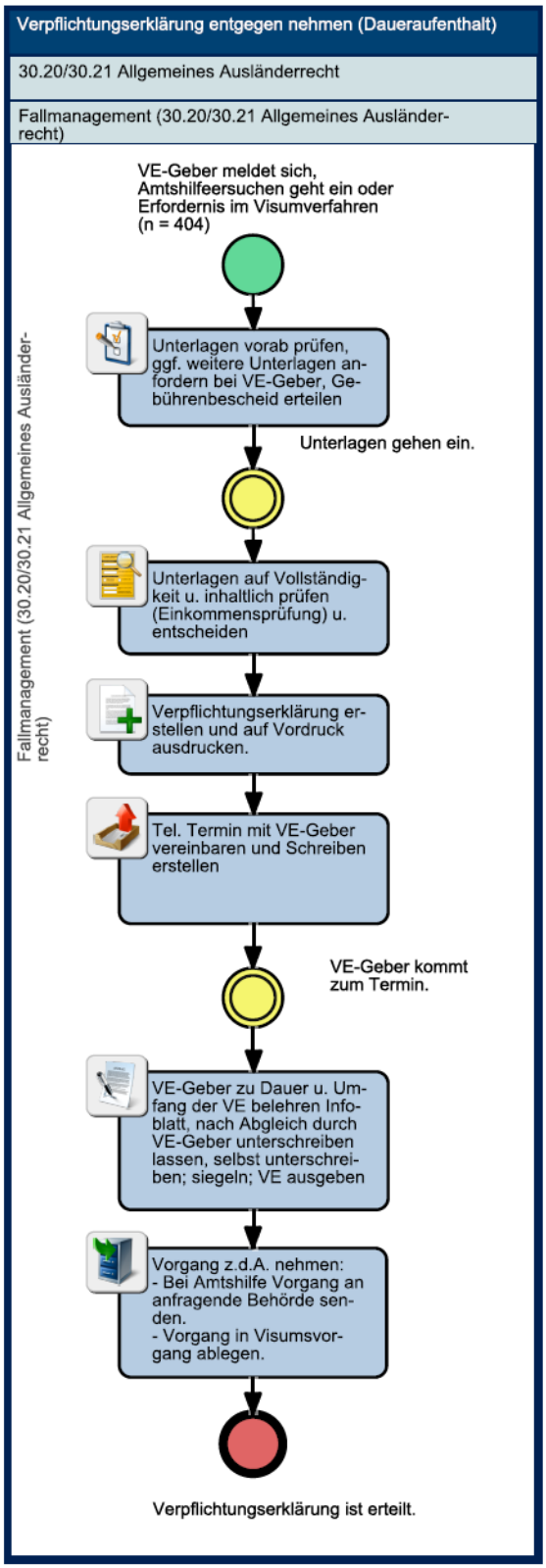

Abbildung 5: Beispiel Prozessdarstellung

Die so qualitätsgesicherten Prozessmodelle können vielfältig weiterverwendet werden:

Betrachtungszeitraum	**Nutzungsmöglichkeit**
direkte Nutzung	z.B. Wissensmanagement, Organisationsdokumentation, Schulung, Bemessung des aktuellen Personalbedarfs
Ex-Ante-Betrachtung	z.B. Simulation von Organisationsveränderungen, Durchführung OZG
Ex-Post-Untersuchung (Erfolgsmessung)	z.B. Vergleich von Organisationseinheiten vor und nach einer Umstrukturierung

Abbildung 6: Verwendungsmöglichkeiten Prozessmodelle

4.3. Fallzahlenbetrachtung

In der Vergangenheit wurde als Bemessungsgrundlage für den Personalbedarf die Gesamtzahl der insgesamt im Zuständigkeitsgebiet des Rhein-Sieg-Kreises lebenden ausländischen Personen genutzt.[4]

Grundlage für die jetzt erfolgte prozessbasierte Personalbemessung ist nicht mehr die Gesamtzahl der im Zuständigkeitsbereich des Rhein-Sieg-Kreises lebenden ausländischen Personen, sondern die Anzahl der „Prozessauslöser[5]“. Dies berücksichtigt die unterschiedlichen Bearbeitungsaufwände durch unterschiedliche Qualitäten des Aufenthaltsstatus (z.B. befristete oder unbefristeter Titel).

Die Fallzahlen wurden durch den Fachbereich überwiegend aus dem Fachverfahren ADVIS bzw. dem Ausländerzentralregister erhoben. Dies war sehr aufwändig, insbesondere, weil die Daten bisher nicht in dieser Ausgestaltung abgefragt wurden. Auch

[4] Zur Entwicklung der im Zuständigkeitsgebiet des Rhein-Sieg-Kreises lebenden ausländischen Personen (aus Dritt- sowie aus EU-Staaten) in den Jahren 2016 bis 2022 wird auf die Anlage 1 verwiesen.
[5] Zur Begriffsbestimmung wird auf Abbildung 12 verwiesen.

die Auswertungsmöglichkeiten der in der Software erfassten Informationen reichten teilweise nicht. Ergänzend mussten daher mit händischer Zählung Daten erfasst werden.
Es erfolgte eine dezidierte Plausibilisierung und Analyse der Fallzahlen zur Berücksichtigung einer repräsentativen Bemessungsgrundlage, da sich z.B. die Corona-Pandemie und der Brexit auf die Datenbasis ausgewirkt haben.

Das führt dazu, dass verschiedene Datenbasen als Bemessungsgrundlagen herangezogen wurden:

Bemessungsgrundlage	**Begründung**
Fallzahlendurchschnitt der letzten 3 Jahre	Durchschnittswert zur Nivellierung von Fallzahlenschwankungen
Fallzahl aus 2019	Fallzahlen aus 2020 und 2021 aufgrund Auswirkungen Corona-Pandemie nicht repräsentativ (u.a. geschlossene Botschaften, Auswirkungen auf Kundenströme)
Fallzahl aus 2021	Fallzahl aus 2021 wird als Grundlage herangezogen, da Zugrundelegung des Durchschnittswerts nicht repräsentativ ist (Anstieg Entwicklung der ausländischen Personen im Zuständigkeitsgebiet)
Fallzahlen werden berechnet aus Fallzahlen anderer Prozesse	Prozesse „vererben“ die Fallzahl an sich anschließende Folgeprozesse
Anzahl der ausländischen Personen im Zuständigkeitsgebiet	Fallzahl nicht ermittelbar durch Auswertemöglichkeiten der Software, sodass nach Plausibilisierung und Analyse auf die Anzahl der ausländischen Personen im Zuständigkeitsgebiet zurückgegriffen wird.

Abbildung 7: Bemessungsgrundlagen Personalbedarfsermittlung

Die Bemessungsgrundlagen im Einzelnen sind in Anlage 3 dargestellt.

5. Grundlagen der Personalbedarfsermittlung

5.1. Ermittlung der Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft

Die maßgebliche Berechnungsgröße bei der Personalbedarfsermittlung ist die Jahresarbeitszeit. Hierbei wird von einer „Normalarbeitskraft“ als abstrakte Größe ausgegangen. Mit ihr wird die Zeit festgelegt, die einem Mitarbeiter durchschnittlich in einem Jahr unter Berücksichtigung der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit zur Leistungserbringung zur Verfügung steht.

Der Rhein-Sieg-Kreis nutzt für Personalbedarfsermittlungen den Richtwert der KGSt zur Normalarbeitskraft, die sog. KGSt-Normalarbeitszeit, aus dem Bericht Nr. 15/2015 „KGSt-Normalarbeitszeit“. Die KGSt-Normalarbeitszeit berücksichtigt die aktuellen beamten- bzw. tarifrechtlichen Regelungen, die Regelungen über die gesetzlichen Feiertage sowie die Auswertung der KGSt-Krankentage- und KGSt-Urlaubstagestatistik, der die Daten von Mitgliedskommunen zu Grunde liegen. Sie bildet eine Referenzgröße zur Bestimmung des erforderlichen Personalbedarfs und ist unabhängig von fachbereichsspezifischen Besonderheiten bzw. Abweichungen anzuwenden.

Die Verteilung von Beamten sowie Tariflich Beschäftigten in der Abteilung 30.2 ist nahezu paritätisch. Der Personalbedarfsermittlung wird daher ausgehend von einer regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit von 40 Stunden die KGSt-Normalarbeitszeit von 1.631 Stunden[6] zugrunde gelegt (Mischkalkulation für Beschäftigte/Beamtinnen und Beamte).

[6] Vgl. Bericht der KGSt, „KGSt-Normalarbeitszeit, Bericht Nr. 15/2015, S. 16

5.2. Verteilzeiten

Zur Bestimmung der Zeit, die für die Erledigung der dienstlichen Aufgaben insgesamt zur Verfügung steht, ist zunächst der Abzug der so genannten persönlichen Verteilzeiten erforderlich. Diese enthält alle Zeiten für ein persönlich bedingtes Unterbrechen der Tätigkeit. Diese Größe wird pauschal mit 10 % der Jahresarbeitszeit angerechnet.

