



Mitteilungsvorlage	Vorlage-Nr: VO/2021/164	
- öffentlich -	Datum: 12.05.2022	
Fachdienst Zuwanderung	Ansprechpartner/i n: Dr. Kruse, Martin Bearbeiter/in: Staack, Dennis	
Abschluss der Organisationsuntersuchung Fachdienst Zuwanderung		
vorgesehene Beratungsfolge:		
Datum	Gremium	Zuständigkeit
18.08.2022	Hauptausschuss	Kenntnisnahme

1. Begründung der Nichtöffentlichkeit:

Entfällt

2. Sachverhalt:

Um eine langfristige Ausrichtung mit effizienter und effektiver Aufgabenerfüllung gewährleisten zu können, wurde im Fachdienst Zuwanderung eine Organisationsuntersuchung durchgeführt.

Die Untersuchung verlief termingerecht und zeigte sich von Beginn an und während des gesamten Prozesses als das richtige Mittel um Verbesserungspotenziale aufzudecken und zu erkennen.

Kernpunkte und wesentliche Maßnahmen-Empfehlungen der Organisationsuntersuchung sind:

- Die Einführung der digitalen Akte sowie Ausbau weiterer digitaler Angebote
➔ Maßnahmen zur Nutzung der Vorteile aus einer Digitalisierung sollen ergriffen werden, dies sind u.a. die Einführung der eAkte, die sich bereits im Prozess befindet sowie das kostenfreie Online-Tool „Einbürgerung QuickCheck“.
- Die Optimierung der räumlichen Verortung des Fachdienstes
➔ Der Fachdienst soll räumlich näher und enger zusammengeführt werden, dabei soll die FDL exponierter verortet werden, Ziel: auf einem, max. zwei Stockwerken soll der Fachdienst geplant werden; zum Zeitpunkt der Untersuchung war der FD auf 3 Stockwerke verteilt (EG, 1. OG, 5. OG).
- Die Optimierung der Terminvergabe

- ➔ Die Zeitpauschalen auf Angemessenheit und Erforderlichkeit überprüfen, Buchungsprozess (auch das Buchungssystem) soll evaluiert werden.
- Der Ausbau des Angebotes am Informationstresen sowie die weitere Qualifizierung des Personals am Informationstresen
 - ➔ Das Fachwissen des Personals am Tresen soll durch Leitlinien erweitert werden, damit auch spezielle Anfragen qualifiziert und rechtssicher beauskunftet werden können.
- Der fachgruppenübergreifende Einsatz von Personal aus dem Rückkehrmanagement mit einem Anteil von 0,7 Vollzeitäquivalenten
 - ➔ Personalüberhang aus dem Rückkehrmanagement soll in die Fachgruppe Aufenthalt verlagert werden.
- Der weitere Ausbau eines internen Kontrollsystems und der Jour-Fixe-Zyklen
 - ➔ Das Kontrollsystem zur effektiveren Erfassung von Rückständen, Terminbuchungsoptionen und Bearbeitungszeiten soll verfeinert und ausgebaut werden. Ziel ist eine schnellere Lesbarkeit und Verfügbarkeit der Daten, diese sollen dann in Jour-Fixe-Zyklen vorgestellt werden.
- Eine Standardisierung der Einarbeitungskonzepte
 - ➔ Die bestehenden Einarbeitungskonzepte sind divers, daher sollen diese anhand eines Standards vereinheitlicht werden.

Personalstruktur

Die Gutachter empfehlen folgende Änderungen in der Personalstruktur:

1. Stellenabbau im Rückkehrmanagement (RKM) um - 0,71 VZÄ
 - ➔ Es besteht im RKM ein Personalüberhang von 0,71 VZÄ.
2. Stellenaufbau in der Fachgruppe Aufenthalt um + 1,83 VZÄ, durch Stellenverlagerung aus dem RKM – 0,71 VZÄ soll hier ein Stellenaufbau von + 1,12 VZÄ erfolgen
 - ➔ Der Personalüberhang aus dem RKM soll in die Fachgruppe Aufenthalt verlagert werden, zusätzlich werden dann noch Stellenanteile von 1,12 VZÄ benötigt.
3. Stellenaufbau in der Fachgruppe Integration und Einbürgerung, Bereich Einbürgerung + 1,64 VZÄ, befristet bis zu einer Evaluierung
 - ➔ Aufgrund deutlich steigender Fallzahlen in der Einbürgerung ist das Personal kurz- und mittelfristig um 1,64 VZÄ zu erhöhen, eine Evaluierung zum weiteren Bedarf sollte 2024 erfolgen.

Auf die beigefügte Prozessübersicht wird verwiesen.

Relevanz für den Klimaschutz:

Entfällt

Finanzielle Auswirkungen:

Entfällt

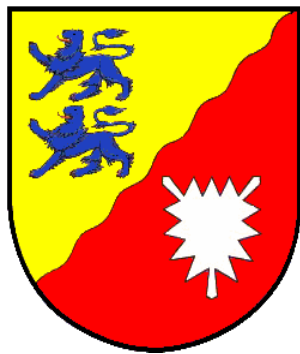
Anlage/n:

Abschlussbericht Rödl & Partner
Personalbedarfsbemessung
Umsetzungscontrolling (Prozessübersicht)
Strategische Ziele für den Fachdienst

Rödl & Partner

Abschlussbericht

Organisationsuntersuchung im Fachdienst Zuwanderung des Kreises Rendsburg-Eckernförde



Februar 2022

Inhaltsverzeichnis

1.	Ausgangslage und Zielsetzung	6
1.1	Ausgangssituation	6
1.2	Zielsetzung	7
2.	Projektvorgehen und -methodik	8
2.1	Das Projekt im Überblick	8
2.2	Allgemeine Erläuterung zum Untersuchungsinhalt	9
3.	Projektinitialisierung	10
3.1	Dokumentensichtung	10
3.2	Auftaktgespräch mit Projektgruppe	10
3.3	Mitarbeiterveranstaltung	11
3.4	Online Mitarbeiterbefragung	12
3.5	Führungskräfteinterviews	13
4.	IST-Analyse im Fachdienst Zuwanderung	14
4.1	Datenerhebung	14
4.2	Prozessaufnahme	16
4.3	Analyseworkshop	18
5.	SOLL-Konzeption im Fachdienst Zuwanderung	19
5.1	Zukunftsworkshop	19
5.2	Maßnahmen	20
5.2.1	Maßnahmen: Fachdienst Zuwanderung	21
5.2.2	Maßnahmen: Fachgruppe Aufenthalt	23

Inhaltsverzeichnis

5.2.3	Maßnahmen: Fachgruppe Integration & Einbürgerung	24
5.3	Personalbedarfsbemessung	26
5.3.1	Ergebnisse der Personalbedarfsbemessung	26
6.	Umsetzungsvorbereitung	30
7.	Ausblick	32

Abkürzungsverzeichnis

BZR	Bundeszentralregister
EBK	Einbürgerungskampagne
FD	Fachdienst
FG	Fachgruppe
FK	Führungskräfte
KIT	Koordinationsstelle für Integration und Teilhabe
MA	Mitarbeiter
RKM	Rückkehrmanagement
SBH	Sicherheitsbehörden
VZÄ	Vollzeitäquivalent

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: PROJEKTPHASEN IM ÜBERBLICK.	8
ABBILDUNG 2: DIE RÖDL & PARTNER QUALITÄTSASPEKTE EINER ORGANISATION.....	9
ABBILDUNG 3: WOSE-STRUKTUR ZUR ORGANISATIONSUNTERSUCHUNG.....	11
ABBILDUNG 4: UMFRAGEERGEBNISSE DER MITARBEITERVERANSTALTUNG.	12
ABBILDUNG 5: WAHRNEHMUNG DER IST-SITUATION DER FÜHRUNGSKRÄFTE UND MITARBEITER.....	12
ABBILDUNG 6: ÜBERSICHT DER FÜHRUNGSKRÄFTEBEWERTUNGEN DER IST- UND SOLL-ZUSTÄNDE.	13
ABBILDUNG 7: AUSGEFÜLLTER ERHEBUNGSBOGEN DER FACHGRUPPE INTEGRATION & EINBÜRGERUNG.	15
ABBILDUNG 8: MERKMALE EINER PROZESSORIENTIERTEN VERWALTUNG.	16
ABBILDUNG 9: PROZESSLANDKARTE DES FACHDIENSTES ZUWANDERUNG.....	17
ABBILDUNG 10: PROZESSAUSSCHNITT: EINBÜRGERUNGSVERFAHREN.	18
ABBILDUNG 11: STRATEGISCHE ZIELE DES FACHDIENSTES ZUWANDERUNG.	19
ABBILDUNG 12: DER WEG VOM HANDLUNGSTHEMA ZUR MAßNAHME.....	20
ABBILDUNG 13: ANZAHL DER MAßNAHMEN NACH ANALYSEKRITERIEN.	20
ABBILDUNG 14: ANZAHL DER MAßNAHMEN NACH BEREICHEN.	21
ABBILDUNG 15: STELLENBEDARF NACH ORGANISATIONSEINHEITEN.	27
ABBILDUNG 16: PERSONALBEDARFSBEMESSUNG DES FD ZUWANDERUNG.	27
ABBILDUNG 17: PERSONALBEDARFSBEMESSUNG DER FG AUFENTHALT.....	28
ABBILDUNG 18: PERSONALBEDARFSBEMESSUNG DER FG INTEGRATION & EINBÜRGERUNG.	29
ABBILDUNG 19: STRUKTUR DES UMSETZUNGSCONTROLLINGS.	30
ABBILDUNG 20: VORBEFÜLLTES TOOL ZUM UMSETZUNGSCONTROLLING.....	31

AUS GRÜNDEN DER BESSEREN LESBARKEIT WIRD DIE MÄNNLICHE FORM (GENERISCHES MASKULINUM) VERWENDET. ES WERDEN JEDOCH IMMER ALLE GESCHLECHTER GEMEINT. DIE VERKÜRZTE SPRACHFORM HAT REDAKTIONELLE GRÜNDE UND IST WERTFREI.

HINWEIS ZUR DEUTSCHEN RECHTSCHREIBUNG:

Für die nachfolgenden Berichtsausführungen sei darauf hingewiesen, dass den Empfehlungen des transnationalen Rates für Rechtschreibung gefolgt wird. Nach dem Sachstand des wissenschaftlichen Dienstes des Deutschen Bundestags (Aktenzeichen: WD 10 – 3000 – 001/20) sind diese verbindlich für Beamte und Angestellte des Bundes und der Länder. Der Kreis Rendsburg-Eckernförde hat sich verpflichtet, den Empfehlungen des Rates für deutsche Rechtschreibung nachzukommen.

Rödl & Partner

1. AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNG

1.1 Ausgangssituation

Der Kreis Rendsburg-Eckernförde liegt zentral im Bundesland Schleswig-Holstein, dem nördlichsten Bundesland der Bundesrepublik Deutschland, und stellt mit fast 2.200 km² den flächenmäßig größten Kreis des Bundeslandes dar. Geographisch grenzt der Kreis Rendsburg-Eckernförde dabei an fünf Kreise sowie zwei kreisfreie Städte, wobei die Ostseeküste im Osten des Kreises eine natürliche Abgrenzung bildet. Auf seiner Fläche leben rund 273.000 Einwohner in den vier Städten Rendsburg, Eckernförde, Nortorf und Büdelsdorf, in drei amtsfreien Gemeinden und in 158 Gemeinden, die durch insgesamt 14 Ämter verwaltet werden. Der Kreissitz, durch den der Kreis verwaltet wird, befindet sich in der Stadt Rendsburg und wird von Herrn Landrat Dr. Rolf-Oliver Schwemer geleitet.¹

Der Kreis Rendsburg-Eckernförde hat Rödl & Partner mit der Durchführung einer Organisationsuntersuchung des Fachdienstes Zuwanderung beauftragt.

Zum Fachdienst Zuwanderung sind zehn Arbeitsplätze zugehörig, aufgeteilt auf die Arbeitsschwerpunkte Fachdienstleitung, Sachbearbeiter und Kreisamtsfrau. Der Fachgruppe Aufenthalt sind aktuell elf Arbeitsplätze zugehörig, die sich auf die Schwerpunkte Fachgruppenleitung und Sachbearbeitung aufteilen. Darüber hinaus sind in der Fachgruppe Integration & Einbürgerung elf Arbeitsplätze verortet, welche sich auf die Arbeitsschwerpunkte Fachgruppenleitung, Sachbearbeitung und Sozialpädagogik aufteilen.

Die Zuständigkeiten des Fachdienstes gliedern sich wie folgt:

- ✓ Einzelfallbearbeitung im Bereich des Rückkehrmanagements
- ✓ Antragsbearbeitung im Bereich Aufenthaltserlaubnisse und -genehmigungen
- ✓ Antragsbearbeitung im Bereich der Duldung
- ✓ Bearbeitung der Familienzusammenführung
- ✓ Ausstellen von Verpflichtungserklärungen und Reiseausweisen
- ✓ Bearbeitung von Einbürgerungsanträgen
- ✓ Koordination der Integration von Ausländern.

¹ Kreis Rendsburg-Eckernförde (o.D.): Kommunalverwaltung im Kreis, Quelle: <https://www.kreis-rendsbuerg-eckernfoerde.de/politik-verwaltung/verwaltungsstruktur>, [16.02.2022].

1.2 Zielsetzung

Die Zielsetzung der Organisationsuntersuchung des Fachdienstes Zuwanderung war, die digitale Transformation sowie die Prozessorientierung der Organisation voranzutreiben. Außerdem galt es, Schwachstellen innerhalb des Fachdienstes zu identifizieren und diese nachhaltig zu verbessern. Die Untersuchungsziele ließen sich in drei Bereiche gliedern:

- ✓ Aufgabenverteilung (Personen)
- ✓ Arbeitsabläufe (Prozesse)
- ✓ Transparenz (Kommunikation)

Die Organisationsuntersuchung zielte darauf ab, einen Organisationsentwicklungsprozess zu initiieren, durch den die Aufgabenwahrnehmung und Leistungserbringung des Fachdienstes Zuwanderung aufgabenkritisch und organisationsanalytisch bewertet und Optimierungsmöglichkeiten erarbeitet wurden.

2. PROJEKTVORGEHEN UND -METHODIK

2.1 Das Projekt im Überblick

Um eine reibungslose Kommunikation und Koordination des Projektes zu gewährleisten, wurde je ein Projektansprechpartner auf Seiten des Kreises Rendsburg-Eckernförde sowie auf Seiten von Rödl & Partner benannt. Durch diese Funktionen konnte die Kommunikation auf beiden Seiten gebündelt werden und ein konzentrierter Austausch stattfinden.

Zur Erreichung eines erfolgreichen Projektabschlusses im Sinne des Kreises Rendsburg-Eckernförde wurde außerdem der zeitliche Ablauf des Projekts und die angewandten Methoden in einem Projektplan vor Beginn des Projektes festgehalten. Die Projektbearbeitung erfolgte in drei Phasen:



Abbildung 1: Projektphasen im Überblick.

Der Projektbeginn wurde im Juni 2021 durch die Projektinitialisierung markiert, die ausschlaggebend für den Erfolg des Projektes war. Im Rahmen dieser Phase wurden erste relevante Informationen für den weiteren Projektverlauf identifiziert und bewertet. Ferner wurde die IST-Situation im Fachdienst Zuwanderung auf Grundlage einer Daten- und Prozessaufnahme analysiert. Hierbei war die Einbeziehung der Führungskräfte und der Mitarbeiter für die Analyse maßgeblich. Nach der Analyse der Prozesse wurden Optimierungsmöglichkeiten und die dafür notwendigen Maßnahmen abgeleitet. Zusätzlich erfolgte eine Personalbedarfsbemessung im Zuge der Entwicklung eines SOLL-Konzeptes. In der vierten Phase, der Umsetzungsvorbereitung, wurde nach der Ergebnispräsentation vor Führungskräften und Mitarbeitern ein Umsetzungsfahrplan für alle erarbeiteten Maßnahmen entwickelt sowie der vorliegende Bericht angefertigt und abgestimmt. Das Projekt endete mit der Übergabe aller relevanten Unterlagen.

Rödl & Partner

2.2 Allgemeine Erläuterung zum Untersuchungsinhalt

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung im Fachdienst Zuwanderung wurden folgende Bereiche als leitende Analyse Kriterien herangezogen:

- ✓ Personalsituation
- ✓ Digitalisierung
- ✓ Prozesse
- ✓ Organisation

Diese Analyse Kriterien lassen sich in insgesamt acht Qualitätsaspekte untergliedern, die für die Analysen und das anschließende Vorgehen maßgeblich waren. Rödl & Partner konnte diese Qualitätsaspekte durch langjährige Erfahrung und Expertise im Bereich Managementoptimierung als wesentliche Schlüsselfaktoren identifizieren, durch die eine nachhaltig erfolgreiche Organisationsgestaltung garantiert wird. Nachstehende Abbildung veranschaulicht die Qualitätsaspekte einer Organisation:

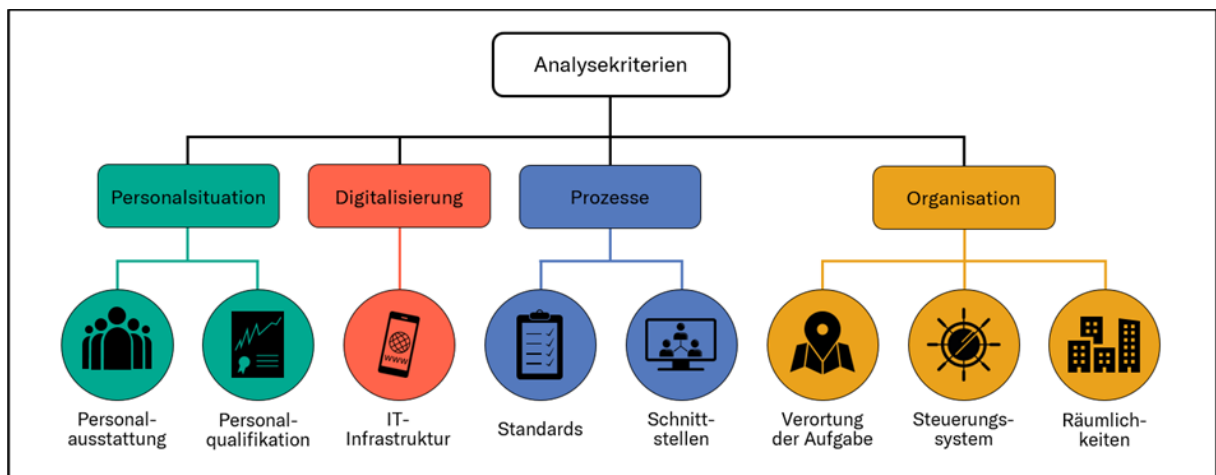


Abbildung 2: Die Rödl & Partner Qualitätsaspekte einer Organisation.

In den folgenden Kapiteln werden die einzelnen Phasen der Organisationsuntersuchung im Detail beschrieben.

3. PROJEKTINITIALISIERUNG

Die Zusammenarbeit zwischen der Kreisverwaltung Rendsburg-Eckernförde und Rödl & Partner bei der Organisationsuntersuchung im Fachdienst Zuwanderung begann mit der ersten Projektphase „Projektinitialisierung“. Hier wurden die Grundlagen für eine erfolgreiche und effiziente Projektarbeit geschaffen. In dieser Projektphase wurden außerdem der Projektfahrplan und das Projektdesign final abgestimmt und die Datenlage analysiert. Hierbei gliederte sich die Phase in folgende Bestandteile:

- ✓ Dokumentensichtung
- ✓ Auftaktgespräch mit der Projektgruppe
- ✓ MitarbeiterInnenveranstaltung
- ✓ Online Mitarbeiterbefragung
- ✓ Führungskräfteinterviews

3.1 Dokumentensichtung

Für die Schaffung des ersten Überblicks und zur Einschätzung der Situation der Organisation wurden zunächst sämtliche relevante Dokumente zur Verfügung gestellt und anschließend gesichtet. Die Übermittlung der Dokumente an Rödl & Partner erfolgte über die Übertragungsplattform RDoX (Rödl & Partner Document eXchange), die einen sicheren und komfortablen Austausch ermöglichte.

3.2 Auftaktgespräch mit Projektgruppe

Im Auftaktgespräch erläuterte Rödl & Partner das konkrete Vorgehen sowie den Ablauf des Projektes und die Methoden, die im Laufe der Organisationsuntersuchung angewandt wurden. Darüber hinaus wurde eine gemeinsame Grundlage für die Projektarbeit geschaffen. Dazu wurden die Erwartungen aller Beteiligten abgeglichen und in einer sogenannten WOSE-Struktur dargestellt. Die Struktur gewährleistete eine Kategorisierung der individuellen Erwartungen in die Kategorien „Wichtig“, „Offen“, „Störend“ und „Erfreulich“. Hierdurch wurde ein erster Überblick über die Gesamtsituation ermöglicht. Folgende Abbildung zeigt die erarbeitete WOSE-Struktur:

Rödl & Partner

Wichtig	Offen
<ul style="list-style-type: none"> • PBB entlang der Prozesse/ Fallzahlen/ fortschreibungsfähig 	<ul style="list-style-type: none"> • Zuständigkeiten definieren • Prozesse modellieren • Umfängliches Handbuch (80/20-Methode) • Einarbeitungskonzept • Wissensmanagement
Störend	Erfreulich
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplätze nicht alle abgedeckt • Fachwissen aufbauen • Einarbeitung nicht nachhaltig genug (→ Unsicherheit) • Entscheidungen treffen • Vertretungssituationen sind nicht klar (z.B. Krankheit) • Zuständigkeiten (wer macht was) • Lange Terminvorlaufzeit (1-2 Monate) [C19] • Zustrom ohne Terminvereinbarung [C19] – keine einkalkulierte „Pufferzeit“ für Notfälle • Einheitliches Vorgehen (Vorgaben wie vorzugehen ist) • Mehrsprachigkeit der Kunden (Problem bei z.B. Terminbuchung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenhalt und Bereitschaft zur gegseitigen Unterstützung • Auch Fachgruppenübergreifend (z.B. bei Sonderaktionen mit verlängerten Öffnungszeiten)

Abbildung 3: WOSE-Struktur zur Organisationsuntersuchung.

3.3 Mitarbeiterveranstaltung

In der Mitarbeiterveranstaltung wurden die zentralen Inhalte der Organisationsuntersuchung im Fachdienst Zuwanderung des Kreises Rendsburg-Eckernförde den Mitarbeitern in einer speziellen Veranstaltung vorgestellt. Diese Veranstaltung bildet die Grundlage für eine erfolgreiche Organisationsuntersuchung und markierte den Beginn der inhaltlichen Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit der Organisationsuntersuchung. Außerdem ermöglichte die Veranstaltung einen differenzierten Blick in die Situation der Organisation und es konnte durch den Einbezug der Mitarbeiter eine Akzeptanz für das gesamte Projekt gefördert werden, ohne welche das Projekt der Organisationsuntersuchung sowie der darauf folgenden Organisationentwicklung wenig erfolgversprechend verlaufen würde.

Nachdem die Ziele und das geplante Vorgehen durch Rödl & Partner erläutert wurden, wurden alle Mitarbeiter eingeladen, an einer Live-Mitarbeiterbefragung teilzunehmen. Hierdurch konnte ein aktuelles Stimmungsbild im Fachdienst erarbeitet werden.

Die Mitarbeiter konnten sich fragengestützt in der Diskussion beteiligen. Für den Einbezug der Mitarbeiter wurden folgende fünf Leitfragen gestellt, die zu auf Post-its zu beantworten waren:

- ✓ Was soll mit der Organisationsuntersuchung erreicht werden?
- ✓ Was halten Sie für besonders wichtig?
- ✓ Was muss passieren, um eine Veränderung zu bewirken?
- ✓ Wo sehen Sie Bedarf an Veränderung?
- ✓ Wo stehen Sie?

Die Antworten wurden anschließend in Kategorien geclustert, wobei Softfacts Themen wie Freundlichkeit, Höflichkeit, Ehrlichkeit und Wertschätzung sind. Die folgende Abbildung veranschaulicht die Leitfragen sowie die geclusterten Auswertungsergebnisse:

Rödl & Partner

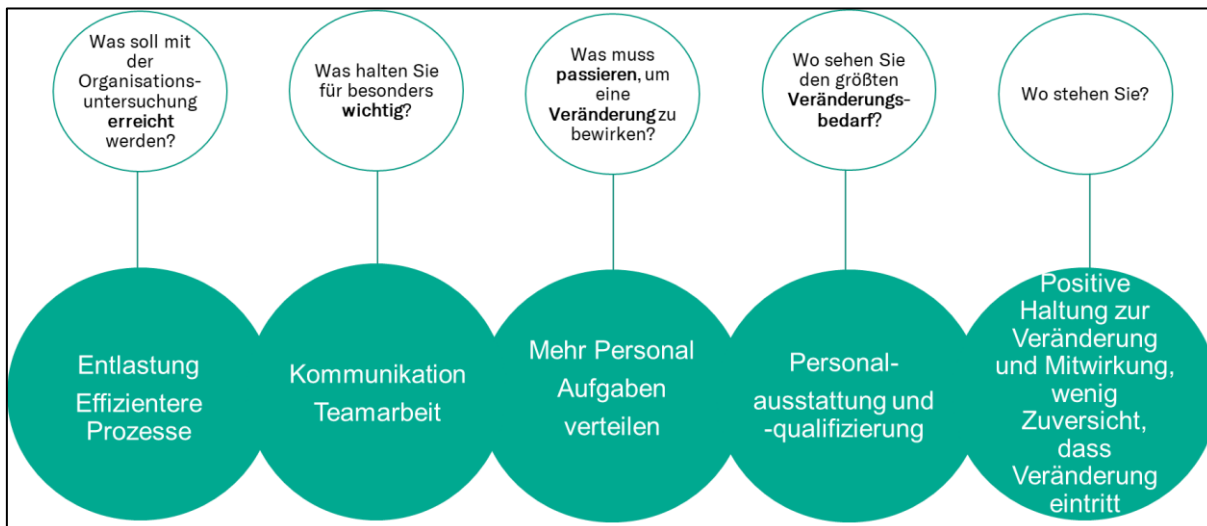


Abbildung 4: Umfrageergebnisse der Mitarbeiterveranstaltung.

Die weitere Darstellung der Ergebnisse der Live-Mitarbeiterbefragung lassen sich der Anlage 1 entnehmen.

3.4 Online Mitarbeiterbefragung

Durch die online Mitarbeiterbefragung wurde gewährleistet, dass sich die Mitarbeiter nach der ersten inhaltlichen Auseinandersetzung mit der Organisationsuntersuchung während der Mitarbeiterveranstaltung bereits vor den Prozessaufnahme-Workshops anonym in das Projekt einbringen konnten und somit einen erheblichen Beitrag zur Schärfung des Fokus der Organisationsuntersuchung geleistet haben. Die online Mitarbeiterbefragung bestand aus der Bewertung von insgesamt 10 Aussagen, die in die Bereiche der Rödl & Partner-Qualitätsaspekte einer Organisation geclustert waren. Hier hatten die Mitarbeiter die Möglichkeit, Aussagen zu bewerten, wobei auf der Bewertungsskala der Wert 1 der Aussage „trifft nicht zu“ und der Wert 9 der Aussage „trifft voll zu“ entsprach. Die Erkenntnisse, die aus der online Mitarbeiterbefragung gewonnen werden konnten, wurden in den anschließenden Workshops verarbeitet. Die Bewertung der Wahrnehmung der IST-Situation im FD Zuwanderung ergab ein relativ ähnliches Bild zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften.

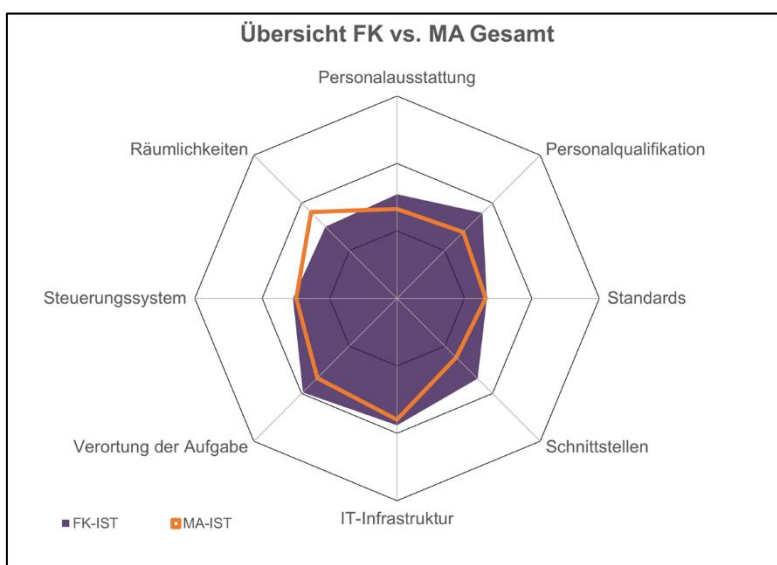


Abbildung 5: Wahrnehmung der IST-Situation der Führungskräfte und Mitarbeiter.

Rödl & Partner

3.5 Führungskräfteinterviews

In Ergänzung zu der Mitarbeiterbefragung wurden zusätzlich die Führungskräfte zu der aktuellen Situation im Fachdienst Zuwanderung befragt, um ein vollumfängliches Bild zu erlangen. Hierfür wurden separate Einzelgespräche mit den Führungskräften geführt. Grundlage dieser Gespräche waren auch hier die Rödl & Partner Qualitätsaspekte. Zu den Themenbereichen wurden Aussagen getroffen, die dann von den Führungskräften kommentiert und bewertet wurden. Bei der Bewertung wurde zunächst der IST-Zustand und anschließend der Soll-Zustand bewertet, wobei auf der Bewertungsskala der Wert 1 der Aussage „trifft nicht zu“ und der Wert 9 der Aussage „trifft voll zu“ entsprach. Beispielsweise wurde zum Themenbereich „Personalsituation“ mit der Unterkategorie „Personalausstattung“ die Aussage „Die Vertretungsregelungen funktionieren.“ bewertet.

Die gesammelten Kommentare wurden anschließend analysiert und in Verbindung mit den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung ausgewertet. Nachstehende Abbildung veranschaulicht die Ergebnisse der Führungskräfteinterviews in einem Netzdiagramm. Die Mitte des Diagramms ist so zu deuten, dass möglichst wenig Zustimmung zur zu bewertenden Aussage vorliegt. Außerdem stellt die ausgefüllte Fläche die Bewertung des IST-Zustandes und die durchgezogene Linie die Bewertung des SOLL-Zustandes dar.