Hierzu zählen beispielsweise:

- Besprechungen und Rücksprachen in persönlichen Angelegenheiten
- Mitarbeitergespräche
- Zielvereinbarungsgespräche
- Personalversammlungen
- persönliche Verrichtungen
- Erholungs- und Entspannungszeiten
- Teilnahme an Betriebsausflügen

Nach Abzug der persönlichen Verteilzeit verbleibt von der Jahresarbeitszeit die so genannte Ausführungszeit, als diejenige Zeit, die insgesamt für die Erledigung aller dienstlichen Aufgaben zur Verfügung steht.

Da sich nicht alle dienstlichen Tätigkeiten planen und vorhersagen lassen bzw. einer konkreten Aufgabe zuzurechnen sind, ist es erforderlich, neben der persönlichen Verteilzeit eine sogenannte sachliche Verteilzeit zu definieren. Diese enthält alle Arbeitszeiten, die wegen unregelmäßigen Auftretens nicht bei jeder Zeitaufnahme ermittelt werden können und trotzdem für die Berechnung der Arbeitszeit von Bedeutung sind. Diese Größe wird für die Ausländerbehörde pauschal mit 7,5 % der Jahresarbeitszeit angerechnet.

Hierzu zählen beispielsweise:

- Besprechungen und Rücksprachen in allgemeinen dienstlichen Angelegenheiten auf Team- und Fachdienstebene

- Unterbrechungen des Arbeitsablaufs (Telefongespräche, Besuche, soweit nicht in unmittelbarem und ausschließlichem Zusammenhang mit der Fachaufgabe)
- dienstlich bedingte Wartezeiten
- Organisation des Arbeitsplatzes
- allgemeine Rüstzeiten (z.B. PC sowie sonstige Peripheriegeräte starten, Organisation/Anforderung von Klebeetiketten und Trägervordrucken, die am Arbeitsplatz verbraucht werden, Holen und Bringen der Kassetten mit Urkunden und Siegeln)

5.3. Berechnung der Individuellen Normalarbeitskraft (NAK) bei 30.2

Nach Abzug der persönlichen und sachlichen Verteilzeiten verbleibt die Nettoarbeitszeit, als diejenige Zeit, die für die Erledigung der übertragenen Aufgaben und Prozesse zur Verfügung steht. Die Nettoarbeitszeit bildet die Referenzgröße bei der Bestimmung der erforderlichen Personalkapazität.

Ausgehend von einer 40 Stunden Arbeitswoche (Vollzeitstelle) stellt sich die Kalkulation für die Netto-Arbeitszeit für 30.2 wie folgt dar:

zu berücksichtigende Jahres-Arbeitszeit eines Mitarbeitenden (KGSt-Normalarbeitszeit)		
Planmäßige Arbeitstage pro Jahr	203,83 Tage	1.631 Stunden
persönliche Verteilzeiten	10 %	
sachliche Verteilzeiten	7,5 %	
das entspricht		285,43 Stunden
Jahres-Netto-Arbeitszeit (Netto-Arbeitsstunden pro Jahr)		1.345,57 Stunden
Individuelle Normalarbeitskraft (NAK) bei 30.2 (gerundet)		**= 80.388 Jahresarbeitsminuten**

Abbildung 8: Kalkulation der Netto-Arbeitszeit in der Abteilung 30.2

5.4. Stellen-/Personal-Ist

Zur Ermittlung des Stellen-/ Personalbedarfs ist die stichtagsbezogene Feststellung der in der Abteilung 30.2 vorhandenen Stellen-/Personalkapazität erforderlich.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Anzahl der Stellen sowie das vorhandene Personal in VZÄ (Stellenverzeichnis 2021/2022, Stand 31.12.2021):

OE	Stelleninhalt in Stichworten	Lauf-bahn-gruppe	Stellen lt. Stellenverz. 2021/22	Personal in VZÄ
30.2	Abteilungsleitung	LG 2.2	1	1,00
30.20 u. 21	Sachgebietsleitung	LG 2.1	2	2,00
	Sachbearbeitung gD	LG 2.1	4	3,90
	Sachbearbeitung mD	LG 1.2	20	21,29
	Sachbearbeitung EU	LG 1.2	4	3,91
	Mitarbeitende Schreibbüro	LG 1.1	2	3,15
	eAT-Gruppe	LG 1.1		1,51
	Gesamt 30.20/21		32	35,76
30.22	Sachgebietsleitung	LG 2.1	1	1,00
	Sachbearbeitung gD	LG 2.1	2	2,00
	Sachbearbeitung mD	LG 1.2	6	6,00
	Sachbearbeitung mD Teilaufgaben	LG 1.2	2	3,92
	"Dublin-Verfahren"	LG 1.2		1,00
	Gesamt 30.22		11	13,92
30.23	Sachgebietsleitung	LG 2.1	1	1,00
	Sachbearbeitung	LG 1.2	9	9,64
	Gesamt 30.23		10	10,64
30.24	Sachgebietsleitung	LG 2.1	1	1,00
	Sachbearbeitung gD	LG 2.1	5	5,03
	Sachbearbeitung mD	LG 1.2	1	1,00
	Gesamt 30.24		7	7,03
	Stellen/Ist-Besetzung gesamt		**61**	**68, 35**

nachrichtlich (nicht berücksichtigt in obiger Darstellung)
- für Abarbeitung Rückstände: 0,62 VZÄ zus. Mitarbeitende sowie bis zu 4 VZÄ juristische Mitarbeitende (tatsächlicher Einsatz bislang max. 2 VZÄ)
- Polizeibeamte für Vollzug von Abschiebungen

Für die Nutzung der Analysefunktionen von Picture muss zusätzlich eine Funktionszuordnung erfolgen. Das heißt, dass alle Stellen auf Funktionen zugeordnet und anhand ihrer jeweils zugewiesenen Tätigkeiten aufgeteilt werden. Es wurden dabei die in Abb. 9 dargestellten Funktionen gebildet.

Dies kann dazu führen, dass Stellen auf Funktionen „unterschiedlicher Sachgebiete“ aufgeteilt werden. Dies ist z.B. bei „Sachbearbeitung OV/Ausweisung“ der Fall, da in mehreren Sachgebieten Ausweisungen gefertigt werden.

Die Zuordnung bildet die Basis für die weitere Bemessung. Im Folgenden werden daher ausschließlich die Bedarfe der einzelnen Funktionen ausgewiesen.

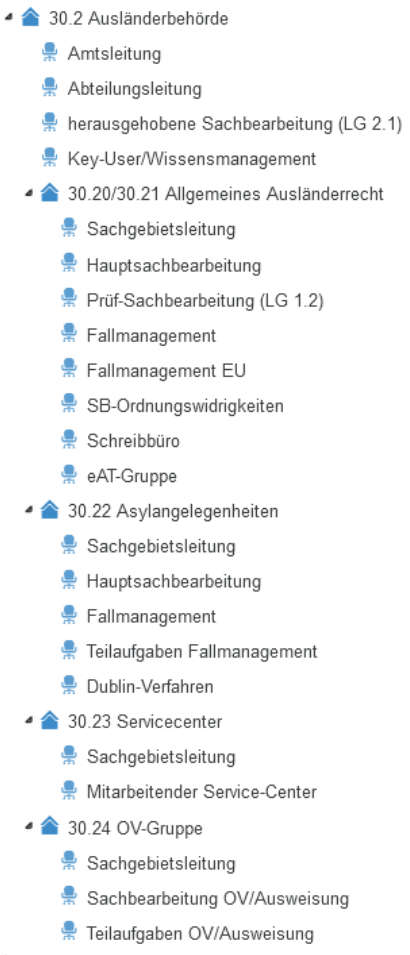

Abbildung 9: In Picture hinterlegte Funktionen in der Abteilung 30.2

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Zuordnung des Personal-Ist in VZÄ auf die in Picture hinterlegten Funktionen:

Abbildung 10: Zuordnung Personal-Ist in VZÄ auf in Picture hinterlegte Funktionen

OE	Stelleninhalt in Stichworten	Abtl.	Key-User-Tätigkeit/ Wissensmanagemet	Herausgeh. SB	SGL	Prüf-Sachbearb.	Schreibbüro	eAT-Gruppe	FallSB EU	HauptSB 30.20/21	FallSB	HSB Asyl	FallSB Asyl	TeilSB Asyl	Dublin-V.	MA 30.23	SB OV	Teilaufg. OV	Abschiebungen	Personal in VZÄ
		LG 2.2		LG 2.1	LG 2.1	LG 1.2	LG 1.1	LG 1.1	LG 1.2	LG 2.1	LG 1.2	LG 2.1	LG 1.2	LG 1.2	LG 1.2	LG 1.2	LG 2.1	LG 1.2	LG 1.2	
30.2	Abteilungsleitung	0,95		0,05																1,00
																				0,00
30.20 u. 21	SGL			0,20	1,67	0,13														2,00
	Sachbearbeiter gD		1,00							2,70							0,20			3,90
	Sachbearbeiter mD					2,21					19,08									21,29
	SB EU								3,91											3,91
	Mitarbeiter Schreibbüro						3,15													3,15
	eAT-Gruppe							1,51												1,51
	Gesamt 30.20/21																			35,76
																				0,00
30.22	SGL			0,10	0,80							0,10								1,00
	Sachbearbeiter gD											1,80					0,20			2,00
	Sachbearbeiter mD												4,72						2,28	7,00
	Sachbearbeiter mD Teilaufgaben													2,92						2,92
	"Dublin-Verfahren"														0,50	0,50				1,00
	Gesamt																			13,92
																				0,00
30.23	SGL			0,1	0,64											0,26				1,00
	Sachbearbeiter															9,64				9,64
	Gesamt																			10,64
																				0
30.24	SGL			0,10	0,53												0,37			1,00
	Sachbearbeiter gD																5,03			5,03
	Sachbearbeiter mD																	1,00		1,00
	Gesamt																			7,03
	Funktionen in VZÄ	0,95	1,00	0,55	3,64	2,34	3,15	1,51	3,91	2,70	19,08	1,90	4,72	2,92	0,50	10,40	5,80	1,00	2,28	**68,35**

6. Personalbedarfsermittlung

Für die Durchführung der Personalbedarfsermittlung wurden alle Tätigkeiten des betrachteten Bereichs in „Einzelfallbezogene Prozesse“ und „Aufgaben mit Systembezug“ unterteilt.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die in diesem Zusammenhang getroffenen Begriffsdefinitionen:

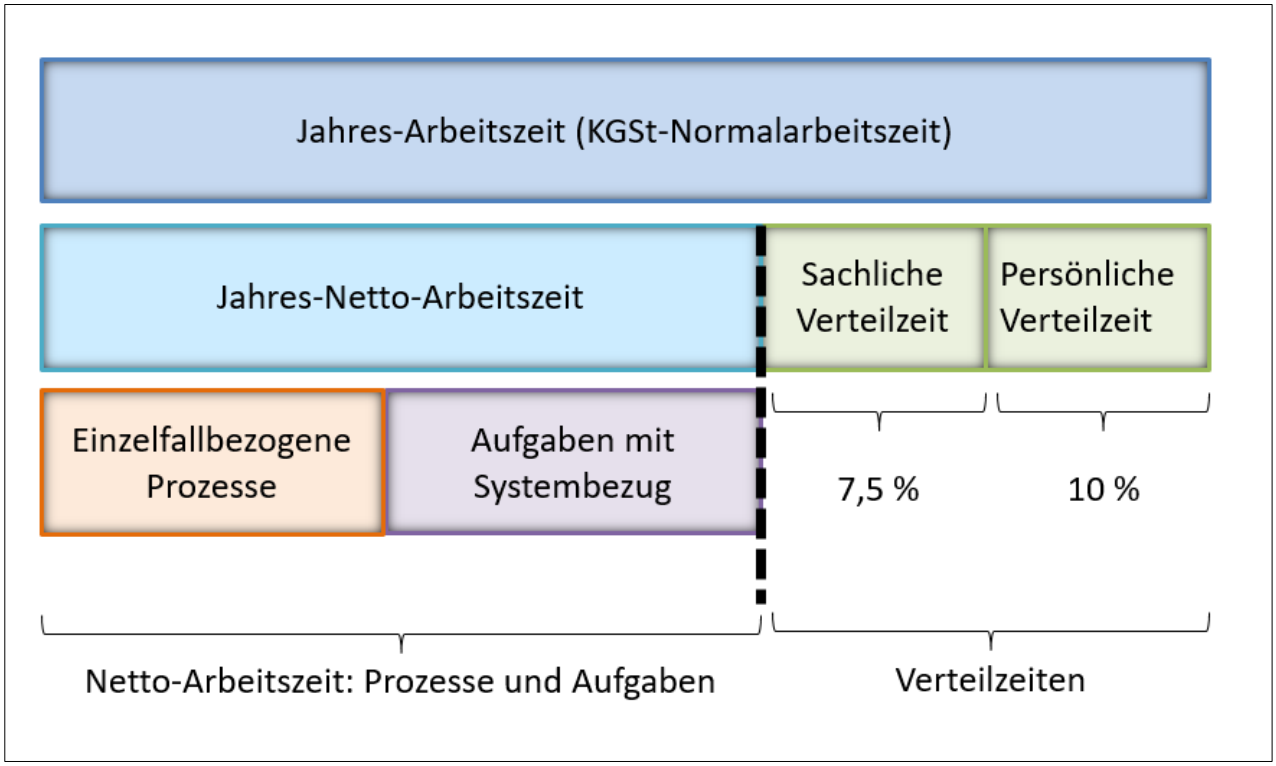

Abbildung 11: Darstellung der Begrifflichkeiten zur Personalbedarfsermittlung

6.1. Einzelfallbezogene Prozesse

6.1.1. Begriffsbestimmung

Ein Prozess ist die inhaltlich abgeschlossene, zeitliche Folge von Aktivitäten, die zur Erreichung eines Ergebnisses notwendig ist. Er folgt einem beschreibbaren Ablauf und wird durch einen Auslöser in Gang gesetzt. Am Prozessende steht ein Ergebnis bzw.

mehrere Ergebnisse, in der Verwaltung also eine Leistung oder ein Produkt, das einem (internen/externen) Leistungsempfänger zur Verfügung gestellt wird.
In einem Prozess werden alle Aktivitäten gebündelt, die für die Erstellung des Ergebnisses erforderlich sind. Prozesse können innerhalb einer Organisationseinheit abgewickelt werden oder sich auch über Organisationsgrenzen hinweg erstrecken.[7]

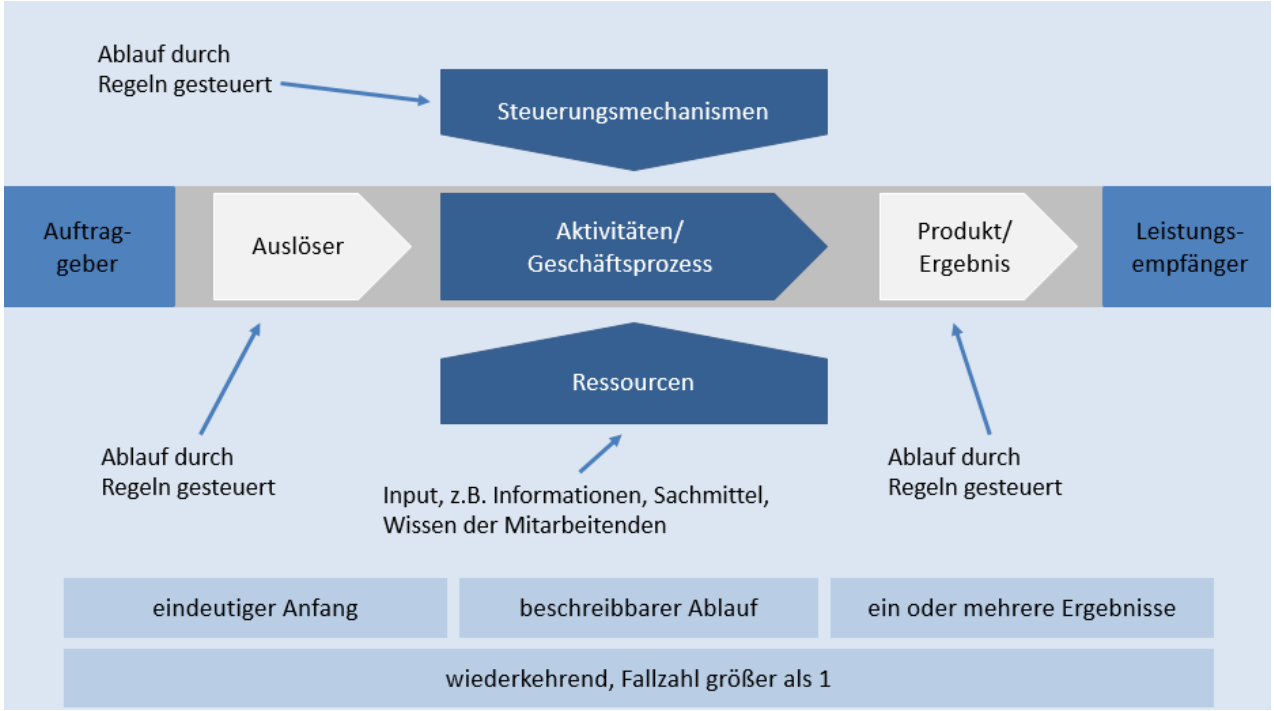

Abbildung 12: Begriffsbestimmung „Prozess“,
eigene Darstellung auf Basis Begriffsbestimmungen KGSt-Bericht 3/2011

Einzelfallbezogene Prozesse sind die Tätigkeiten innerhalb der Netto-Arbeitszeit, die unmittelbar der Arbeit mit dem Kunden bzw. einzelnen Prozessen/Fällen zuzuordnen sind. Diese wurden als Prozess mit Detailmodell dargestellt.

[7] Vgl. für die Begriffsdefinitionen KGSt –Bericht 3/2011 „Von der Prozessoptimierung zum Prozessmanagement“, S. 9.