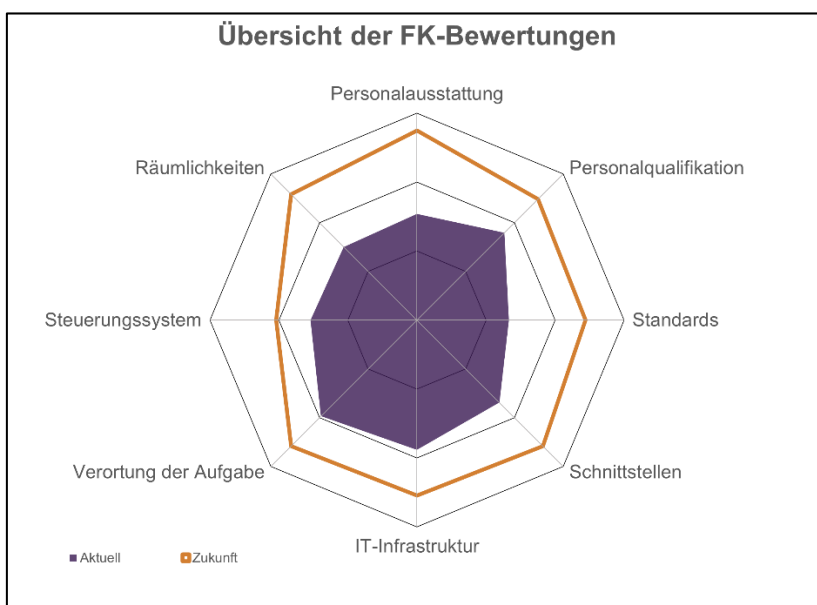


Abbildung 6: Übersicht der Führungskräftebewertungen der IST- und SOLL-Zustände.

Rödl & Partner

4. IST-ANALYSE IM FACHDIENST ZUWANDERUNG

Nach der Schilderung der Ausgangslage und der Zielsetzung sowie der Beschreibung des Vorgehens und der angewandten Methodik im Projekt werden im folgenden Kapitel die Ergebnisse der Organisationsuntersuchung festgehalten. Hierbei wurde zunächst die IST-Situation analysiert und anschließend Stoßrichtungen identifiziert.

Für ein umfassendes Verständnis des Status Quo im Fachdienst Zuwanderung setzte Rödl & Partner unterschiedliche Analysetools ein:

- ✓ Datenerhebung
- ✓ Prozessaufnahme
- ✓ Prozesslandkarte
- ✓ Analyseworkshop

In den folgenden Kapiteln werden die Analysen sowie die zentralen Erkenntnisse dargelegt.

4.1 Datenerhebung

Bestandteil der IST-Analyse war auch die Erhebung weiterer Daten hinsichtlich anfallender Aufgaben, zugehöriger Fallzahlen sowie die zeitlichen Anteile je Mitarbeiter zur Aufgabenerledigung. Hierfür wurde ein Erhebungsinstrument entwickelt, welches sich aus folgenden fünf zentralen Bereichen zusammensetzt:

- ✓ Aufgaben und Tätigkeiten
- ✓ Fallzahlen
- ✓ Auflistung aller Mitarbeiter des untersuchten Bereichs
- ✓ Anteilige Arbeitszeit der Mitarbeiter je Aufgabe
- ✓ Allgemeine Bemerkungen

Um eine übersichtliche Erarbeitung zu gewährleisten, wurden eigene Erhebungsbögen für den Fachdienst Zuwanderung sowie die einzelnen Fachgruppen entwickelt und in einem inkrementellen Prozess zur Steigerung der Qualität durch den Fachdienst und Rödl & Partner befüllt und überarbeitet.

Die abgefragten Informationen wurden in die Aufgabenbereiche Managementaufgaben, Unterstützungsaufgaben und Kernaufgaben gegliedert. Innerhalb dieser Bereiche wurde jeder Aufgabe eine laufende Nummer zugeordnet und diese unter dem Stichwort „Tätigkeiten“ konkretisierend beschrieben. Unter dem Punkt „Arbeitsmengen“ wurden Angaben über Bezugsgrößen bzw. Fallzahlen der Jahre 2018 bis 2020 sowie eine Prognose für das laufende Jahr erhoben, die im Rahmen der einzelnen Tätigkeiten anfielen bzw. anfallen werden.

Rödl & Partner

Nach einer optischen Trennung folgten in den einzelnen Spalten Angaben zu den Mitarbeitern der entsprechenden Organisationseinheit. Deren prozentualer Arbeitsanteil wurde gesondert für die jeweiligen Aufgaben ausgewiesen. Die Summe dieser Verteilung ist bei jedem Mitarbeiter deckungsgleich zum ausgewiesenen Stellen-IST.

Weiterführend war Platz für die Hinterlegung von ergänzenden Informationen. Bspw. konnten Hinweise gegeben werden, welche Schnittstellen bestehen und ob standardisierte Vordrucke zur Übergabe des Prozesses vorhanden sind. Darüber hinaus konnten Fragen zur Digitalisierung beantwortet werden, indem hinterlegt wird, welche Systeme für eine IT-gestützte Aufgabenerledigung eingesetzt werden und dadurch eine medienbruchfreie Arbeit ermöglichen. Neben Hinweisen zu bestehenden Vollzugsdefiziten konnten allgemeine Bemerkungen gegeben werden. Es wurde sich dazu entschlossen, die zur Untersuchung relevanten Informationen im Rahmen der anstehenden Prozessaufnahme zu erarbeiten.

Die jeweilige Führungskraft befüllte die Dokumente. Informationen zu Aufgaben, Arbeitsmengen und Personaleinsatz wurden durch die Erhebungsbögen strukturiert und zusammengefasst erhoben. In den auszufüllenden Feldern wurden je nach geforderter Information entweder Zahlen oder Texte eingetragen.

Aufgabenbereich Fachdienst Zuwanderung - Fachgruppe Integration																			
Zuordnung von Stellen zu Aufgaben																			
Lfd. Nr.	Aufgaben	Tätigkeiten	Arbeitsmengen					Summe VZÄ	Mitarbeiter*innen										
			Bezugsgrößen/ Art der Fallzahlen	2018	2019	2020	Prognose ffd. Jahr		MA 1	MA 2	MA 3	MA 4	MA 5	MA 6	MA 7	MA 8	MA 9	MA 10	
									Denise Stuck	Zita Bäriger-Reuter	Kristiane Kubacki	Wynne Maria Lisch	Kristina Dornier	Saharane Rohrer	Britta Leuten	Susanne Pflar	Ulrich	Regina Pfahrer	
Managementaufgaben			6,25					0,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
M1	Leitung	Vantwortlichkeit für die ordnungsgemäße Erfüllung der Aufgaben der Fachgruppe Dienste Personalplanung der zur Organisationseinheit getrennter Mitarbeiter*innen, Einberufungen, Mitarbeitergespräche, Erstellung von Bescheinigungen Mentoring und Unterstützung der Fachbereichsleitung bei Personal- und Organisationsentwicklung, bezogen auf die Fachgruppe Etablierung und Umsetzung von Konzepten (z.B. Konzept zur Integration von Migranten*innen) Planung und Organisation der Durchführung der Aufgaben für Fachgruppe	Anzahl der zu leitenden Mitarbeiter	4 (nur K1T 2 (EB) noch geteilt)	9	9	8	0,25											
Unterstützungsaufgaben			5,47					0,21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Kernaufgaben			5,47					0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
K1	Einbürgerungsverfahren nach Vorschriften des StAG (Ansprüche und Einbürgerungsbedingungen)	Antragsbearbeitung und Entscheidung	Anzahl der Einbürgerungen	133	220	174	200	2,39											
K2	Erfassung und Validierung der deutschen Staatsangehörigkeit	Antragsbearbeitung und Entscheidung	Anzahl der Anträge	2	2	2	1	0,01											
K3	Beibehaltung der deutschen Staatsangehörigkeit bei Erwerb einer ausländischen Staatsangehörigkeit	Antragsbearbeitung	Anzahl der Anträge	2	2	2	1	0,01											
K4	Einbürgerungsrechtliche Auswertung	Auswertung aus den Voruntersuchungen von Vormerkern vor 1945/ 2004, Prüfung von Zusicherungen	Anzahl der Auswertungen	15	15	16	10	0,02											
K5	Stellungsnahmen nach dem Aufenthaltsgesetz (AufH) für die Stiftung für ethnische Minderlinge	Stellungsnahmen	Anzahl der Stellungsnahmen	1	1	0	1	0,01											
K6	Widerspruchsbehandlung	im Staatsangehörigkeitsrecht und bei Einbürgerungen	Anzahl der Widersprüche	5	5	4	2	0,02											
K7	Klagebearbeitung	im Staatsangehörigkeitsrecht und bei Einbürgerungen	Anzahl der Klagen	2	2	2	1	0,02											
K8	Koordinierung Integration	Konzeptionell-theoretische Arbeit: Weisungskonzept zur Integration von Migranten*innen, Erhebung und Analyse spezifischer Bedürfnisse und Integrationsbarrieren, Weisung-Ermittlung Integrationsbarrieren, Konzeptionierung von Fachfragen und Vorgehensfragen, Datenmanagement Umsetzung der konzeptionell-theoretischen Arbeit (Weisungskonzept, Integrationsbarrieren) Planung, Organisation, Leitung, Moderation und fachliche Gestaltung von Netzwerkevents/Tagungen, Netzwerkrunden, Fachliche Gestaltung von Fachtagungen, Fortbildungen und Konferenzen, Bearbeitung von externen Anfragen						0,90	0,30	0,15	0,15	0,15	0,15						
								0,70	0,10	0,15	0,15	0,15	0,15						
								0,89	0,10	0,19	0,20	0,20	0,20						

Abbildung 7: Ausgefüllter Erhebungsbogen der Fachgruppe Integration & Einbürgerung.

Insgesamt wurden der aktuelle Aufgabenbestand des untersuchten Fachdienstes, der Personaleinsatz der einzelnen Mitarbeiter und die Summe aller Mitarbeiter in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) je Aufgabe bzw. je einzelner Tätigkeit, ebenso wie die jeweiligen Aufgabenverortungen, sichtbar gemacht. Anhand der Eintragungen konnte im Nachgang nachvollzogen werden, welche Aufgaben mit welchen Zeitanteilen erledigt wurden oder ob gewisse Tätigkeiten nur von einzelnen Mitarbeitern bearbeitet worden sind, wodurch die Fragmentierung der jeweiligen Aufgaben gut ersichtlich wurde. Dazu ergab sich aus dem Erhebungsbogen eine Aufwandsverteilung nach Leitungsaufgaben und Fachaufgaben.

Rödl & Partner

4.2 Prozessaufnahme

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung ist die Prozessaufnahme ein elementarer Bestandteil auf dem Weg zur modernen, prozessorientierten Verwaltung. Es werden verschiedene Ziele mit der Erhebung verfolgt:

- ✓ Schnittstellen und behördeninternen Kommunikationsaufwand minimieren
- ✓ Ergebnisse und deren Zusammensetzung verstehen
- ✓ Schwachstellen identifizieren
- ✓ Optimierungspotenziale aufdecken und somit Input für das Re-Design von Prozessen geben
- ✓ einheitliche Standards in der Sachbearbeitung (Handbücher zur Einarbeitung neuer Kollegen u. a.)
- ✓ E-Governmentfähigkeit der Prozesse sicherstellen

Diese Ziele werden durch die Hauptmerkmale einer modernen Verwaltungseinheit erreicht und sind im Folgenden dargestellt:


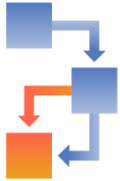
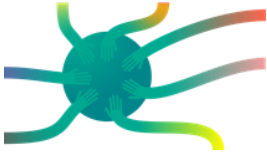

<p>1 Die Beschäftigten sind eng mit ihrem Produkt oder ihrer Leistung und somit auch mit deren Qualität verbunden (Mitarbeiterorientierung)</p> <p>Die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und Entscheidungen steigt und damit auch die Motivation</p> 		<p>2 Schlanke Prozesse mit geringen Organisations- und Medienbrüchen machen die Leistungserstellung effizienter</p> 	
<p>4 Die Transparenz der Verwaltungstätigkeit führt zu mehr Kundenzufriedenheit und zu einem Imagegewinn der öffentlichen Verwaltung</p> 		<p>3 Durch ganzheitliche, transparente Vorgangsbearbeitung nimmt die Flexibilität zu, da auf Ausnahmesituationen und Veränderungen besser reagiert werden kann</p> 	

Abbildung 8: Merkmale einer prozessorientierten Verwaltung.

Das Aufgabenspektrum des Fachdienst Zuwanderung umfasst neben Führungs- und Unterstützungsprozessen zentrale Kernprozesse. Im Zuge der Organisationsuntersuchung wurden ausgewählte Kernprozesse aufgenommen und untersucht. Für eine übersichtliche Darstellung des Prozessgeschehens wurde weiterführend eine Prozesslandkarte² angelegt.

² Definition Prozesslandkarte: „Die Prozesslandkarte ist primär als Hilfsmittel gedacht, um sich einen Überblick über die bedeutsamen und deshalb auch weiter zu untersuchenden Geschäftsprozesse eines Geschäftsfelds zu verschaffen. Prozesslandkarten stellen immer die Besonderheiten und Zusammenhänge in einem bestimmten Unternehmen dar und sind deshalb unternehmensspezifisch zu gestalten.“ Vgl. Schulte-Zurhausen: Organisation, 1995, S.92.

Rödl & Partner

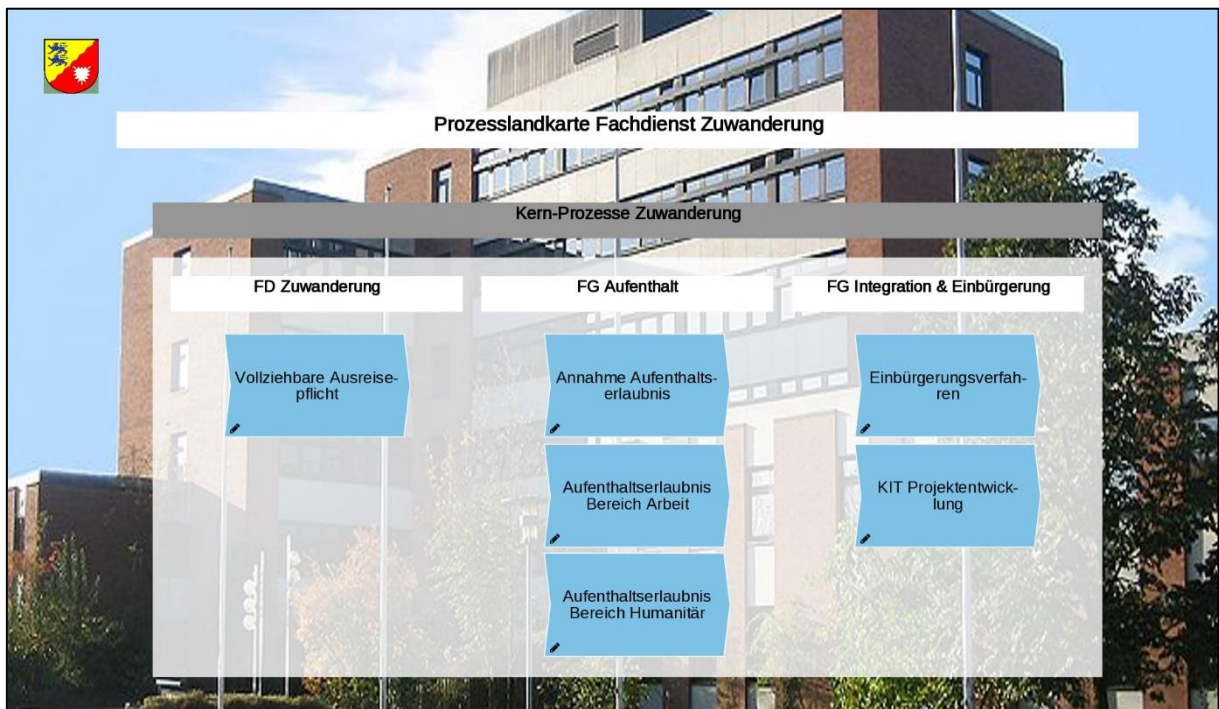


Abbildung 9: Prozesslandkarte des Fachdienstes Zuwanderung.

Die Aufnahme der Prozesse wurde zuvor mit den Führungskräften abgestimmt. In der Abstimmung wurden durch Rödl & Partner gemachte Vorschläge erörtert und ergänzt. Im Ergebnis wurden folgende Kernprozesse im BPMN2.0 Standard modelliert und genauer untersucht:

- ✓ Vollziehbare Ausreisepflicht (FD Zuwanderung)
- ✓ Annahme Aufenthaltserlaubnis (FG Aufenthalt)
- ✓ Bearbeitung Aufenthaltserlaubnis im Bereich Arbeit (FG Aufenthalt)
- ✓ Bearbeitung Aufenthaltserlaubnis im Bereich Humanitär (FG Aufenthalt)
- ✓ Einbürgerungsverfahren (FG Integration & Einbürgerung)
- ✓ KIT Projektentwicklung (FG Integration & Einbürgerung)

Zusammengefasst besteht ein in BPMN 2.0 modellierter Prozess aus mehreren Schwimmbahnen für die unterschiedlich am Prozess beteiligten Akteure. Die Symbole innerhalb der Prozesse haben genau zugewiesene Bedeutungen. Der Prozessstart kennzeichnet sich typischerweise durch ein gelbes rundes Starterereignis. Auf dieses folgen viereckige blaue Kästen, welche die einzelnen Aufgaben darstellen. Diese können mit Hilfe von weiteren Daten genauer definiert werden. Wenn nötig, hinterlegte Rödl & Partner weiterführende Informationen zum Vollzug der Aufgaben, offene Handlungsthemen, zuständige Rollen sowie bei der Aufgabe im Einsatz befindliche IT-Systeme oder potenzielle Risiken. Diese Risiken werden durch ein weißes Ausrufezeichen in rotem Dreieck gekennzeichnet. Zwischenereignisse wie der Eingang nachgelieferter Dokumente o.ä. werden rund in grün dargestellt. Entscheidungs-Gateways sind als gelbe Rauten hinterlegt. Diese können exklusiv sein, was bedeutet, dass im Prozess entweder der eine Weg oder der andere Weg gewählt wird. Ebenso gibt es nicht-exklusive Gateways, welche durch ein Plus im Inneren gekennzeichnet sind und visualisieren, dass der Prozess sich an dieser Stelle aufteilt, und erst wenn beide Wege parallel vollständig durchlaufen und durch ein erneutes nicht-exklusives Gateway zusammengeführt wurden, der Prozess weiterläuft. Das Ende eines Prozesses wird durch ein gelbes rundes Endereignis mit fettgedrucktem Rand dargestellt.

Rödl & Partner

Die Darstellung der Prozesse in der oben erläuterten Form ermöglicht eine ergebnisorientierte Analyse der Prozesse im Hinblick auf mögliche Risiken oder Schwachstellen. Abbildung 9 zeigt exemplarisch einen Prozessausschnitt des Prozesses Einbürgerungsverfahren, welcher der Fachgruppe Integration & Einbürgerung zugeordnet ist.

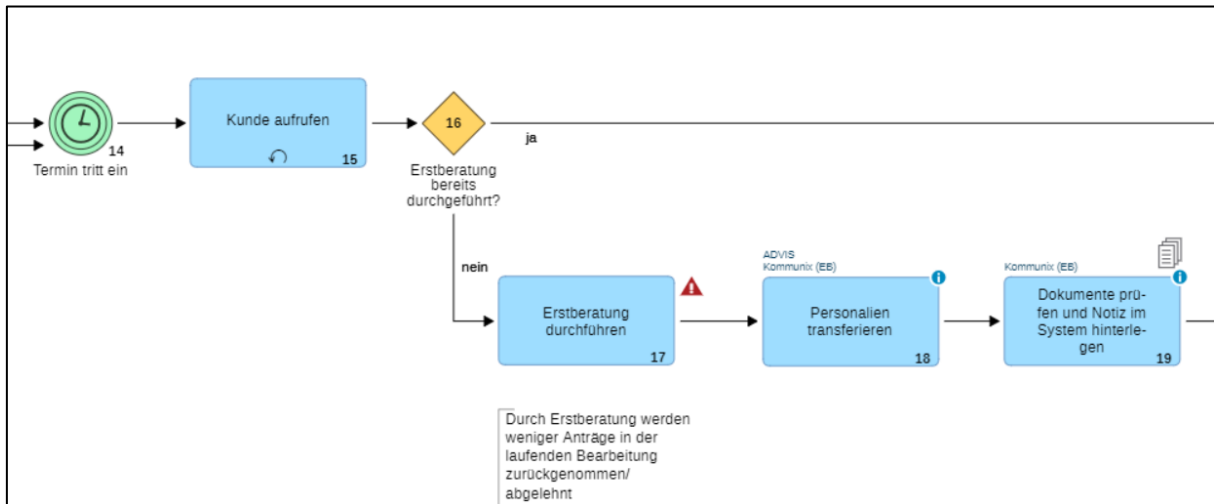


Abbildung 10: Prozessausschnitt: Einbürgerungsverfahren.

Aus der Prozessdarstellung des Prozessausschnitts des Einbürgerungsverfahrens im BPMN 2.0 Standard lässt sich der Prozess standardisiert und übersichtlich darstellen. So wird anhand des Prozessausschnitts deutlich, dass nach Eintreten des Termins ein Aufruf des Kunden erfolgt. Das gelbe exklusive Gateway charakterisiert die Prüfung, ob mit dem Kunden bereits eine Erstberatung durchgeführt wurde. In diesem Beispiel wird dargestellt, welche Prozessschritte ablaufen, wenn der Kunde noch keine Erstberatung erhalten hat. An dieser Stelle erfolgt die Erstberatung durch den Sachbearbeiter als nächster Prozessschritt. Die Durchführung des Prozessschrittes „Erstberatung durchführen“ soll einen nachträglichen Arbeitsaufwand im Falle einer Ablehnung und eines Widerspruchs verhindern. Im Anschluss an die Erstberatung werden die Personalien mit den Fachverfahren ADVIS und Kommunix transferiert und anschließend die Dokumente geprüft und Notizen im Kommunix-System hinterlegt.

Diese Darstellung der Prozesse bietet den Vorteil, dass Risiken und das Zusammenspiel mit Fachverfahren und Informationssystemen im Prozess visualisiert werden können. Dieser Aspekt schafft eine Übersichtlichkeit des Prozesses und Schwachstellen und Optimierungspotenziale lassen sich analytisch charakterisieren.

Die aufgenommenen Prozesse und die modellierte Darstellung sind der Anlage 2 zu entnehmen.

4.3 Analyseworkshop

In dem Analyseworkshop wurden zusammen mit den Mitarbeitern verschiedene Sachverhalte diskutiert und analysiert. Hierfür bildeten die erhobenen Daten aus der Onlinemitarbeiterbefragung, der Führungskräfteinterviews und der Prozessaufnahme die Diskussionsgrundlage. Im Ergebnis wurden im Analyseworkshop 38 Sachverhalte zusammengetragen, bei denen ein Optimierungspotenzial gesehen wurde. Zu den gesammelten Sachverhalten gehörten beispielsweise Probleme in den Prozessabläufen, wie die Existenz zahlreicher Medienbrüche oder Probleme bei der Personalausstattung. Rödl & Partner strukturierte die Diskussion durch eine Priorisierung der vorhandenen Sachverhalte. Die Priorisierung wurde nach Nennung der Belegschaft und Bedeutung für die Transformation des Fachdienstes vorgenommen. Diese wurden nach Stichworten geclustert dargestellt und detaillierter analysiert. In der Analyse wurden bereits Lösungsideen aufgenommen. Der Analyseworkshop bildete die Grundlage für die Definition von Handlungsfeldern und Stoßrichtungen.

5. SOLL-KONZEPTION IM FACHDIENST ZUWANDERUNG

Aufbauend auf die Analyseergebnisse wurden mehrere Workshops durchgeführt, um eine SOLL-Konzeption zu erstellen.

Hierbei wurden zunächst strategische Ziele in einem Zukunftsworkshop entwickelt, im Maßnahmenworkshop Maßnahmen festgelegt und eine Personalbedarfsbemessung durchgeführt.

5.1 Zukunftsworkshop

Im Zukunftsworkshop lag der Fokus auf der Entwicklung strategischer Ziele für den Fachdienst Zuwanderung. Hierzu wurden die Qualitätsaspekte einer Organisation (vgl. Kapitel 2.2) zugrunde gelegt und durch Brainstorming Ziele und Indikatoren identifiziert.

So wurde beispielsweise für den Aspekt „Schnittstellen“ festgestellt, dass die interne Sichtbarkeit der KIT-Stelle innerhalb der Kreisverwaltung nicht ausreichend ausgeprägt ist. So kommt es vor, dass andere Fachdienste und Fachgruppen keine Informationen über das Vorhandensein oder den Leistungskatalog der KIT-Stelle besitzen. Dies führt im Umkehrschluss dazu, dass andere Verwaltungsbereiche, welche Berührungspunkte mit den Kunden des FD Zuwanderung haben, umständliche Dienstwege nutzen müssen, um Unterstützung in der jeweiligen Bearbeitung zu erhalten.

In Abbildung 10 sind die erarbeiteten strategischen Ziele mit den dazugehörigen Qualitätsdimensionen zusammenfassend dargestellt. Die in schwarzer Farbe geschriebenen Ziele treffen für den gesamten FD zu, die Anmerkungen in blauer Farbe für die FG Aufenthalt und die in grüner Schriftfarbe für die FG Integration und Einbürgerung. Die ausführlichen Ergebnisse sind in der Anlage 3 zu finden.

Dimension	Strategisches Ziel
Personalausstattung	– Auskömmlichkeit
Personalqualifikation	– Richtige Qualität am richtigen Ort
IT-Infrastruktur	– Vollständige E-Akte (Landesziel 2025)
Standards	<ul style="list-style-type: none"> – Ordnungsgemäße & selbstständige Erfüllung der Aufgaben durch prozessverantwortliche Mitarbeiter – Anzahl unbearbeiteter Fälle liegt bei rd. 3 Prozent (derzeit ca. 20 Prozent) – Fall ist abgeschlossen, wenn Kunde Raum verlässt (Vorbereitung auf Termin) – Die Wartezeit bis zum EB-Antragstermin liegt bei max. 3 Monaten (EB) – Ausgeglichenes Verhältnis zwischen Beratung und Durchführung [Online Quick-Check zur EB] (EB)
Schnittstellen	<ul style="list-style-type: none"> – Vollständig digitale Abfrage und Rückmeldungen – Aufgaben zur Adressänderung (z.B. Aufkleber) werden durch Einwohnermeldeämter übernommen – SST (SelbstServiceTerminal) digitaler Transportweg von Einwohnermeldeämter zu FD Zuwanderung – Präsenz und Wahrnehmung in der KRV erhöhen (KIT)
Verortung der Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> – Effektives RKM (Möglichkeiten gemäß strategischem Ziel auf zugehöriger Folie) – Präsenz im Haus verbessern, IKÖ als Themenfeld besetzen (KIT)
Steuerungssystem	– Ausschließliche Bearbeitung von Führungsthemen
Räumlichkeiten	– Gemeinsame Verortung des FD im EG
Legende Übergreifend – Gesamter FD Zuwanderung FG Aufenthalt FG Integration und Einbürgerung	

Abbildung 11: Strategische Ziele des Fachdienstes Zuwanderung.

An diesen strategischen Zielen lassen sich die Auswirkungen potenzieller Maßnahmen der SOLL-Konzeption mit den Tools des Umsetzungscontrollings messen.

Rödl & Partner

5.2 Maßnahmen

Im Zuge des weiteren Verlaufes der Organisationsuntersuchung wurden die in der Phase „IST-Aufnahme und -Analyse“ identifizierten Handlungsthemen, welche zu Stoßrichtungen verdichtet wurden, unter Moderation von Rödl & Partner gemeinsam mit Mitarbeitern und Führungskräften erneut diskutiert, weiter bearbeitet und Maßnahmen entwickelt. Das nachgestellte Schaubild zeigt den Weg vom Handlungsthema zur Maßnahme exemplarisch auf:



Abbildung 12: Der Weg vom Handlungsthema zur Maßnahme.

Auf diesem Weg wurden insgesamt 22 Maßnahmen erarbeitet, welche der herrschenden Aufbauorganisation zugeordnet wurden. Die erarbeiteten Maßnahmen verteilen sich wie folgt auf die Rödl & Partner Analysekriterien:

Analysekriterium	Anzahl der Maßnahmen
Personalausstattung	2
Personalqualifikation	1
IT-Infrastruktur	1
Standards	6
Schnittstellen	2
Verortung der Aufgabe	2
Steuerungssystem	7
Räumlichkeiten	1

Abbildung 13: Anzahl der Maßnahmen nach Analysekriterien.

Es ist festzustellen, dass vor allem im Bereich der Prozesse (d.h. Standards und Schnittstellen) und im Bereich der Organisation (d.h. Verortung der Aufgabe, Steuerungssystem und Räumlichkeiten) der Großteil der Themen verortet ist.

Die einzelnen Maßnahmen wurden in einer Dreigliederung erarbeitet. Auf Basis der erkannten Handlungsthemen wird zu Beginn der Sachverhalt bzw. das bestehende Problem aufgezeigt. Anschließend wird analysiert, was dies für den Fachdienst bedeutet, bevor eine Handlungsempfehlung gegeben wird. Diesem Bericht sind die einzelnen Maßnahmenüberschriften sowie die jeweilige Handlungsempfehlung zu entnehmen. Sachverhalt und Analyse je Maßnahme sind dem beigefügten Maßnahmenkatalog (Anlage 4) zu entnehmen.

Rödl & Partner

Werden die erarbeiteten Maßnahmen anhand der Aufbauorganisation des FD Zuwanderung des Kreis Rendsburg-Eckernförde gegliedert, so ergibt sich folgende Zuordnung:

Bereich	Anzahl Maßnahmen
FD Zuwanderung	8
FG Aufenthalt	8
FG Integration und Einbürgerung	6

Abbildung 14: Anzahl der Maßnahmen nach Bereichen.

Da die aufgeführten Maßnahmen durch den oben genannten Prozess entwickelt wurden, ist die Nummerierung der Maßnahmen nicht zwangsläufig fortlaufend. Es wurde sich bewusst für diese Notation entschieden, da so die Nummerierung der Maßnahmen mit den bereits übermittelten Maßnahmen in den verschiedenen Präsentationen übereinstimmt.

5.2.1 MAßNAHMEN: FACHDIENST ZUWANDERUNG

5.2.1.1 Maßnahme 1: Standardisierung der Einarbeitung

Da derzeit nicht für alle Bereiche des FD Zuwanderung ein standardisiertes und niedergeschriebenes Konzept zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter vorliegt, wird empfohlen, ein einheitliches Einarbeitungskonzept zu erarbeiten, in dem Zuständigkeiten aufgezeigt werden, fachspezifische Inhalte erörtert werden und die zeitliche Abfolge der Bearbeitung und Einarbeitung aufgezeigt wird.