6.1.2. Einzelfallbezogene Prozesse der Ausländerbehörde

Insgesamt wurden 45 einzelfallbezogene Prozesse identifiziert:

- Abschiebekosten ermitteln u. geltend machen
- Abschiebung androhen
- Abschiebung durchführen
- Abschiebungshaft beantragen
- Abschiebung vorbereiten
- Akteneinsicht gewähren
- Aufenthalts- / Niederlassungserlaubnis übertragen
- Aufenthaltserlaubnis entziehen
- Aufenthaltserlaubnis erteilen oder verlängern
- Aufenthaltserlaubnis versagen
- Aufenthaltsgestattung - Erlaubnis Erwerbstätigkeit erteilen oder versagen
- Aufenthaltsgestattung erteilen / verlängern
- Aufenthaltskarte erteilen und verlängern
- Auflagen, Bedingungen oder Beschränkungen bearbeiten
- Ausländerdatei aktualisieren
- Ausländische Person aus Strafhaft abschieben
- Ausweisungsverfügung erstellen
- Biometriedaten aufnehmen
- Daueraufenthaltskarte erteilen
- Dublin-Verfahren prüfen und durchführen
- Duldung - Erlaubnis Erwerbstätigkeit erteilen oder versagen
- Duldung erteilen
- Duldung verlängern
- Duldung versagen
- eAT-Änderungsdienste durchführen
- Einreise-/Aufenthaltsverbot aufheben, verkürzen, Betretenserlaubnis erteilen
- Fiktionsbescheinigung erteilen und verlängern
- Freizügigkeit von EU-Bürgern prüfen
- Härte-/Petitionsfälle bearbeiten
- Niederlassungserlaubnis erteilen oder versagen
- Ordnungswidrigkeiten bearbeiten
- Rechtsmittelverfahren begleiten
- Reisefähigkeit prüfen
- Schengen-Visum verlängern
- Schülersammelliste ausstellen

- Stellungnahme erteilen zum Visumantrag bei deutschen Botschaften
- Stellungnahme zu Ausländerangelegenheiten erteilen
- Strafanzeigen stellen
- Teil-Prozess eAT/eRa aushändigen
- Teil-Prozess eAT/eRa auslesen und prüfen
- Termin vereinbaren
- Verpflichtungserklärung entgegennehmen (Besucher-VE)
- Verpflichtungserklärung entgegennehmen (Daueraufenthalt)
- VG 10 Mitteilungen bearbeiten
- Zuzug und Wegzug bearbeiten

6.2. Aufgaben mit Systembezug

6.2.1. Begriffsbestimmung

In Abgrenzung zu Prozessen handelt es sich bei einer Aufgabe mit Systembezug um eine laufende Tätigkeit, die ohne direkten Auslöser wahrgenommen wird. Die Aufgabe wird einzelfallunabhängig durchgeführt (Einzelfallübergreifende Tätigkeit).

Abbildung 13: Begriffsbestimmung „Aufgabe“

Aufgaben mit Systembezug umfassen weitere Tätigkeiten innerhalb der Netto-Arbeitszeit, die eine Fachkraft im Rahmen ihrer Funktion bzw. ihrem Stellenprofil wahrzunehmen hat. Diese Aufgaben haben in der Regel keinen direkten Kundenbezug bzw. sind auf systemische Gegebenheiten der Organisation zurückzuführen. Dazu gehört zum Beispiel die tägliche Gesamt-Bestellung der elektronischen Aufenthaltstitel. Die Aufgaben mit Systembezug sind zumeist nicht als Prozess darstellbar und werden ersatzweise durch qualifizierte Schätzverfahren oder Berechnungen dargestellt.

In Abgrenzung zu den sachlichen Verteilzeiten, stellen die Aufgaben mit Systembezug diejenigen Zeiten dar, die während der Arbeitszeit aufgewendet werden müssen, und gleichzeitig unmittelbar zur Erfüllung der konkret übertragenen Aufgaben der betrachteten Organisationseinheit gehören, während die sachlichen Verteilzeiten zwar während der Arbeitszeit aufgewendet werden müssen, jedoch nicht unmittelbar zur Erfüllung der konkret übertragenen Aufgaben der betrachteten Organisationseinheit gehören.

6.2.2. Aufgaben mit Systembezug der Ausländerbehörde

Insgesamt wurden 21 Aufgaben mit Systembezug identifiziert:

- allgemeine Führungstätigkeiten (direkte Mitarbeiterführung)
- Bearbeitung von Beschwerden (u.a. Rücksprachen zu Eigenschäden, Dienstaufsichtsbeschwerden, Untätigkeitsklagen)
- Dienstbesprechungen durchführen/teilnehmen
- Einarbeitung neuer Mitarbeitender und Betreuung von Auszubildenden
- Elektronischen Posteingang bearbeiten
- Fallsachverhalt mit Führungskraft besprechen
- Fortbildung belegen
- Gesamtbestellung eATs pro Arbeitstag
- Haushaltssachbearbeitung
- Key-Usertätigkeit wahrnehmen
- Netzwerkarbeit koordinieren
- Posteingang verteilen
- Projekte, Arbeitsgruppen (hausintern oder extern), z.B. OZG, eAkte, Öffentlichkeitsarbeit/Internetauftritt gestalten u. aktuell halten
- Statistische Daten bereitstellen
- strategisch planerische Führungstätigkeiten und Allgemeine Organisation (Räume, Möbel, IT-Ausstattung)
- Tätigkeit als Hauptsachbearbeitung
- Telefonhotline
- Vordrucke organisieren (u.a. Bestand prüfen, bestellen, verteilen, zuweisen)
- Wissensmanagement
- Zeit für vergebliche Terminaufrufe
- Zusammenarbeit mit KI

Für die genannten Aufgaben wurden keine Prozessmodelle erstellt. Die Fallzahlen wurden durch den Fachbereich überwiegend aus dem Fachverfahren ADVIS erhoben, ergeben sich aus Rahmenbedingungen (Anzahl Mitarbeitende) oder sind auf der Grundlage von Fallzahlen zu einzelfallbezogenen Prozessen berechnet. Bearbeitungszeiten wurden auf der Basis von Interviews bzw. plausibilisierten Schätzungen ermittelt. Eine Kapazitätsberechnung erfolgte auf dieser Basis mit Picture.

6.3. Anmerkungen zur Personalbedarfsermittlung

6.3.1. Durch Setzung in Bemessung berücksichtigte Prozesse/Aufgaben

Folgende einzelfallbezogene Prozesse wurden nicht gemäß der unter 4.2 beschriebenen Methodik erhoben und bemessen, sondern aus organisatorischer Sicht als erforderlicher Bedarf bewertet und im Rahmen der Personalbedarfsermittlung berücksichtigt (Setzung):

- Ordnungswidrigkeiten bearbeiten (im Umfang von 0,75 VZÄ)
- Dublin-Verfahren prüfen und durchführen (im Umfang von 0,50 VZÄ).

Ferner wurden aus organisatorischer Sicht folgende Bedarfe für erforderlich bewertet, die der strukturellen Verbesserung in der Ausländerbehörde dienen:

- **Key-Usertätigkeit wahrnehmen**
  Die Arbeit im Fachbereich ist gekennzeichnet durch einen vielfältigen Einsatz von technikunterstützter Arbeit (u.a. Fachverfahren ADVIS, TEVIS, VISITVIS). Die Einführung der e-Akte verbunden mit einem Dokumentenmanagementsystem ist für 2022 geplant. Es sollte daher 1,00 VZÄ für Key-Usertätigkeit zur Verfügung stehen, der die Mitarbeitenden bei Fragen zur Bedienung der Software und Veränderungen durch Updates unterstützen kann. Er sollte ggf. nach einer besonderen Schulung als Fachadministrator für die Systemverwaltung -10.2- und regio-IT als Ansprechpartner dienen sowie Änderungen an hinterlegten Vorlagen/Dokumenten u.ä. veranlassen können.

- **Wissensmanagement**
  Die Beschäftigten müssen große Wissensbestände beherrschen, um die ganzheitliche Fallbearbeitung zu bewältigen. Das explizite Wissen (also die Wissensbestände, die bewusst sind und sprachlich formuliert werden können) sollte

strukturiert und prozessorientiert den Fachkräften leicht zugänglich gehalten werden. Daneben gilt es das implizite Wissen (also die Wissensbestände, die auf Erfahrungen beruhen und häufig nicht unmittelbar bewusst sind) entlang der definierten Prozessketten mit den erfahrenen Fachkräften zu erheben und zu dokumentieren. Neue Informationen sollten fortlaufend aufgenommen und nutzerorientiert kommuniziert werden.

Aufgrund des Umfangs des Rechtsgebietes wird 1 VZÄ für die Implementierung eines strukturierten Wissensmanagements, für die permanente Aktualisierung des Fachwissens und die Vermittlung an die Mitarbeitenden für erforderlich gehalten.

Die Schaffung eines strukturierten Wissensmanagements wird die Qualität der Einarbeitung stärken sowie den Aufwand für Einarbeitung senken. Definierte Qualitätsstandards werden dies erleichtern.

Anmerkung zu Key-Usertätigkeit und Wissensmanagement

Als Zwischenergebnis der Organisationsuntersuchung wurden die Aufgaben Key-User und Wissensmanagement im Juli 2021 einer vorhandenen Stelle im Bereich „Hauptsachbearbeitung“ bereits vorläufig zugewiesen. Diese Funktionen werden daher in der Personalbemessung mit jeweils 0,5 VZÄ als besetzt berücksichtigt.

- **Telefonische Erreichbarkeit der Ausländerbehörde (Erweiterung Telefon-Hotline)**

  Im Zeitraum Mo.-Fr. 8.00 - 12.00 Uhr sowie Mo.-Do. 13.30 - 15.45 Uhr wird eine Telefonhotline durch das Service-Center bedient. Die Personalbedarfsermittlung (in Picture) hat für die Abbildung der o.g. telefonischen Erreichbarkeit einen erforderlichen Bedarf von 1,08 VZÄ ergeben (im Umfang von einer Telefonleitung).

  Inzwischen wurde die telefonische Erreichbarkeit der Sachbearbeiter bei 30.20/21 auf Montag von 8 - 16 Uhr reduziert, um ein effektiveres Arbeiten zu ermöglichen.

  Es wird empfohlen, alle Anrufe für 30.20/21 im Service-Center -30.23- entgegen zu nehmen; zumal ein hoher Anteil der Anrufenden lediglich den Sachstand eines Antrages erfragen will. Nur in wirklich dringenden Fällen sollte zu den Sachbearbeitern von 30.20/21 weitergeleitet werden.

  Für eine adäquate Besetzung der Hotline bei 30.23 (in Richtung eines Call-Centers) ist der Personaleinsatz um mindestens 1,50 VZÄ aufzustocken. Hierdurch kann eine gute Erreichbarkeit für die Bürgerinnen und Bürger sichergestellt werden.

  Im Service-Center können die Hotline-Tätigkeiten mit der Bearbeitung von eingehenden Mails kombiniert werden, um die Tätigkeiten besser auf mehrere Personen verteilen zu können. Weiterhin sollte das Service-Center mit Hilfe des Wissensmanagements zu „qualifizierten“ Auskünften befähigt werden.

- **Zuarbeit Fallmanagement**

  Zur effizienteren Aufgabenwahrnehmung im Fallmanagement bei 30.20/21 sollte 1,00 VZÄ in die Bearbeitung niedrigschwelliger Tätigkeiten eingebunden werden.

Die im Fallmanagement freigesetzten Arbeitskapazitäten stehen dann für die Aufarbeitung der Rückstände (Ziffer 6.3.2) sowie für sich abzeichnende jedoch noch nicht bezifferbare Aufgabenzuwächse (EES, SIS 3.0, EITIAS vgl. Ausführungen in Ziffer 8) zur Verfügung.

- **Prozesse in Verbindung mit Abschiebungen**

  Die Prozesse

  - Abschiebungshaft beantragen
  - Abschiebung vorbereiten
  - Abschiebung durchführen

  wurden im Projektzeitraum nicht vollständig erhoben und nicht abschließend bemessen.

  Die oben genannten Prozesse werden durch die Funktionen „Fallmanagement 30.22“ und „Hauptsachbearbeitung 30.22“ durchgeführt. Das Personal-Ist für diese Funktionen beträgt 8,90 VZÄ. Der berechnete Kapazitätsbedarf für die anderen auf diesen Funktionen wahrgenommenen Prozesse/Aufgaben beträgt 6,62 VZÄ. Rechnerisch stehen damit 2,28 VZÄ für die Wahrnehmung der Prozesse in Verbindung mit Abschiebungen zur Verfügung.

  Der Personalbedarf für Abschiebungen hängt von folgenden Faktoren ab:

  - Je nach Umfang der Abschiebemaßnahme (Anzahl der Abzuschiebenden, Gefährdungspotenzial, notwendige Transporte) stark variierender Personaleinsatz sowie Zeitaufwand der Maßnahme
  - Sich fortlaufend verändernde zielstaatsbezogene Abschiebebedingungen aufgrund geopolitischer Lagen
  - Starke Fallzahlenschwankung, u.a. bedingt durch die Corona-Pandemie

Die Bemessung des Anteils, der für die Abschiebe-Prozesse erforderlich ist, konnte im Untersuchungszeitraum nicht vollständig erfolgen.

Es wird davon ausgegangen, dass der Anteil von 2,28 VZÄ für die Prozesse in Verbindung mit Abschiebungen eingesetzt wird. Diese 2,28 VZÄ werden daher im Rahmen der Personalbedarfsermittlung vorläufig berücksichtigt. Die tiefergehende Betrachtung und abschließende Personalbedarfsermittlung erfolgt im Rahmen der Umsetzungsbegleitung.

6.3.2. Nicht in Bemessung berücksichtigte Prozesse/Aufgaben

Folgende einzelfallbezogene Prozesse wurden nicht gemäß der unter 4.2 beschriebenen Methodik erhoben und bemessen und sind somit nicht im Rahmen der Personalbedarfsermittlung berücksichtigt:

Rufbereitschaft

Die Zeiten der Rufbereitschaft wurden nicht in die Personalbedarfsermittlung einbezogen, da die Rufbereitschaft außerhalb der „normalen“ Arbeitszeit erfolgt. Dies wird mit einer Rufbereitschaftspauschale und etwaige Einsätze gesondert vergütet. Es erfolgt keine Zeitgutschrift.

Grundsätzlich wird wie folgt Rufbereitschaft geleistet:

- Normales Wochenende: Freitag, 12:30 Uhr – Montag, 07:30 Uhr
- Erweiterte Rufbereitschaft mit vor- oder nachgeschaltetem Feier-/Brückentag: z. B. Fronleichnam: Mittwoch, 16:30 Uhr - Montag, 07:30 Uhr
- notwendige Notfallerreichbarkeit im Zusammenhang mit Abschiebungshaft eine Rufbereitschaft von Montag bis Donnerstag von 16:30 bis 22.00 Uhr.

Rückstände

Die bestehenden Rückstände sowie das dafür zusätzlich eingesetzte Personal (siehe Ziffer 5.4, nachrichtliche Nennung) wurden bei der durchgeführten Personalbedarfsermittlung nicht betrachtet. Anhand der modellierten Prozesse kann jedoch nach entsprechender Kategorisierung der Rückstände in der Umsetzungsbegleitung der erforderliche Personalbedarf zur Abarbeitung ermittelt werden.

6.4. Ergebnis der Personalbedarfsermittlung

Kapazitätsbedarfe können in Picture auf unterschiedlichen Ebenen dargestellt werden, z.B. pro Prozess oder bis zur Ebene der einzelnen Prozessschritte. Zur Übersichtlichkeit werden die Ergebnisse im Bericht pro Sachgebiet und pro Funktion/ausführende Stelle zusammengefasst und dargestellt.
Zur Methodik und den Grundlagen der Personalbedarfsermittlung wird auf Ziffer 4.2 sowie Ziffer 5 verwiesen.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Ergebnisse auf diesem Detailgrad (Kapazitätsbedarf pro Funktion) und stellt das unter Ziffer 5.4 definierte Personal-Ist Funktionen in VZÄ (vorhandenes Personal in VZÄ zugewiesen auf Funktionen zum Stand 31.12.2021) gegenüber:

	Kapazitäts-bedarf in VZÄ	Personal-Ist nach Funktio-nen in VZÄ (Dez. 2021)	Saldo
30.2 Ausländerbehörde			
Abteilungsleitung	0,95	0,95	0,00
herausgehobene Sachbearbeitung (LG 2.1)	0,56	0,55	0,01
30.20/30.21 Allgemeines Ausländerrecht			
Sachgebietsleitung	1,67	1,67	0,00
Schreibbüro	2,23	3,15	-0,92
Fallmanagement EU	2,01	3,91	-1,90
Fallmanagement inkl. Prüf-Sachbearbei-tung (LG 1.2)	21,33	21,42	-0,09
Hauptsachbearbeitung	1,94	2,70	-0,76
eAT-Gruppe	1,32	1,51	-0,19
30.22 Asylangelegenheiten			
Sachgebietsleitung	0,80	0,80	0,00
Fallmanagement (Kapazitätsbedarf ohne Prozesse i.V.m. Abschiebung)	4,65	4,72	-0,07
Hauptsachbearbeitung (Kapazitätsbedarf ohne Prozesse i.V.m. Abschiebung)	1,97	1,90	0,07
Teilaufgaben Fallmanagement	1,19	2,92	-1,73
Dublin-Verfahren	0,50	0,50	0,00
30.23 Servicecenter			
Sachgebietsleitung	0,64	0,64	0,00
Mitarbeitender Service-Center	11,96	10,40	1,56
30.24 OV-Gruppe			
Sachgebietsleitung	0,53	0,53	0,00
Sachbearbeitung OV/Ausweisung	7,13	5,80	1,33
Teilaufgaben OV/Ausweisung	0,78	1,00	-0,22
durch Setzung in Bemessung berücksich-tigte Prozesse/Aufgaben			
Key-User-Tätigkeit	1,00	0,50	0,50
Wissensmanagement	1,00	0,50	0,50
Erweiterung Telefonhotline	1,50	0,00	1,50
Zuarbeit Fallmanagement	1,00	0,00	1,00
Prozesse i.V.m. Abschiebung	2,28	2,28	0,00
Gesamtsumme in VZÄ	**68,95**	**68,35**	**0,60**

Die Personalbedarfsermittlung ergibt für die Ausländerbehörde einen Bedarf von 68,95 VZÄ. Diesem Bedarf steht ein Personal-Ist von 68,35 VZÄ gegenüber.