5.2.1.2 Maßnahme 2: Weiterer Ausbau der Prozessdarstellung

Eine Prozessübersicht in Form einer Prozesslandkarte liegt dem Fachdienst derzeit nicht vor. Der Zielzustand charakterisiert sich durch das Vorliegen einer Prozessdarstellung aller im Fachdienst verorteten Prozesse. In der Prozessdarstellung sollte eine eindeutige Prozessabfolge mit den jeweiligen internen Verantwortlichkeiten und Ansprechpartnern bestimmt sein. Weiterführend ist der Dienstplan aufgrund der identifizierten Verantwortlichkeiten anzupassen.

5.2.1.3 Maßnahme 4: Standardisierte Übergabe von Fällen und Schnittstellenmanagement

Die Übergabe von Bearbeitungsfällen zwischen der Fachgruppe Aufenthalt und dem Rückkehrmanagement unterliegt derzeit keine Standardisierung. Durch die fehlende Übergabestruktur zwischen den organisatorischen Einheiten, kommt es teilweise dazu, dass dem RKM nicht alle ausreisepflichtigen Fälle bekannt sind. Diese Konsequenz wird durch das nicht durchgängig angewandte Arbeiten mit der Akte teilweise verstärkt. Als Folge wird die Entwicklung eines einheitlichen, an einem Standard orientierten Übergabeprozess der Fälle zwischen der FG Aufenthalt und dem RKM und einem erneuten Hinweis auf die Arbeitsanweisung bezüglich der Arbeit mit der Akte empfohlen.

5.2.1.4 Maßnahme 5: Räumliche Verortung strukturieren

Die räumliche Verortung der Mitarbeiter des FD Zuwanderung ist derzeit nicht zentralisiert. Die Mitarbeiter des Fachdienstes sind teilweise in unterschiedlichen Etagen verortet, vor allem die Fachgruppe Integration & Einbürgerung, welche im fünften Stock angesiedelt ist. Zudem ist das Büro von

Rödl & Partner

Herrn Ströh leicht zugänglich für die Kunden verortet, sodass es zu Störungen im Arbeitsablauf durch Kundenanliegen kommen kann. Folglich wird eine Umstrukturierung der räumlichen Verortung der Mitarbeiter des FD Zuwanderung empfohlen, sowie eine weniger zugängliche Verortung der Fachdienstleitung.

5.2.1.5 Maßnahme 6: Einführung eines internen Kontrollsystems

Derzeit werden die Möglichkeiten eines internen Kontrollsystems im FD Zuwanderung nicht vollumfänglich genutzt, was dazu führt, dass Probleme im Arbeitsablauf teilweise erst erkannt werden, wenn sie in der täglichen Bearbeitung auffallen, jedoch nicht vorher. An dieser Stelle wird die Implementierung eines internen Kontrollsystems, welches Aufschluss über die Führungsrichtlinien und Arbeitsanweisungen und deren Einhaltung gibt und die Qualität der Arbeitsabläufe misst, empfohlen.

5.2.1.6 Maßnahme 7: Ausbau des digitalen Angebots

Derzeit können Anträge im FD Zuwanderung bereits digital eingereicht werden, jedoch sind diese Anträge teils unvollständig und werden, unabhängig von der Vollständigkeit, an den Sachbearbeiter weitergeleitet. Dies führt dazu, dass bei unvollständigen Anträgen teilweise mehrmals Nachforderungen gestellt werden müssen. Zudem läuft der Antragsprozess nicht medienbruchfrei ab, was den Arbeitsaufwand erhöht und Fehlerquellen beinhaltet. Es wird empfohlen eine Regelung zu implementieren, aus der hervorgeht, welche Minimalanforderungen erfüllt sein müssen, damit der Antrag zum Sachbearbeiter weitergeleitet wird. Zudem wird angeregt, die Medienbrüche im Antragsprozess zu minimieren und Bescheide im Massengeschäft (teil-)automatisiert zu erstellen.

5.2.1.7 Maßnahme 8: Strukturierung des Tresens

Der Tresen ist der zentrale Berührungspunkt zwischen MitarbeiterInnen und Kunden des FD Zuwanderung. Bei inhaltlichen Fragen der Kunden kann nicht immer eine fundierte Aussage zum Sachverhalt getroffen werden, was vom Kunden teilweise nicht akzeptiert wird. Dies kann zu Konfliktsituationen führen und das Eingreifen der Fachdienstleitung erfordern. Um solchen Situationen vorzubeugen, wird eine Dreigliedrigkeit des Tresens empfohlen. Der Soll-Zustand der Strukturierung des Tresens beinhaltet den Tresen, das Frontoffice und das Backoffice. Am Tresen findet der Empfang statt und es werden organisatorische Auskünfte erteilt. Im Frontoffice fungiert ein Mitarbeiter als „zentraler Ansprechpartner“ als Mittelsmann für einfache inhaltliche Auskünfte und bestätigt im Zweifelsfall die Einschätzung des Tresenmitarbeiters oder der Tresenmitarbeiterin. Im Backoffice werden inhaltlich komplexere Fragestellungen erörtert und bei begründeten Einwänden des Kunden kann eine Weiterleitung an einen Sachbearbeiter erfolgen, sofern die Termingestaltung dies zulässt. Diese Dreigliedrigkeit hat den Zweck, Konfliktsituationen gar nicht erst entstehen zu lassen. Falls der Kunde sich nicht mit der Auskunft am Tresen zufrieden gibt, wird ihm ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin als „zentraler Ansprechpartner“ vorgestellt, welche kurz und knapp das Anliegen erläutern kann oder auf eine gesonderte Terminbuchung verweist. Dies hat den Vorteil, dass der Kunde sich mit seinem Anliegen oder Problemen verstanden und ernst genommen fühlt. Ist die Faktenlage vom „zentralen Ansprechpartner“ nicht in angemessener Zeit beantwortet werden, so ist es möglich den jeweiligen Sachbearbeiter im Backoffice zu konsultieren, sofern dafür Kapazität besteht.

5.2.1.8 Maßnahme 9: Störungsfreie Korridore für TresenmitarbeiterInnen

Die derzeitige Arbeitsbelastung für die TresenmitarbeiterInnen ist vor allem durch die starke Einbindung in der Bearbeitung von telefonischen Anfragen charakterisiert. Dies führt dazu, dass die TresenmitarbeiterInnen das Gefühl haben, nicht genügend Kapazität für ihre anderen Verantwortlichkeiten zu haben. Es wird folglich empfohlen, den Telefondienst von der Tresenbearbeitung zu trennen, so-

Rödl & Partner

dass ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin für den jeweiligen Zeitraum ausschließlich für den Telefondienst zuständig ist und der andere Mitarbeiter oder die andere Mitarbeiterin sich den übrigen Aufgaben mit voller Aufmerksamkeit widmen kann.

5.2.2 MAßNAHMEN: FACHGRUPPE AUFENTHALT

5.2.2.1 Maßnahme 10: Anpassung der Personalstruktur / Prozessstabilität

Aufgrund der Personalsituation im FD Zuwanderung werden Ausfälle von Mitarbeitern zum Problem. Die Vertretung der ausgefallenen Mitarbeiter kann nicht in gewünschter Qualität umgesetzt werden, da ein genereller Personalengpass besteht. Zudem führt die Personalsituation zu einer hohen Arbeitsbelastung für die Mitarbeiter, welche keine Entlastungs- oder Erholungsphasen zulässt. Um eine angemessene Personalausstattung des FD Zuwanderung und der zugehörigen Fachgruppen zu gewährleisten, wurde eine Personalbedarfsbemessung durchgeführt und ein Personalaufbau i.H.v. 1,83 VZÄ empfohlen. Eine detailliertere Darstellung der Personalbedarfsbemessung ist in Kapitel 5.3 aufgeführt.

5.2.2.2 Maßnahme 11: Einführung Prioritätsmanagement / Vertretungsplan

Derzeit liegt keine einheitliche Übergabe- und Vertretungsregelung im Fachdienst vor. Im Vertretungsfall sollen nur die nötigsten Aufgaben von der Vertretung übernommen werden, jedoch sind die Arbeitsabläufe und die Herangehensweise der Mitarbeiter nicht standardisiert, was im Vertretungsfall zu Komplikationen führt. Folglich wird die Erstellung eines konsistenten Vertretungsplans für alle Mitarbeiter des Fachdienstes und der jeweiligen Fachgruppen empfohlen. Im Vertretungsplan sind die Aufgaben nach Priorisierung darzustellen und inhaltlich zu beschreiben. Dem Vertretungsplan sollte eine eins zu eins Vertretung zu Grunde liegen, um Personallücken zu vermeiden.

5.2.2.3 Maßnahme 12: Zeitliche Organisation der Antragsbearbeitung

Die Terminzeiten werden im FD Zuwanderung pauschal vergeben und die Kunden anhand einer Buchstabenanzuordnung den Sachbearbeitern zugewiesen. Der Terminbuchungsprozess geht derzeit vom Kunden aus, sodass dieser sich den Termin online buchen kann. Dieses Vorgehen ist perspektivisch vom Fachdienst zu prüfen. Im Zielzustand ist eine bedarfsgerechte Planung der Termine anzustreben. Dies bedeutet, dass Termine, in Abhängigkeit der Komplexität des Einzelfalls, auch für einen kürzeren oder längeren Zeitraum eingestellt werden können. Um diese bedarfsgerechte Terminveranschlagung umzusetzen, müsste die Terminvergabe teilweise umgekehrt werden, sodass der Termin in letzter Instanz vom Sachbearbeiter oder der Sachbearbeiterin freigegeben wird und gebucht wird. Durch das Fachwissen und die Möglichkeit der SachbearbeiterInnen die Komplexität des Falls zu beurteilen, kann so eine bedarfsgerechte Terminzeit sichergestellt werden. Dieses Vorgehen kann Effizienzpotenziale heben und „Leerlauf“ oder einen Rückstau zwischen den Terminen vermeiden.

5.2.2.4 Maßnahme 13: Einheitliches Vorgehen bei Terminausfall

Derzeit gibt es kein einheitliches Vorgehen bei nicht erfolgreichem Aufrufen des Kunden oder Verspätung des Kunden. Zudem prüfen nicht alle SachbearbeiterInnen den Termin im Vorfeld. Die Erarbeitung eines einheitlichen Regelungsrahmen bezüglich des Umgangs mit dem Nichterscheinen des Kunden wird empfohlen. Zudem wird angeregt, dass die SachbearbeiterInnen den Termin auf Vollständigkeit der Unterlagen im Vorfeld prüfen. Zudem sollte die existente 15-Minuten Regelung für den Fall des Nichterscheinens intern evaluiert werden.

Rödl & Partner

5.2.2.5 Maßnahme 14: Prüfung von SBH und BZR früher anstoßen

Bei der Bearbeitung von Aufenthaltserlaubnissen ist eine Prüfung des Kunden bei den Sicherheitsbehörden und beim Bundeszentralregister anzufragen. Liegt die Rückmeldung dieser Anfragen nicht rechtzeitig vor, kann der vorliegende Fall nicht abgeschlossen werden und der jeweilige Antrag nicht beschieden werden. Um einer solchen Situation vorzugreifen, wird die Übermittlung der Prüfung am Anfang des Bearbeitungsprozesses angeregt. Hierzu liegt bereits eine Arbeitsanweisung vor, welche in der Praxis jedoch nicht konsequent angewandt wird. Ziel ist es, dass beim Kundentermin die Rückmeldung vom Bundeszentralregister und der Sicherheitsbehörden vorliegt und der Fall beschieden werden kann. Hierzu wird empfohlen, die existente Arbeitsanweisung nochmals zu kommunizieren und die SachbearbeiterInnen für die Relevanz dieses Prozessschrittes zu sensibilisieren. Perspektivisch wird zudem die Prüfung von Sanktionierungsmöglichkeiten im Falle von fortwährender Nichteinhaltung der Arbeitsanweisung empfohlen.

5.2.2.6 Maßnahme 15: Qualitätsmanagement implementieren

Derzeit liegt dem Fachdienst Zuwanderung kein Mechanismus zur Qualitätskontrolle vor. Im Zuge des Qualitätsmanagements sollte ein internes Kontrollsystem zur Qualitätskontrolle der Antragsbearbeitung im Massengeschäft implementiert werden. Durch ein solches Kontrollsystem kann die Qualität der Antragsbearbeitung turnusmäßig und stichprobenartig überprüft werden und Engpässe oder Ineffizienzen frühzeitig aufgedeckt werden.

5.2.2.7 Maßnahme 16: Dienstanweisungen in Arbeitsabläufe integrieren

In der FG Aufenthalt werden die vorliegenden Dienstanweisung mittel- und langfristig nicht in wünschenswerter Form umgesetzt. Um sicherzustellen, dass die Dienstanweisungen in die Arbeitsprozesse langfristig implementiert werden, wird angeregt die operativen Fragen der Mitarbeiter bezüglich der Dienstanweisungen in einem sechswöchigen Turnus in Form einer Dienstbesprechung oder Jour-Fixe zu beantworten und die Ergebnisse aus dem internen Kontrollsystem vorzustellen, welche die Einhaltung der Dienstanweisungen messen. Bei weiter andauernder Missachtung der Dienstanweisungen wird die Prüfung der Sanktionierung empfohlen.

5.2.2.8 Maßnahme 17: Informationsweitergabe an den Kunden

Die Kunden der FG Aufenthalt kennen teilweise nicht den Unterschied zwischen verschiedenen Anträgen, wie dem Antrag auf unbefristeten Aufenthalt oder dem Antrag hinsichtlich einer Niederlassungserlaubnis. Dies führt dazu, dass die Kunden sich über die online-Terminvergabe falsche, für sie nicht relevante Termine buchen. Zudem kommt es vor, dass Kunden sich absichtlich Termine für andere Anliegen buchen, um früher einen Termin zu bekommen. Der Zielzustand charakterisiert sich dadurch, dass der Kunde über das Informationsangebot auf der Homepage des FD Zuwanderung in die Lage versetzt wird, den für ihn relevanten Termin zu buchen und die verschiedenen Anträge inhaltlich abgrenzen zu können. Hierfür wird die Erstellung eines Leitfadens auf der Homepage des Fachdienstes empfohlen, aus dem ersichtlich ist, welcher Termin für welche Zielgruppe einschlägig ist. Um ein bedarfsgerechtes Informationsangebot sicherzustellen ist eine Anforderungsanalyse an das Informationsangebot durchzuführen, in welcher Rücksicht auf mögliche sprachliche Barrieren und inhaltliche Verständlichkeit genommen wird.

5.2.3 MABNAHMEN: FACHGRUPPE INTEGRATION & EINBÜRGERUNG

5.2.3.1 Maßnahme 18: Personalkapazitäten

Sechs Jahre nach der Flüchtlingswelle steigt die Anzahl der Einbürgerungsanträge in der FG Integration & Einbürgerung, sodass auch MitarbeiterInnen der Einbürgerungskampagne operative Aufgaben

Rödl & Partner

in der Fachgruppe übernehmen müssen. Um dieser Situation Rechnung zu tragen, wurde im Rahmen der Personalbedarfsbemessung ein Stellenaufbau i.H.v. 1,52 VZÄ im Bereich des kreiseigenen Personals empfohlen. Als weiterführende Maßnahme wurde zudem die Einstellung von befristetem Personal für die Jahre 2022 und 2023 i.H.v. 1,64 VZÄ empfohlen. Die zusätzliche Empfehlung hinsichtlich des zeitlich befristeten Personals resultiert aus einem erwarteten Anstieg der Fallzahlen im Bereich der Einbürgerungsanträge in den Jahren 2022 und 2023. Eine detailliertere Darstellung der Personalbedarfsbemessung findet sich in Kapitel 5.3.