Mit dem errechneten zusätzlichen Personalmehrbedarf von 0,60 VZÄ liegt eine weitestgehend auskömmliche Personalausstattung für die Bewältigung des jährlichen Arbeitsaufkommens (ohne Rückstände) vor.

7. Empfehlungen aus Prozesserhebung und -analyse

Die Erhebung und Dokumentation der Ist-Situation ist die Grundlage für Optimierungspotenziale. Die sich daraus ergebenden Empfehlungen werden im Folgenden dargestellt.

Im Rahmen der sich an die Organisationsuntersuchung anschließenden Umsetzungsbegleitung ist geplant, die Prozesse tiefergehend zu analysieren und weitere Optimierungspotenziale zu identifizieren.

Die Empfehlungen wurden sachgebietsweise geclustert und alphabetisch aufgeführt:

Sachgebietsübergreifende Empfehlungen

- **Empfehlung 1: technische Umsetzung Wissensmanagement**

Aktuell ist kein technikunterstütztes und strukturiertes Wissensmanagement implementiert.

> **Vorschlag**:
> Als Hilfsmittel für die Erfassung und Darstellung des erforderlichen Wissens kann die Software Doksys Dokumentenablagesystem des Neuen Medienverlags genutzt werden. Der Umfang des zukünftigen Einsatzes wird derzeit durch den Fachbereich geprüft.
>
> Den Fachkräften werden die erarbeiteten Prozessmodelle digital zur Verfügung gestellt. Sie bilden die Basis für das Erreichen von einheitlichem Vorgehen durch Bereitstellen von dokumentiertem Prozesswissen.

Die Prozessmodelle sollen im Sinne des Wissensmanagements die Mitarbeitenden unterstützen, das Vorgehen aus dem Modell abzuleiten. Dies erfordert eine Erhöhung der Detaillierungstiefe mit ggf. ausführlichen Beschreibungen.

Anmerkung:
Hierzu müssen zunächst notwendige Schulungen im Fachbereich erfolgen.

Der Umfang der Aufgaben Key-User und Wissensmanagement lässt sich nach Einschätzung von 10.1 nicht mit 1 VZÄ bewältigen. Es wird empfohlen, 1 VZÄ für Key-User-Tätigkeiten und 1 VZÄ für das Konzept und die laufende Umsetzung eines Wissensmanagements vorzusehen (Setzung). Zur Sicherstellung einer Vertretung ist es sinnvoll, die Key-Usertätigkeiten und das Wissensmanagement je zur Hälfte auf 2 Stellen zu verteilen.

- **Empfehlung 2: Posteingang über Mail-Adressen**

Zurzeit existieren 3 zentrale Mail-Adressen für 30.2, über die elektronische Post eingeht:

1. auslaenderbehoerde@rsk.de
2. service-abh@rsk.de
3. asyl@rsk.de

Die Abarbeitung der eingehenden E-Mails erfolgt je nach Arbeitssituation teils mehrere Wochen verzögert. Bei einem großen Teil der E-Mails handelt es sich um Nachfragen z.B. zum Eingang von Unterlagen.

Vorschlag:
Zur Reduzierung von Nachfragen zum Sachstand sollte eine automatische Antwort eingerichtet werden.

Anmerkung: Vorschlag bereits umgesetzt.

Zum 01.07.2021 erfolgte die Einrichtung von automatischen Antworten, mit der der Eingang der E-Mail bestätigt und auf die Bearbeitungszeit hingewiesen wird, um zumindest möglichst einen Teil der Nachfragen abzufangen.

- **Empfehlung 3: Self-Service-Terminal**

Die Aufnahme der biometrischen Daten zur Ausstellung des Aufenthaltstitels erfolgt über ein sog. Self-Service-Terminal oder alternativ manuell über ein Kontrollblatt durch die Mitarbeitenden im Service-Center. Die Aufnahme über das Self-Service-Terminal reduziert den Arbeitsaufwand um mehr als ein Drittel (5 statt 8 Minuten bei einer Fallzahl von 11.709 in 2021).
Derzeit werden noch ca. 20 % der Vorgänge manuell abgewickelt. Ein Grund dafür ist u.a. die Kapazität des Terminals.

Vorschlag:

Ziel sollte es sein, künftig ausnahmslos alle biometrischen Daten über ein Self-Service Terminal zu erfassen.

Anmerkung:

Auf Initiative der Ausländerbehörde erfolgte, um die Kapazität zu erhöhen, die Beschaffung eines zweiten Self-Service-Terminals. Die Auftragserteilung ist bereits erfolgt, die Inbetriebnahme ist zu Beginn des 1. Quartals 2022 vorgesehen.

Empfehlungen betreffend 30.20/21

- **Empfehlung 4: Prozess „Abschiebekosten ermitteln und geltend machen“**

Dieser Prozess wird derzeit im Sachgebiet 30.21 bearbeitet, obwohl er inhaltlich zum Thema „Abschiebungen“ im Sachgebiet 30.22 gehört.

> **Vorschlag:**
> Der Prozess sollte zu 30.22 verlagert werden, weil es inhaltlich im Zusammenhang mit Abschiebungen behandelt werden muss.

- **Empfehlung 5: Aufbewahrung der Akten u.a. nach Bestellung der eATs (elektronischer Aufenthaltstitel)**

Bei der Betrachtung der Arbeitsabläufe wurde festgestellt, dass nach Lieferung der bestellten eATs, diese vom Schreibbüro auf die Sachbearbeitenden verteilt werden. Die Sachbearbeitenden ordnen die zugehörigen Akten zu und geben sie zum Auslesen/Prüfen weiter.

> **Vorschlag:**
> Arbeitsschritte können vermieden werden, wenn die Akten nach Bestellung durch den jeweiligen Sachbearbeitenden bis zur Lieferung des eAT im Büro der auslesenden Mitarbeiter abgestellt würden.
>
> **Anmerkung:**
> **Vorschlag ist bereits umgesetzt.**

- **Empfehlung 6: Aktenhaltung / Registratur**

Die derzeit praktizierte zentrale Aktenhaltung bedingt einen hohen Zeitaufwand für Akten holen und abstellen.

Vorschlag:
Zur Entlastung des Fallmanagements sollte für diese Tätigkeiten- solange Papierakten vorhanden sind- die Bereitstellung der Akten über eine Registraturkraft erfolgen.

- **Empfehlung 7: Befristete Spezialisierung bei der Sachbearbeitung**

Bisher erfolgt die Sachbearbeitung auf Basis einer Verteilung der Fälle nach Buchstabenbereichen, d.h. jeder Sachbearbeiter bearbeitet das gesamte Spektrum der Anträge (Visumsanträge für Daueraufenthalt, Aufenthaltserlaubnisse zum Studium, zur Erwerbstätigkeit, aus humanitären, völkerrechtlichen, politischen Gründen, familiären oder sonstigen besonderen Gründen und Niederlassungserlaubnisse).

Vorschlag:
Zur Reduzierung der Rückstände sollte mindestens für eine befristete Zeit – ggf. sogar dauerhaft - von der Bearbeitung nach Buchstabenbereichen abgewichen und Teams gebildet werden, die sich auf bestimmte Anträge spezialisieren. Hierdurch kann die Bearbeitungszeit optimiert und das Erteilen der Unterschriftsbefugnis für Mitarbeitende, die eingearbeitet werden, beschleunigt werden. Innerhalb dieser Teams ist auch die Einarbeitung neuer Mitarbeitenden einfacher möglich.

Eine neue Organisationsstruktur für den Hintergrundbereich soll in der Umsetzungsphase erarbeitet werden.

- **Empfehlung 8: Bewilligungszeiträume ausschöpfen**

Zur Vermeidung von zusätzlichem Arbeitsaufwand sollten Bewilligungszeiträume bei befristeten Aufenthaltstiteln möglichst ausgeschöpft werden, um den Arbeitsaufwand, der durch mehrmaliges Verlängern entsteht, zu vermeiden.

Anmerkung:
Die Umsetzung der Empfehlung wurde durch den Fachbereich aufgenommen und wird aus fachlicher Sicht geprüft.

- **Empfehlung 9: Einarbeitung und Unterschriftsbefugnisse**

Die Arbeit in der Ausländerbehörde setzt umfangreiche Rechtskenntnisse voraus und erfordert daher eine verhältnismäßig lange Einarbeitungszeit für neue Mitarbeitende. In den letzten Jahren gab es eine hohe Personalfluktuation. Besonders drastisch zeigt sich dies in der Funktion „Fallmanagement allgemeines Ausländerrecht, Sachgebiet 30.20/21“, wo 10 von 24 Personen erst seit 2021 tätig sind.
Der Erhalt der Unterschriftsbefugnis für die Sachbearbeitenden setzt voraus, dass sie eine bestimmte Anzahl von Fällen einer bestimmten Kategorie/Rechtsgrundlage bearbeitet haben. Durch die vielen neuen Mitarbeitenden mit fehlender Unterschriftsbefugnis entsteht ein hoher Prüfaufwand für die Einarbeitenden und Vorgesetzten.
Während des Zeitraums der Organisationsuntersuchung wurde durch den Fachbereich testweise eine neue Vorgehensweise zur Einarbeitung neuer Mitarbeitender (bei 30.20/21) eingeführt. In einem Workshop zum Thema „Einarbeitung bei 30.20/30.21“ wurde diese Vorgehensweise durch die Mitarbeitenden vorgestellt. Diese Vorgehensweise sieht vor, dass neue Mitarbeitende nicht parallel in verschiedene Rechtsgrundlagen eingearbeitet werden, sondern dies sukzessive in Abschnitten erfolgt, um

schneller Unterschriftsbefugnisse zu erhalten. Nach einem Abschnitt erfolgt ein Wechsel der Einarbeitenden/nächste Rechtsgrundlagen.

Verbunden damit ist die Regelung, dass neue Mitarbeitende erst nach der Einarbeitung einen eigenen Buchstabenbereich erhalten. Die Fälle wurden auf die eingearbeiteten Mitarbeitenden aufgeteilt. Dies hat sich nach kurzer Zeit als problematisch herausgestellt, da durch die Mehrbelastung der Umverteilung das Arbeitspensum nicht bewältigt werden konnte und dies zu weiteren Rückständen geführt hat.

Vorschlag:

Aus organisatorischer Sicht sollte das neue Einarbeitungskonzept weiterverfolgt werden, da dadurch die Einarbeitung einheitlicher erfolgen und dadurch für die einzelnen Rechtsgrundlagen schneller eine Unterschriftsbefugnis erteilt werden kann. Dies unterstützt die Umsetzung der Empfehlung 7. Durch die Unterschriftsbefugnis werden die prüfenden Mitarbeitenden entlastet. Ergänzend dazu muss jedoch –abweichend vom ursprünglichen Konzept, bei dem die Mitarbeitenden keine eigenen Buchstabenbereiche bearbeiten- eine Verteilung von bestimmten Fällen auf die einzuarbeitenden Mitarbeitenden erfolgen.

- **Empfehlung 10: Publikum im Hintergrundbereich**

Im Hintergrundbereich werden z.B. für die Aushändigung der eATs persönliche Vorsprachen durchgeführt. Der in diesem Zusammenhang anfallende, mit Picture bemessene Personalbedarf beträgt 0,95 VZÄ.

Vorschlag:
Der Aushändigungsvorgang (Gebührenerhebung, Dokumente einziehen, Belehrung Integrationskursverpflichtung) muss nicht zwingend als Tätigkeit im Fallmanagement wahrgenommen werden. Diese sollten als Front-Office-Tätigkeit im Service-Center erfolgen, um das Fallmanagement von diesen Tätigkeiten sowie der dazugehörigen Zeit für die Terminvereinbarung/-aufruf zu entlasten.

- **Empfehlung 11: Testweise Veränderung der Reihenfolge in der Bearbeitung der Anträge**

Derzeit werden die Anträge in der Reihenfolge der Eingänge (mit bestimmten Ausnahmen) abgearbeitet.

Vorschlag:
Wenn neue vollständige Anträge sofort bearbeitet würden, würde das zusätzliche Fiktionsbescheinigungen und spätere Nachforderungen von Unterlagen zur Aktualisierung vermeiden. Die dadurch ersparte Arbeitszeit kann zur Verringerung der Rückstände eingesetzt werden.
Ob dies den gewünschten Effekt hat, könnte von ausgewählten Mitarbeitern getestet werden. Der Nachteil hiervon ist, dass Rückstandsfälle zunächst noch weiter zurückgestellt werden müssen.

- **Empfehlung 12: Visa-Anträge**

Derzeit bearbeiten alle Mitarbeitenden im Fallmanagement 30.20/21 Visaanträge. Der Visa-Prozess ist der einzige Prozess, bei dem das Ergebnis im 4-Augen-Prinzip geprüft wird.
Sofern die Visaanträge ausschließlich von eingearbeiteten, ausgewählten Mitarbeitenden zentralisiert bearbeitet werden, verringert sich der erforderliche Prüf- und Korrekturaufwand. Weiterhin ermöglicht die Konzentration auf diese Fälle eine geringere Liegezeit.

Vorschlag:
Die Bearbeitung der Visa-Anträge (inkl. Bearbeitung der Verpflichtungserklärungen für Daueraufenthalt) sollte zentralisiert werden.

- **Empfehlung 13: Zuständigkeit bei Anhörungen**

Anträge auf Erteilung/Verlängerung von Aufenthaltstiteln werden durch die Mitarbeitenden im Fallmanagement 30.20/21 bearbeitet. Stellt der Mitarbeitende der Laufbahngruppe 1.2 fest, einem Antrag nicht entsprechen zu können, fertigt dieser die Anhörung und wertet die eingehende Äußerung des Beteiligten aus. Diese Prüfung ergibt in nahezu allen Fällen eine Fallabgabe an das Sachgebiet 30.24 zur Fertigung der Ablehnungsverfügung.

Vorschlag:
Mit der Entscheidung, dass dem Antrag nicht entsprochen werden kann, erreicht der Fall eine andere rechtliche Qualität. Die Fallabgabe sollte daher bereits zum Zeitpunkt des Anhörungsverfahrens erfolgen und von den Sachbearbeitungen in der Laufbahngruppe 2.1 bearbeitet werden.

Empfehlungen betreffend 30.23

- **Empfehlung 14: Beratung zu Online-Funktion eAT**

Im Service-Center wird bei der Aufnahme der Biometrischen Daten eine Beratung zur Online-Funktion des eATs durchgeführt. Dies bindet viel Zeit, insbesondere aufgrund bestehender Sprachschwierigkeiten.

Vorschlag:

Es sollten aus fachlicher Sicht mögliche Maßnahmen geprüft werden, um den Beratungsaufwand im Termin sowie die Beratungsintensität zu verringern. Es wird dringend empfohlen die Möglichkeit der Herausgabe von Informationsblättern zu prüfen, um den Beratungsaufwand weiter zu reduzieren

Anmerkung:

Die Mitarbeitenden im Service-Center wurden inzwischen darauf hingewiesen, dass eine Beratung nur bei Erstanträgen und Zuzügen erfolgen soll und nicht mehr bei Verlängerungen. Zusätzlich prüft der Fachbereich die Möglichkeit der Herausgabe von Informationsblättern.

- **Empfehlung 15: Erweiterung der Aufgaben des Service-Centers**

Bisher umfasst der Aufgabenbereich des Service-Centers schwerpunktmäßig vorbereitende Tätigkeiten für die Erteilung/Verlängerung von Aufenthaltstiteln sowie die Entgegennahme von Verpflichtungserklärungen. Dies stellt nicht das gesamte Aufgabenspektrum dar, dass mit der Einrichtung des Service-Centers als „Front-Office“ angedacht war.

Vorschlag:

Die Aufgaben des Service-Centers sollten um alle Aufgaben erweitert werden, für die ein unmittelbarer Kontakt mit den Kunden erforderlich ist. Dabei handelt es sich u.a. um folgende Tätigkeiten: Erweiterung um einen „Infoschalter“, Ausbau der Telefonhotline, Aushändigung von eATs, Aufenthaltsgestattungen

- **Empfehlung 16: Terminkoordination im Service-Center**

Rund 25 % der Termine werden nicht wahrgenommen, wodurch ein zusätzlicher Zeitaufwand aufgrund des vergeblichen Terminaufrufs entsteht. Darüber hinaus entsteht ein zeitlicher Zusatzaufwand, da bis zu 50 % der vergebenen Termine aufgrund eines Änderungswunsches der Kunden vorab geändert werden.

Vorschlag:

Der Anteil der Online-Termine muss erhöht werden, sodass möglichst wenig Personalkapazität für Terminkoordination gebunden wird. Statt eigener Terminvergabe seitens der Ausländerbehörde ist auf die Möglichkeit zur Online-Terminbuchung zu verweisen, z.B. rechtzeitig vor Ablauf des Aufenthaltstitels. Durch Online-Terminvergabe kann der Anteil der nicht wahrgenommenen Termine sowie der Anteil der Änderungswünsche reduziert werden.

Anmerkung:

Im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie wurde die Möglichkeit der Online-Terminvereinbarung deaktiviert, um die vorhanden Kapazitäten möglichst bedarfsgerecht auszunutzen. Seit 01.12.2021 wurde die Möglichkeit wieder freigeschaltet, Termine auf der Internetseite des Rhein-Sieg-Kreises zu buchen.

- **Empfehlung 17: Terminvergabe für Verlängerungen**

Aufgrund der hohen Bearbeitungsrückstände wird derzeit im Service-Center bei jeder Erteilung einer Fiktionsbescheinigung ein weiterer Termin in sechs Monaten vergeben für die Verlängerung der Fiktionsbescheinigung.