5.2.3.2 Maßnahme 19: Wissensmanagement implementieren (KIT)

Im Bereich der projektbasierten Arbeit der KIT-Stelle liegen derzeit keine niedergeschriebenen Leitlinien zur Organisation eines Projekts vor. Zudem liegt kein standardisiertes Einarbeitungskonzept für neue Mitarbeiter vor. Weiterführend wurde im Rahmen der Workshops festgestellt, dass die MitarbeiterInnen der KIT-Stelle nicht über gesondertes Methodenwissen im Bereich Projektmanagement verfügen. Folglich wird die Erarbeitung eines Leitlinienkonzeptes zur Projektvorgehensweise empfohlen, in dem Hinweise zur Vorgehensweise bei der Projektentwicklung festgehalten sind und jeweilige Ansprechpartner und Schnittstellen charakterisiert sind. Ein konsistentes Leitlinienkonzept kann von neuen Mitarbeitern genutzt werden, um die Einarbeitung zu erleichtern und einen Überblick über die Netzwerkstrukturen mit den jeweiligen Ansprechpartnern und (Projekt-)Verantwortlichen zu erhalten. Zudem kann durch das Leitlinienkonzept eine strukturelle Auseinandersetzung mit den Netzwerkstrukturen ermöglicht werden, um Effizienzpotenziale zu erkennen und zu heben. Des Weiteren wird es als sinnvoll erachtet, die MitarbeiterInnen im Bereich Projektmanagement weiterzubilden. Durch die Vermittlung von theoretischem Projektmanagementwissen kann in Verbindung mit der Erstellung des Leitlinienkonzeptes die Netzwerkstruktur optimiert werden und Prozessverantwortlichkeiten effizient gestaltet werden.

5.2.3.3 Maßnahme 20: Unabhängige Systemadministration

Zur Zeit der Organisationsuntersuchung wird die Systemadministration von einer befristeten Stelle übernommen und es bestand keine Klarheit über die Verfahrensweise nach Ablauf der Befristung der Stelle. Im Zuge der Umsetzung des OZG ist eine unabhängige Systemadministration ein Schlüsselfaktor für die Grundlage der erfolgreichen Aufrechterhaltung der elektronischen Datenverarbeitung. Um das Systemrisiko zu minimieren wird die Verortung der Systemadministration in einer unbefristeten Stelle empfohlen.

5.2.3.4 Maßnahme 21: E-Akte implementieren

Die tägliche und intensive aktenbasierte Arbeit des FD Zuwanderung birgt ein erhebliches Potenzial im Rahmen der Einführung der E-Akte. Derzeit geschieht die Antragsbearbeitung teils auf digitaler Basis und teils auf analoger Basis. Dies führt zu Medienbrüchen im Prozess der Antragsbearbeitung. Im Zielzustand sollte durchgängig mit der elektronischen Akte gearbeitet werden, um Effizienzpotenziale zu heben und Fehlerquellen zu minimieren. Hierzu ist die hausinterne Priorisierung zu überprüfen und die Vergabe zur Digitalisierung der Aktenbestände an externe Dienstleister zu prüfen.

5.2.3.5 Maßnahme 22: Erstberatung als Erfolgskriterium evaluieren

Derzeit wird für jeden Antragsteller in der FG Integration & Einbürgerung eine Erstberatung durchgeführt. Durch die Erstberatung soll der Antragsprozess beschleunigt werden, indem zentrale Fragestellungen geklärt werden und somit Ablehnungen & Widersprüche vermieden werden. Der Zielzustand der Erstberatung charakterisiert sich an dieser Stelle durch eine zielgenaue und bedarfsgerechte Bereitstellung an beratenden Tätigkeiten. Es wird empfohlen, eine online-basierte, standardisierte Beratung für den Kunden anzubieten, in welcher zusammenfassende Informationen und die jeweiligen Voraussetzungen der jeweiligen Anträge erläutert werden. Durch die automatisierte Beratung wird

Rödl & Partner

dem Kunden ein Informationsangebot bereitgestellt, ohne dass dies Kapazitäten der SachbearbeiterInnen bindet. Perspektivisch kann die bedarfsgerechte Erstberatung nur für Kunden mit weiterem Klärungsbedarf zur Anwendung kommen. Dieses Vorgehen ermöglicht eine Arbeitsentlastung in der Form, dass Kunden, welche in der Lage sind, sich selbst relevante Informationen anzueignen, nicht mehr vom Sachbearbeiter beraten werden müssen, ohne die Kundenfreundlichkeit und das Verständnis der Kunden zu mindern.

5.2.3.6 Maßnahme 23: Kommunikationsmedium schaffen (KIT)

Die hausinterne Sichtbarkeit der KIT-Stelle ist derzeit nicht in zufriedenstellender Form gegeben, so dass andere Organisationseinheiten, welche ebenfalls Berührungspunkte mit Kunden des FD Zuwanderung haben, nicht sofort auf die KIT-Stelle zugehen können, da sie keine Informationen über das Vorliegen der KIT-Stelle haben oder das Leistungsangebot der KIT-Stelle nicht kennen. Perspektivisch sollten sich andere Fachdienste der KIT-Stelle bewusst sein und deren Leistungsspektrum kennen. Zudem wird empfohlen die ein Medium zu schaffen, indem sich intrabehördlich über die KIT-Stelle informiert werden kann. Durch einen Internetauftritt könnten die wichtigsten Informationen zur KIT-Stelle bereitgestellt werden und die jeweiligen Ansprechpartner vorgestellt werden. Weiterführend wird empfohlen, auf andere Fachdienste aktiv zuzugehen und die Leistungen der KIT-Stelle vorzustellen, um ein weiteres intrabehördliches Bewusstsein für die KIT-Stelle zu schaffen.

5.3 Personalbedarfsbemessung

Der PBB liegt eine Datenerhebung zu der IST-Stellenausstattung im FD Zuwanderung zugrunde. Dazu wurde für das Aufgabenspektrum die Stellenausstattung in VZÄ erhoben (siehe Kapitel 4.1). Zudem wurden weiterführende Unterlagen zum Aufgabenspektrum des Fachdienstes ausgewertet. Außerdem wurde gemeinsam im Rahmen einer tiefergehenden Erörterung der steigenden Antragszahlen im Bereich der Einbürgerungsanträge erarbeitet. Hierfür wurde betrachtet, welcher Mehrbedarf für die Fachgruppe Integration & Einbürgerung zu erwarten ist. Diese Daten konnten dann durch einen interkommunalen Vergleich sowie Rödl & Partner Erfahrungswerte interpretiert werden. Im Anschluss erfolgte eine Ableitung einer SOLL-Stellenausstattung, die mit der IST-Personalsituation und dem Stellenplan abgeglichen wurde.

5.3.1 ERGEBNISSE DER PERSONALBEDARFSBEMESSUNG

Durch standardisierte Kennzahlen und Richtwerte aus dem Rödl & Partner Erfahrungshorizont wurde die SOLL-Stellenausstattung im Fachdienst ermittelt. Insgesamt ist ein Stellenmehrdarf identifiziert.

Die folgende Abbildung illustriert den Stellenbedarf nach Organisationseinheiten:

Rödl & Partner

Rödl & Partner							
Rendsburg-Eckernförde Zuwanderung	IST-VZÄ		SOLL-VZÄ		Delta SOLL-IST		befristetes Kreispersonal 2022 & 2023
	Kreispersonal	EBK	Kreispersonal	EBK	Kreispersonal	EBK	
FD Zuwanderung	8,40		7,69		-0,71		
FG Aufenthalt	8,95		10,78		1,83		
FG Integration und Einbürgerung	4,50	1,50	6,02	0,00	1,52	-1,50	1,64
Summe	21,85	1,50	24,49	0,00	2,64	-1,50	1,64
Summe gesamt	23,35		24,49		1,14		1,64

Abbildung 15: Stellenbedarf nach Organisationseinheiten.

Aus der gesonderten Darstellung auf Fachdienst bzw. Fachgruppenebene lassen sich die aufgaben-spezifischen Personalausstattungen im IST sowie im SOLL entnehmen:

Rödl & Partner						
Nr.	Fachdienst Zuwanderung	Kennzahl		IST-VZÄ	SOLL-VZÄ	Delta SOLL-IST
		Aufwandstreiber	Jahresfallzahlen (gem. E-Boxen)			
M1	Leitung	# zu leitende Mitarbeiter	9	0,50	0,54	0,04
U1	Unterstützungsaufgaben			3,63	3,63	0,00
K1	RKM Einzelfallbearbeitung, Ausreisen und Abschiebungen / schwierige Fälle von ausreisepflichtigen Personen	# Ausweisungen / schwierige Fälle	39 / 250	1,22	0,45	-0,77
	Widersprüche/Klageverfahren	# Widersprüche Klageverfahren	25	0,50	0,52	0,02
K5	Ausreisegewahrsam / Abschiebungshaft RKM		1	0,20	0,20	0,00
K6	Kostenfestsetzungen		k.A.	0,10	0,10	0,00
K7	Tresentätigkeiten (Kundenempfang, Prüfung Originaldokumente, Dokumentenausgabe, Vorprüfung)			2,25	2,25	0,00
	Gesamtsumme			8,40	7,69	-0,71

Abbildung 16: Personalbedarfsbemessung des FD Zuwanderung.

Zum Zeitpunkt der Datenerhebung waren 8,40 VZÄ im FD Zuwanderung beschäftigt, wobei der Großteil der Aufgaben im Bereich der Unterstützungsaufgaben (Haushalt & Controlling, Personalsachbearbeitung, IT-Administration, Beschaffung, Prozessmanagement, Qualitätsentwicklung, Schnittstellenarbeit, Öffentlichkeitsarbeit, Sekretariat) anfiel. Für den Fachdienst Zuwanderung als organisatorische Einheit ergibt sich eine Stellenanpassung i.H.v. -0,71 VZÄ. Diese Entwicklung ergibt sich in erster Linie durch eine Anpassung der Personalausstattung des RKM. Derzeit sind die beschäftigten MitarbeiterInnen, neben den Verantwortlichkeiten im RKM, mit operativen Aufgaben in der FG Aufenthalt betraut, um dortige Bearbeitungsspitzen abzufangen. Um diesem Umstand, in Verbindung mit Daten aus dem interkommunalen Vergleich und Rödl & Partner Erfahrungswerten, zu berücksichtigen, wurde dies auch in der Personalbedarfsbemessung berücksichtigt.

Rödl & Partner

Rödl & Partner						
Nr.	Fachgruppe Aufenthalt	Kennzahl		IST-VZÄ	SOLL-VZÄ	Delta SOLL-IST
		Aufwandstreiber	Jahresfallzahlen (gem. E-Bogen)			
M1	Leitung	# zu leitende Mitarbeiter	11	0,42	0,66	0,24
U1	Unterstützungsaufgaben			0,22	0,22	0,00
K1	Aufenthaltsgenehmigungen	# Aufenthaltsgenehmigungen	5.805	2,64	4,73	2,09
K2	Aufenthaltsgestattungen	# Aufenthaltsgestattungen	1.532	0,26	0,26	0,00
K3	Duldungen	# Duldungen	1.354	0,29	0,56	0,27
K4	Verpflichtungserklärung	# Verpflichtungserklärungen	358	0,65	0,30	-0,35
K5	Familienzusammenführung und Visaverfahren	# Visaverfahren	240	0,65	0,23	-0,43
K6	Ausländerrechtliche Auflagen/ Nebenbestimmungen	# Auflagen/ Nebenbestimmungen	8.691	0,30	0,30	0,00
K7	Bearbeitung Reiseausweise	# Reiseausweise	2.189	1,08	1,04	-0,04
K10	Meldung eines Asylsuchenden oder Uma	# Meldungen		0,06	0,06	0,00
K11	Anträge auf Zuzug / Umverteilung von Asylbewerbern und Ausländern	# Anträge	83	0,30	0,26	-0,04
K12	Erteilung / Verlängerung einer Arbeitsgenehmigung	# Arbeitsgenehmigungen	340	0,30	0,30	0,00
K13	Beantwortung Behördenanfragen	# Behördenanfragen	900	0,30	0,30	0,00
K15	Integrationskurse	# Verpflichtungen/ Berechtigungen zur Teilnahme an Integrationskursen	162	0,18	0,26	0,08
K16	Bußgeldverfahren	# Bußgeldverfahren		0,06	0,06	0,00
K17	Bearbeitung Widerspruchsbearbeitung und Klageverfahren	# Widersprüche	17	0,04	0,04	0,00
K22	X-Ausländer	# Postein- u. ausgänge	11.795	1,20	1,20	0,00
	Gesamtsumme			8,95	10,78	1,83

Abbildung 17: Personalbedarfsbemessung der FG Aufenthalt.

Zum Zeitpunkt der Datenerhebung betrug die Personalausstattung in der FG Aufenthalt 8,95 VZÄ, wobei der Großteil der Personalbindung in der Sachbearbeitung anfiel. Für die Fachgruppe Aufenthalt sieht die Personalbedarfsbemessung einen Stellenaufbau i.H.v. 1,83 VZÄ vor. Der ermittelte Personalmehrbedarf ergibt sich aus den Daten des interkommunalen Vergleichs, sowie aus Rödl & Partner Erfahrungswerten. Zudem wurden der derzeitigen Zuhilfenahme der RKM-MitarbeiterInnen in der Antragsbearbeitung der FG Aufenthalt Rechnung getragen. Die größte aufgabenbezogene Änderung der Personalausstattung liegt im Bereich der Sachbearbeitung der Aufenthaltsgenehmigungen mit einem Personalmehrbedarf i.H.v. 2,09 VZÄ. Nach der Verrechnung der angepassten Personalbedarfe zur Erledigung der anderen in der Fachgruppe verorteten Aufgaben ergibt sich ein Personalmehrbedarf i.H.v. 1,83 VZÄ.

Rödl & Partner

Rödl & Partner									
Nr.	Fachgruppe Integration und Einbürgerung	Kennzahl		IST-VZÄ		SOLL-VZÄ	Delta SOLL-IST		befristetes Kreispersonal 2022 & 2023
		Aufwandstreiber	Jahresfallzahlen (gem. E-Bogen)	Kreispersonal	EBK		Kreispersonal	EBK	
M1	Leitung	# zu leitende Mitarbeiter	10	0,25		0,60	0,35		
U1	Unterstützungsaufgaben			0,23		0,28	0,05		
	Unterstützungsaufgaben EBK-MA				0,05	0,00		-0,05	
K1	Einbürgerungsanträge nach Vorschriften des STAG (Anspruchs- und Ermessenseinbürgerungen)	# Einbürgerungen	518	1,29		2,39	1,10		1,64
	Einbürgerungsanträge EBK-MA				1,10	0,00		-1,10	
K2	Entlassung und Verzicht der deutschen Staatsangehörigkeit, Beibehaltung der deutschen Staatsbürgerschaft bei Erwerb einer ausländischen Staatsangehörigkeit	# Anträge	4	0,02		0,02	0,00		
K4	Bundesvertriebenenrechtliche Aitfallbearbeitung		16	0,02		0,02	0,00		
K5	Stellungnahmen nach dem Häftlingshilfegesetz (HHG) für die Stiftung	# Stellungnahmen	0	0,01		0,01	0,00		
K6	Widerspruchs- und Klagebearbeitung	# Widersprüche	6	0,04		0,04	0,00		
K8	Koordination Integration	Konzeptionell-theoretische Arbeit		2,49		2,49	0,00		
K9	Kreisquote zur Verteilung und Zuweisung von Asylbewerbern und Spätaussiedler	Erstellung und Aktualisierung der Quote		0,09		0,09	0,00		
K10	Feststellung der Staatsangehörigkeit	Prüfung und Feststellung einer bestehenden oder erforschenden bzw. erworbenen ausländischen Staatsangehörigkeit	15	0,03		0,02	-0,01		
	Feststellung der Staatsangehörigkeit EBK-MA	Prüfung und Feststellung einer bestehenden oder erforschenden bzw. erworbenen ausländischen Staatsangehörigkeit			0,04	0,00		-0,04	
K11	Rechnungswesen	Bearbeiten von Rechnungen und Gebührenbescheiden		0,03		0,06	0,03		
	Rechnungswesen EBK-MA	Bearbeiten von Rechnungen und Gebührenbescheiden			0,03	0,00		-0,03	
K12	EBK				0,28	0,00		-0,28	
Gesamtsumme				4,50	1,50	6,02	1,52	-1,50	1,64
Gesamtsumme inkl. EBK-MA				6,00		6,02	0,02		1,64

Abbildung 18: Personalbedarfsbemessung der FG Integration & Einbürgerung.

Für die FG Integration & Einbürgerung lag zum Zeitpunkt der Datenerhebung eine Personalausstattung i.H.v. 4,50 VZÄ vor. Eine Besonderheit für die FG Integration & Einbürgerung ergibt sich durch die operative Einbindung der Mitarbeiter der Einbürgerungskampagne in die Antragsbearbeitung. Dieser Umstand führt dazu, dass die reale IST-Personalausstattung 6,00 VZÄ betrug. Um eine qualitative Antragsbearbeitung auch in Zukunft sicherzustellen, wird ein Stellenaufbau i.H.v. 1,52 VZÄ im Bereich des kreiseigenen Personals empfohlen. Die Bemessung des Personalmehrbedarfs ergibt sich aus Rödl & Partner Erfahrungswerten, welche auf interkommunalen Vergleichen basieren.

Zudem gestaltet sich die Situation im Bereich der Bearbeitung der Einbürgerungsanträge sechs Jahre nach der Flüchtlingswelle 2015/2016 herausfordernd. In einem weiteren Analyseprozess hinsichtlich der Entwicklung der erwarteten Antragszahlen, wurde festgestellt, dass die erwartete Steigerung der Einbürgerungsanträge nicht mit dem vorhandenen Personal zu bewältigen ist. Für die Jahre 2022 und 2023 werden im Mittel bis zu 896 Fälle erwartet. Im Vergleich zum Referenzjahr 2021, in welchem 518 Personen im Einbürgerungsverfahren bearbeitet wurden, entspricht dies einer potenziellen Steigerung von ~73%. Um den erwarteten Anstieg der Fallzahlen im Bereich der Einbürgerungsanträge bearbeiten zu können, wird ein zusätzlicher Personalaufbau i.H.v. 1,64 VZÄ empfohlen. Dieser Personalmehrbedarf bezieht sich vorwiegend auf die Jahre 2022 und 2023, wodurch der Personalaufbau in Form von befristetem Personal empfohlen wird.

Eine gesonderte Darstellung wird dem FD Zuwanderung in der Anlage 5 übermittelt.

Rödl & Partner

6. UMSETZUNGSVORBEREITUNG

Für das weitere Vorgehen empfiehlt Rödl & Partner die Maßnahmen des Fachdienstes Zuwanderung zu priorisieren und mit absteigender Priorisierung umzusetzen. Hierfür stellt Rödl & Partner ein Excel-Dokument als Umsetzungscontrolling bereit. Das Tool ist als ein Werkzeug des Projektmanagements zu verstehen, in dem geplante Maßnahmen und empfohlene Umsetzungszeiträume übersichtlich und für Dritte nachvollziehbar dargestellt werden, wodurch die Umsetzung des Projektes unterstützt wird.

Die folgende Abbildung und Beschreibung erklären die Struktur des Umsetzungscontrollings.

Maßnahme (Nr., Bezeichnung)	Tätigkeiten	Priorität	Status	Fortschritt	Anmerkung	Start	Ende	Graphische Darstellung

Abbildung 19: Struktur des Umsetzungscontrollings.

Zuerst wird die Maßnahmennummer sowie die Bezeichnung der Maßnahmen aufgezeigt. Hierdurch wird eine eindeutige Identifikation der einzelnen Maßnahmen ermöglicht.

Nachfolgend werden die Maßnahmen in einem ersten Schritt priorisiert. Die Priorisierung dient dazu, eine zeitliche Kategorisierung der Umsetzung zu treffen. Das Drop-Down-Feld gibt an, für welchen Zeitraum die Umsetzung der Maßnahme geplant ist. Die auswählbaren Kategorien sind „Hoch“, „Mittel“, „Niedrig“ und „Quick Win“. Die letzte Möglichkeit ist dabei zu wählen, wenn Maßnahmen bereits in der laufenden Organisationsuntersuchung umgesetzt wurden und keiner weiteren Verfolgung bedürfen.

Der in der darauffolgenden Spalte angegebene Status ist bei Start der Umsetzung auszufüllen und im weiteren Prozess stetig zu aktualisieren. Es handelt sich um ein Drop-Down-Feld, in dem zwischen vier Optionen gewählt werden kann (Nicht geplant/ Geplant/ In Bearbeitung/ Abgeschlossen). Ebenso ist der Fortschritt der Umsetzung aktuell zu halten. Hier wird in Prozent angegeben, wie weit die Umsetzung bereits vollzogen wurde. In der Anmerkungsspalte können manuell Notizen festgehalten werden und auftretende Umsetzungsprobleme dokumentiert werden.

Zentraler Bestandteil des Umsetzungscontrollings sind zudem die Spalten zum Start und Ende der Maßnahme. Sobald ein Start- und ein Enddatum in den vorderen beiden Spalten eingetragen wurde, wird in den folgenden Spalten die Zeitspanne farblich hervorgehoben. Außerdem erscheint in der graphischen Darstellung in dem Monat des Jahres, in dem das Startdatum liegt, ein B (B: Beginn) und in dem Monat des Jahres, in dem das Enddatum liegt, ein E (E: Ende). In den Monaten zwischen Beginn und Ende erscheint jeweils ein P (P: Projekt läuft). Typischerweise wird die Planung im Quartalszyklus durchgeführt, kann jedoch auch auf Monatsebene vorgenommen werden. Im Dokument ist der Zeitraum von Januar 2022 bis einschließlich Dezember 2024 sichtbar. Ein weiteres Jahr ist als ausgeblendete Spalte im Dokument enthalten.

Das Controllingtool wurde von Rödl & Partner bereits umfassend vorbefüllt, indem die Maßnahmennummerierung, die Maßnahmenbezeichnung sowie die zugehörigen Tätigkeiten aus dem Maßnahmenkatalog übernommen wurden. Das Arbeitsdokument zum Umsetzungscontrolling befindet sich in Anlage 6, von welchem im Folgenden bereits ein Ausschnitt exemplarisch dargestellt ist.

7. AUSBLICK

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung des Fachdienstes Zuwanderung wurden bestehende Arbeitsabläufe untersucht, Optimierungsbedarfe aufgedeckt und Maßnahmen zur Umsetzung erarbeitet. Darüber hinaus wurde der Personalbestand analysiert und eine Empfehlung gegeben.

Damit Arbeitsabläufe effizienter und digitaler gestaltet werden, ist eine zielgerichtete und konsequente Umsetzung der aufgezeigten Maßnahmen nötig. Dazu sollten die Arbeit der Politik und der Verwaltung reibungslos ineinandergreifen. Dies meint die Unterstützung eines Personalaufbaus für eine qualitativ hochwertige sowie zeitnahe Sachbearbeitung in den untersuchten Bereichen. Dadurch kann auch die Wahrnehmung der Kreisverwaltung als effiziente Organisation weiter gestärkt werden.

Als Diskussionsgrundlage für die weiteren Schritte kann dieser Bericht sowie das Umsetzungscontrolling genutzt werden, um detaillierte Umsetzungsschritte festzulegen. Dabei sind insbesondere die im Umsetzungscontrolling hochpriorisierten Themen zeitnah umzusetzen.

Die Umsetzung der Maßnahmen und dadurch die Anpassung der bestehenden Prozesse ermöglicht eine effizientere Gestaltung der Arbeitsabläufe.

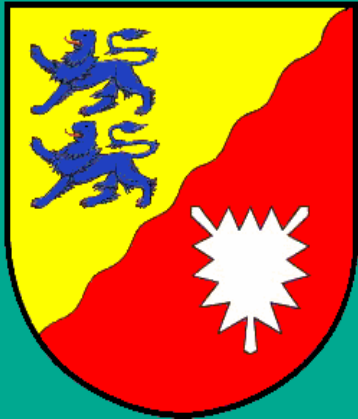
Für die vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit bedanken wir uns bei allen Projektbeteiligten. Unser besonderer Dank gilt der Verwaltungsspitze, dem Fachbereichs-, Fachdienst- und den Fachgruppenleitern sowie allen Beschäftigten des Kreises, die sich konstruktiv an der Organisationsuntersuchung beteiligt haben.

Anlagen

1. Ergebnisse der Live-Mitarbeiterbefragung
2. Übersicht über die Prozesse
3. Foliensatz des Zukunftswshops
4. Ergebnispräsentation der Organisationsuntersuchung
5. Personalbedarfsbemessung
6. Umsetzungscontrolling-Tool

Rödl & Partner

Organisationsuntersuchung des Fachdienstes Zuwanderung des Kreises Rendsburg-Eckernförde



PERSONALBEDARFSBEMESSUNG
IM FACHDIENST ZUWANDERUNG

Thomas Seitz, Johannes Koller, Martin Bieber
Nürnberg, den 17.02.2022

PERSONALBEDARFSBEMESSUNG

DIE ERHOBENEN DATEN WURDEN MIT INTERKOMMUNALEN VERGLEICHS- UND ERFAHRUNGSWERTEN VON RÖDL & PARTNER VERGLICHEN

Dashboard

Rödl & Partner 

<i>Rendsburg-Eckernförde Zuwanderung</i>	IST-VZÄ		SOLL-VZÄ		Delta SOLL-IST		befristetes Kreispersonal 2022 & 2023
	<i>Kreispersonal</i>	EBK	<i>Kreispersonal</i>	EBK	Kreispersonal	EBK	
FD Zuwanderung	8,40		7,69		-0,71		
FG Aufenthalt	8,95		10,78		1,83		
FG Integration und Einbürgerung	4,50	1,50	6,02	0,00	1,52	-1,50	1,64
Summe	21,85	1,50	24,49	0,00	2,64	-1,50	1,64
Summe gesamt	23,35		24,49		1,14		1,64

Kreiseigenes Stammpersonal + EBK-MA in RD & ECK

DIE ERHOBENEN DATEN WURDEN MIT INTERKOMMUNALEN VERGLEICHS- UND ERFAHRUNGSWERTEN VON RÖDL & PARTNER VERGLICHEN

Fachdienst Zuwanderung

Rödl & Partner

Nr.	Fachdienst Zuwanderung	Kennzahl		IST-VZÄ	SOLL-VZÄ	Delta SOLL-IST
		Aufwandstreiber	Jahresfallzahlen (gem. E-Bogen)			
M1	Leitung	# zu leitende Mitarbeiter	9	0,50	0,54	0,04
U1	Unterstützungsaufgaben			3,63	3,63	0,00
K1	RKM Einzelfallbearbeitung, Ausreisen und Abschiebungen / schwierige Fälle von ausreisepflichtigen Personen	# Ausweisungen / schwierige Fälle	39 / 250	1,22	0,45	-0,77
	Widersprüche/Klageverfahren	# Widersprüche Klageverfahren	25	0,50	0,52	0,02
K5	Ausreisegewahrsam / Abschiebungshaft RKM		1	0,20	0,20	0,00
K6	Kostenfestsetzungen		k.A.	0,10	0,10	0,00
K7	Tresentätigkeiten (Kundenempfang, Prüfung Originaldokumente, Dokumentenausgabe, Vorprüfung)			2,25	2,25	0,00
	Gesamtsumme			8,40	7,69	-0,71

DIE ERHOBENEN DATEN WURDEN MIT INTERKOMMUNALEN VERGLEICHS- UND ERFAHRUNGSWERTEN VON RÖDL & PARTNER VERGLICHEN

Fachgruppe Aufenthalt

Rödl & Partner

Nr.	Fachgruppe Aufenthalt	Kennzahl		IST-VZÄ	SOLL-VZÄ	Delta SOLL-IST
		Aufwandstreiber	Jahresfallzahlen (gem. E-Bogen)			
M1	Leitung	# zu leitende Mitarbeiter	11	0,42	0,66	0,24
U1	Unterstützungsaufgaben			0,22	0,22	0,00
K1	Aufenthaltsgenehmigungen	# Aufenthaltsgenehmigungen	5.805	2,64	4,73	2,09
K2	Aufenthaltsgestattungen	# Aufenthaltsgestattungen	1.532	0,26	0,26	0,00
K3	Duldungen	# Duldungen	1.354	0,29	0,56	0,27
K4	Verpflichtungserklärung	# Verpflichtungserklärungen	358	0,65	0,30	-0,35
K5	Familienzusammenführung und Visaverfahren	# Visaverfahren	240	0,65	0,23	-0,43
K6	Ausländerrechtliche Auflagen/ Nebenbestimmungen	# Auflagen/ Nebenbestimmungen	8.691	0,30	0,30	0,00
K7	Bearbeitung Reiseausweise	# Reiseausweise	2.189	1,08	1,04	-0,04
K10	Meldung eines Asylsuchenden oder UmA	# Meldungen		0,06	0,06	0,00
K11	Anträge auf Zuzug / Umverteilung von Asylbewerbern und Ausländern	# Anträge	83	0,30	0,26	-0,04
K12	Erteilung / Verlängerung einer Arbeitsgenehmigung	# Arbeitsgenehmigungen	340	0,30	0,30	0,00
K13	Beantwortung Behördenanfragen	# Behördenanfragen	900	0,30	0,30	0,00
K15	Integrationskurse	# Verpflichtungen/ Berechtigungen zur Teilnahme an Integrationskursen	162	0,18	0,26	0,08
K16	Bußgeldverfahren	# Bußgeldverfahren		0,06	0,06	0,00
K17	Bearbeitung Widerspruchsbearbeitung und Klageverfahren	# Widersprüche	17	0,04	0,04	0,00
K22	X-Ausländer	# Postein- u. ausgänge	11.795	1,20	1,20	0,00
	Gesamtsumme			8,95	10,78	1,83

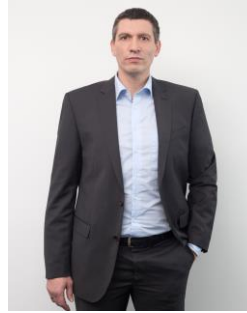
DIE ERHOBENEN DATEN WURDEN MIT INTERKOMMUNALEN VERGLEICHS- UND ERFAHRUNGSWERTEN VON RÖDL & PARTNER VERGLICHEN