Vorschlag:

Es wird empfohlen, diese Vorgehensweise auf den Prüfstand zu stellen, da zusätzliche Kapazitäten (u.a. Terminkontingente) gebunden werden.

Empfehlungen betreffend 30.24

- **Empfehlung 18: Abschiebungen von ausländischen Personen aus Strafhaft**

Im Prozess „Ausländische Person aus Strafhaft abschieben“ werden im Sachgebiet 30.24 Tätigkeiten erledigt, die im Wesentlichen Tätigkeiten im Prozess „Abschiebung vorbereiten“ entsprechen und im Sachgebiet 30.22 durchgeführt werden.

> **Vorschlag:**
> Der Prozess „Ausländische Person aus Strafhaft abschieben“ sollte mit dem zugehörigen Personal zu 30.22 verlagert werden.

- **Empfehlung 19: Ausweisungsverfügungen nur im Sachgebiet 30.24**

Zurzeit werden Ausweisungsverfügungen neben der originären Aufgabenwahrnehmung bei 30.24 auch in den Sachgebieten 30.20/21 und 30.22 gefertigt. Dabei handelt es sich um Fälle, in denen in der Regel keine Bleibeperspektive vorliegt und die daher einen geringeren Aufwand haben.

> **Vorschlag:**
> Alle Ausweisungsverfügungen sollen zur Sicherstellung einer einheitlichen Sachbearbeitung zentral bei 30.24 bearbeitet werden.

Empfehlung zur Aufbauorganisation

Auf Basis der ausgesprochenen Empfehlungen wird folgende Aufbauorganisation vorgeschlagen:

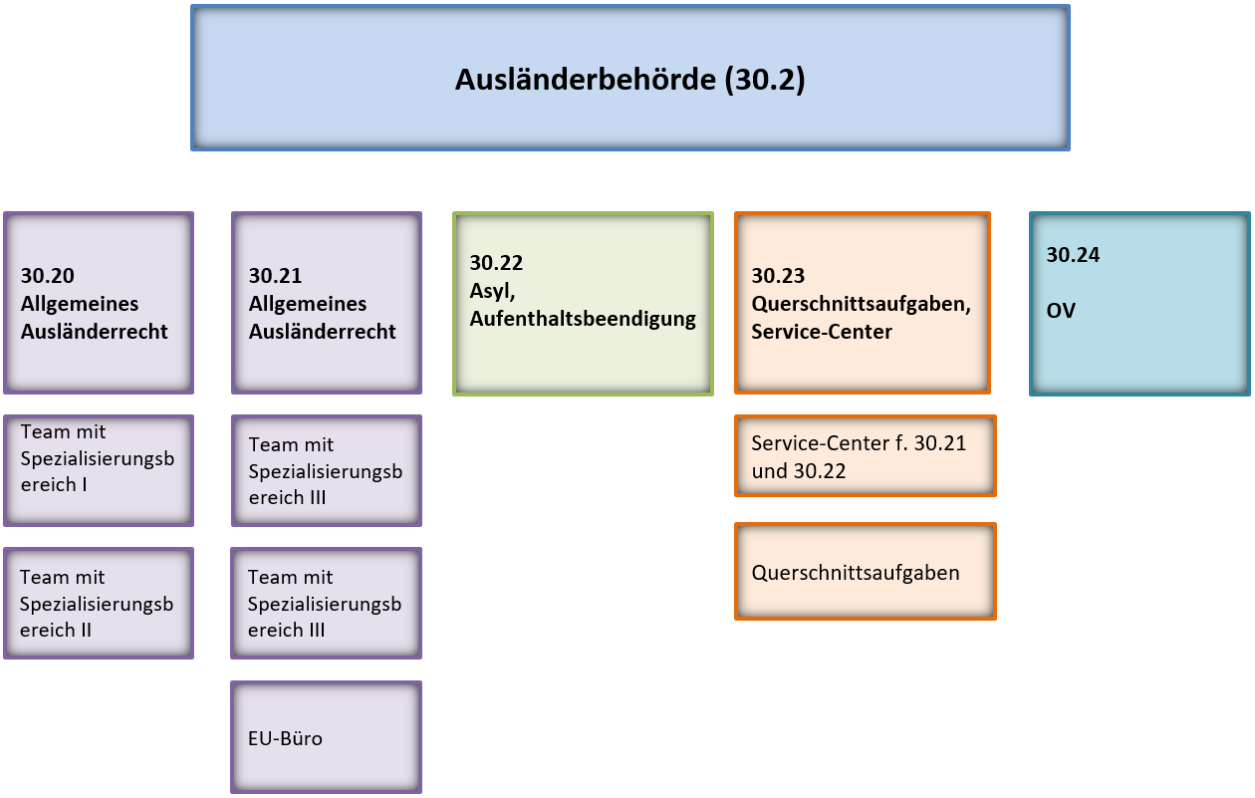

Abbildung 14: Mögliche zukünftige Aufbauorganisation

Die konkrete Ausgestaltung erfolgt im Rahmen der Umsetzungsbegleitung.

8. Fazit

Mit dem ermittelten Personalbedarf von 68,95 VZÄ für die Ausländerbehörde und dem dafür zur Verfügung stehenden Personal-Ist von 68,35 VZÄ (Stand 31.12.2021) kann das laufende jährliche Arbeitsaufkommen bewältigt werden.
Der ermittelte Personalbedarf ermöglicht somit nicht den Abbau der im Fachbereich über mehrere Jahre entstandenen Bearbeitungsrückstände (8.250 Vorgänge, Stand 30.11.2021).

Diese Rückstände haben sich seit der Flüchtlingskrise 2015/16 sukzessive aufgebaut, obwohl der Stellen/Personalbestand auf Basis der bisher genutzten Bemessungsgrundlagen (Anzahl Ausländer/Fallmanager) entsprechend erhöht wurde. Zusätzlich kam es jedoch in dieser Zeit zu einer sehr hohen Personalfluktuation in der Ausländerbehörde. Insbesondere in den Sachgebieten Allgemeines Ausländerrecht und im Service-Center entstanden erhebliche Besetzungsvakanzen.
Darüber hinaus bedingte die große Anzahl von neuen Mitarbeitenden neben dem stark wachsenden Arbeitsaufkommen durch ansteigende Ausländerzahlen einen extrem hohen Einarbeitungsaufwand bei den verbliebenen erfahrenen Mitarbeitenden neben einer reduzierten Arbeitsleistung seitens der neuen Mitarbeitenden.

Der Umgang mit den ermittelten Bedarfen, die Prüfung der Umsetzungsmöglichkeiten der Empfehlungen, die abschließende Personalbedarfsermittlung für das Sachgebiet 30.22 und die fortlaufende Evaluierung wird im Nachgang zur Organisationsuntersuchung im Rahmen einer engen Umsetzungsbegleitung in Abstimmung mit dem Fachbereich erfolgen. Auch wird im Rahmen der Umsetzungsbegleitung eine Kategorisierung der Rückstände erfolgen, wodurch der erforderliche Personalbedarf zur Abarbeitung anhand der modellierten Prozesse ermittelt werden kann.

Weiterhin steigt die Anzahl der Asylbewerber vor allem aus Syrien und Afghanistan seit 2021 wieder an, nachdem sie in der Corona-Pandemie zurückgegangen ist.

Zusätzlich erwartet die die Ausländerbehörde in 2022/2023 aus fachlichen Gesichtspunkten mit der Einführung des Europäisches Einreise-/Ausreisesystem (EES), dem Ausbau des Schengener Informationssystem (SIS 3.0) und dem europäischen Reiseinformations- und Genehmigungssystem (ETIAS) neue Aufgaben bzw. eine Aufgabenerweiterung.
Die beteiligten Behörden (u.a. Bundesinnenministerium, Bundesverwaltungsamt) haben im Rahmen von Informationsveranstaltungen darauf hingewiesen, dass diese Verfahren zu einem personellen Mehraufwand führen werden. Konkrete zusätzlich notwendige Personalbedarfe dieser Auswirkungen wurden von den beteiligten Behörden jedoch bisher nicht genannt. Sobald sich der Umfang der zusätzlichen Aufgaben beziffern lässt, ist dies in die prozessbezogene Bemessung einfließen zu lassen.

Angesichts der vielschichtigen Veränderungen ist für den Veränderungsprozess ein Projektmanagement inkl. Monitoring einzusetzen und es muss die regelmäßige Reflexion des Umsetzungsfortschrittes durch ein Begleitgremium erfolgen.

Trotz der hohen Belastung war das Engagement der Beschäftigten während der Organisationsuntersuchung sehr motiviert. Dies ist ein gutes Zeichen für die anstehende fachliche Weiterentwicklung.

Die Abteilung 10.1 bedankt sich bei den Führungskräften und Mitarbeitenden für die Unterstützung sowie die offene und konstruktive Zusammenarbeit.

9. Anlagen

Hinweis:
Die Anlagen sind aufgrund des Umfangs in dieser Berichtsfassung nicht enthalten.