Fachgruppe Integration und Einbürgerung

Rödl & Partner

Nr.	Fachgruppe Integration und Einbürgerung	Kennzahl		IST-VZÄ		SOLL-VZÄ	Delta SOLL-IST		befristetes Kreispersonal 2022 & 2023
		Aufwandstreiber	Jahresfallzahlen (gem. E-Bogen)	Kreispersonal	EBK		Kreispersonal	EBK	
M1	Leitung	# zu leitende Mitarbeiter	10	0,25		0,60	0,35		
U1	Unterstützungsaufgaben			0,23		0,28	0,05		
	Unterstützungsaufgaben EBK-MA				0,05	0,00		-0,05	
K1	Einbürgerungsanträge nach Vorschriften des STAG (Anspruchs- und Ermessenseinbürgerungen)	# Einbürgerungen	174	1,29		2,39	1,10		1,64
	Einbürgerungsanträge EBK-MA				1,10	0,00		-1,10	
K2	Entlassung und Verzicht der deutschen Staatsangehörigkeit, Beibehaltung der deutschen Staatsbürgerschaft bei Erwerb einer ausländischen Staatsangehörigkeit	# Anträge	4	0,02		0,02	0,00		
K4	Bundesvertriebenenrechtliche Altfallbearbeitung		16	0,02		0,02	0,00		
K5	Stellungnahmen nach dem Häftlingshilfegesetz (HHG) für die Stiftung	# Stellungnahmen	0	0,01		0,01	0,00		
K6	Widerspruchs- und Klagebearbeitung	# Widersprüche	6	0,04		0,04	0,00		
K8	Koordination Integration	Konzeptionell-theoretische Arbeit		2,49		2,49	0,00		
K9	Kreisquote zur Verteilung und Zuweisung von Asylbewerbenden und Spätaussiedler	Erstellung und Aktualisierung der Quote		0,09		0,09	0,00		
K10	Feststellung der Staatsangehörigkeit	Prüfung und Feststellung einer bestehenden oder erscheidenden bzw. erworbenen ausländischen Staatsangehörigkeit	15	0,03		0,02	-0,01		
	Feststellung der Staatsangehörigkeit EBK-MA	Prüfung und Feststellung einer bestehenden oder erscheidenden bzw. erworbenen ausländischen Staatsangehörigkeit			0,04	0,00		-0,04	
K11	Rechnungswesen	Bearbeiten von Rechnungen und Gebührenbescheiden		0,03		0,06	0,03		
	Rechnungswesen EBK-MA	Bearbeiten von Rechnungen und Gebührenbescheiden			0,03	0,00		-0,03	
K12	EBK				0,28	0,00		-0,28	
	Gesamtsumme			4,50	1,50	6,02	1,52	-1,50	1,64
	Gesamtsumme inkl. EBK-MA			6,00		6,02	0,02		1,64

ANSPRECHPARTNER



THOMAS SEITZ

Partner
Diplom Betriebswirt (FH)
NLP Master
Coach
Change Manager (Univ.)

T +49 911 9193 3510
M +49 151 1194 0139
thomas.seitz@roedl.com



JOHANNES KOLLER

Consultant
M.Sc. Betriebswirtschaftslehre -
Management

T +49 911 9193 1220
M +49 160 95151 232
johannes.koller@roedl.com



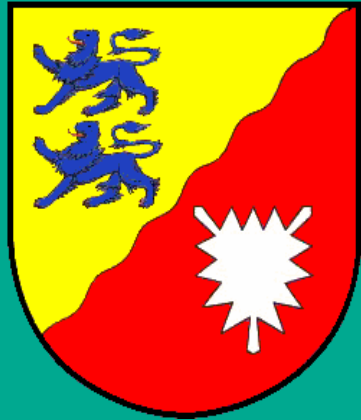
MARTIN BIEBER

Consultant
M.Sc. Wirtschaftswissenschaften

T +49 40 229297 412
martin.bieber@roedl.com

Rödl & Partner

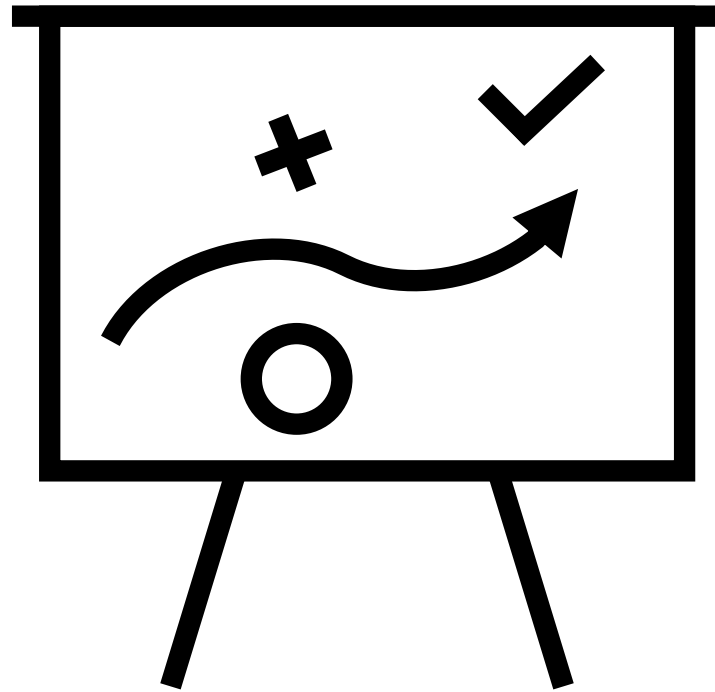
Organisationsuntersuchung im Fachdienst Zuwanderung



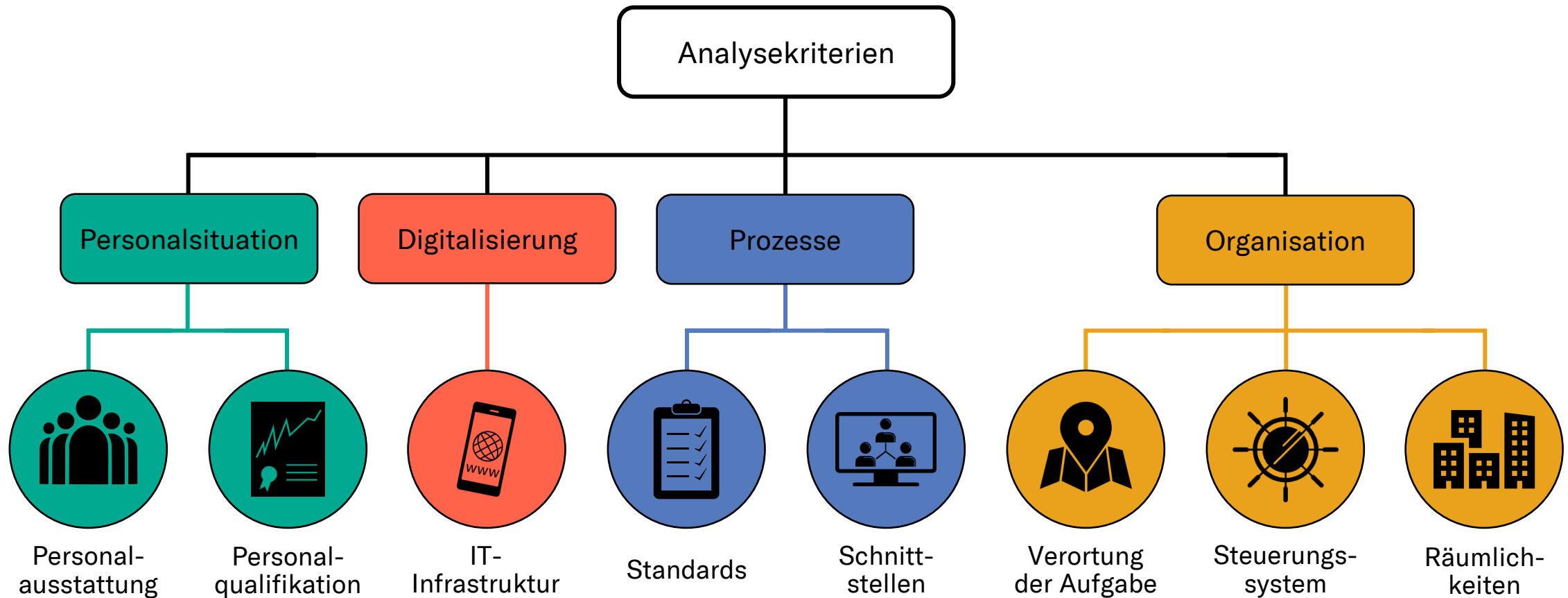
ZUKUNFTS-WORKSHOP

Thomas Seitz, Johannes Koller, Martin Bieber
Rendsburg, den 05.10.2021

STRATEGISCHE ZIELE



RÖDL & PARTNER ANALYSEKRITERIEN EINER ORGANISATION



ÜBERBLICK STRATEGISCHER ZIELE

Dimension	Strategisches Ziel
Personalausstattung	– Auskömmlichkeit
Personalqualifikation	– Richtige Qualität am richtigen Ort
IT-Infrastruktur	– Vollständige E-Akte (Landesziel 2025)
Standards	<ul style="list-style-type: none"> – Ordnungsgemäße & selbstständige Erfüllung der Aufgaben durch prozessverantwortliche Mitarbeiter – Anzahl unbearbeiteter Fälle liegt bei rd. 3 Prozent (derzeit ca. 20 Prozent) – Fall ist abgeschlossen, wenn Kunde Raum verlässt (Vorbereitung auf Termin) – Die Wartezeit bis zum EB-Antragstermin liegt bei max. 3 Monaten (EB) – Ausgeglichenes Verhältnis zwischen Beratung und Durchführung [Online Quick-Check zur EB] (EB)
Schnittstellen	<ul style="list-style-type: none"> – Vollständig digitale Abfrage und Rückmeldungen – Aufgaben zur Adressänderung (z.B. Aufkleber) werden durch Einwohnermeldeämter übernommen – SST (SelbstServiceTerminal) digitaler Transportweg von Einwohnermeldeämter zu FD Zuwanderung – Präsenz und Wahrnehmung in der KRV erhöhen (KIT)
Verortung der Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> – Effektives RKM (Möglichkeiten gemäß strategischem Ziel auf zugehöriger Folie) – Präsenz im Haus verbessern, IKÖ als Themenfeld besetzen (KIT)
Steuerungssystem	– Ausschließliche Bearbeitung von Führungsthemen
Räumlichkeiten	– Gemeinsame Verortung des FD im EG

Legende | Übergreifend – Gesamter FD Zuwanderung | FG Aufenthalt | FG Integration und Einbürgerung



Dimension	Personalausstattung
Brainstorming	<ul style="list-style-type: none">– Vollständige Besetzung gemäß Stellenplan → Derzeit von 6 HauptSB 3 besetzt (2 Fortbildung, 1 in Nachbesetzung)– EB: Zum Jahresende fallen 1,5 Stellen aufgrund Einstellung der EB-Kampagne weg, die aktuell zu jeweilig anteilig 70% Antragsaufnahme, Bearbeitung und Abschluss durchführen– KIT: wird im Jahr 2022 das letzte Handlungsfeld aus dem Integrationskonzept des Kreises inhaltlich besetzen und mit Konzept, Maßnahmen und Netzwerk bedienen, damit sind dann alle Handlungsfelder im Prozess, Besetzung mit 4 x 0,5 Stellen könnte dann zu gering werden, wenn weiterhin alle Handlungsfelder begleitet werden sollen. Dem Integrationskonzept liegt keine Stellenhochrechnung zu Grunde
Strategisches Ziel	<ul style="list-style-type: none">– Auskömmlichkeit
Indikatoren	

STRATEGISCHE ZIELERARBEITUNG



Dimension	Personalqualifikation
Brainstorming	
Strategisches Ziel	– Richtige Qualität am richtigen Ort
Indikatoren	



Dimension	IT-Infrastruktur
Brainstorming	<ul style="list-style-type: none">– Derzeit existiert noch keine E-Akte– Aufenthaltstitel werden Kunden persönlich übergeben → Automatismus einführen: Papier ist fertig, kann abgeholt werden (kein extra Termin erforderlich; es muss nicht durch SB ausgehändigt werden) Idee: Analog „Ausweisterminal“– Biometrische Daten werden derzeit alle durch FD erfasst – Über Meldeämter möglich?– FG Aufenthalt: Anträge werden gestellt ohne Erstberatung (viele Ablehnungen und entsprechend viele Widersprüche) [bei Einbürgerung gibt es Erstberatung → wenig Ablehnungen]– Anträge können digital gestellt werden, aber auch in Papierform– Pilotprojekt „Bürgerschaft übernehmen“ zur digitalen Bearbeitung ohne Kundenverkehr steht an– Hausinterne Priorisierung – wann wird E-Akte für welchen FD angestoßen– EB: Hohe Beratungszahlen, die temporär nicht in einen EB-Antrag münzen, jedoch positiv: dadurch geringe Ablehnungsbescheide erforderlich, Beratungszahlen mithilfe des Tools Online-Quick-Check entlasten (Prüfung und Test?)
Strategisches Ziel	<ul style="list-style-type: none">– Vollständige E-Akte (Landesziel 2025)
Indikatoren	<ul style="list-style-type: none">– Suchen der Unterlagen / Vervollständigung der Akten wird weniger

STRATEGISCHE ZIELERARBEITUNG



Dimension	Standards
Brainstorming	<ul style="list-style-type: none">– SB sieht Dauer der laufenden Titel (wann diese ablaufen) und lädt zum Termin selbst ein (nicht Kunde) → „Titelablaufmodul“<ul style="list-style-type: none">→ Behörde muss die Hand oben haben (Terminvergabe und Schritte)→ Selbstbestimmung durch SB, nicht durch Kunde– Optimalzustand vs. minimal notwendige Qualität im Prozess (= „Schieberegler“, wo kann Qualität zeitweise heruntergefahren werden, um höhere Quantität abarbeiten zu können; Luft rauslassen, wo Luft drin ist)– Mut zur Entscheidung der Mitarbeiter stärken<ul style="list-style-type: none">→ Mglk. 1: „1. SB“ / „exponierten SB“ / „Spezialisten“ einsetzen (dieser entscheidet, keine Entscheidung durch FGL nötig)→ Mglk. 2: Kreise bilden = Fallbesprechungen (gibt es bereits)– Ermessenslenkende Anweisungen zur Entscheidung werden derzeit nicht vollständig gelebt (seitens MA)– EB: 1,5 Stellen fallen zum 31.12. weg, eine SB'in bereits bei Terminbuchung mit Wartezeit von 6 Monaten, Umschichtung funktioniert derzeit noch ganz gut
Strategisches Ziel	<ul style="list-style-type: none">– Ordnungsgemäße & selbstständige Erfüllung der Aufgaben durch prozessverantwortliche Mitarbeiter– Anzahl unbearbeiteter Fälle liegt bei rd. 3 Prozent (derzeit ca. 20 Prozent)– Fall ist abgeschlossen, wenn Kunde Raum verlässt (Vorbereitung auf Termin)– Die Wartezeit bis zum EB-Antragstermin liegt bei max. 3 Monaten (EB)– Ausgeglichenes Verhältnis zwischen Beratung und Durchführung [Online Quick-Check zur EB] (EB)
Indikatoren	<ul style="list-style-type: none">– Anzahl unbearbeiteter Fälle– Überstunden– EB: Buchungsstand im TEVIS



Dimension	Schnittstellen
Brainstorming	<ul style="list-style-type: none">– Jobcenter: Leistungsbescheide werden in Papierform übermittelt– Gerichtliche Urteile werden in Papierform übermittelt– Verfassungsschutz wird analog kontaktiert und Rückmeldung geht in Papierform ein– Polizeistationen (Anklageschriften) gehen in Papierform ein– Einwohnermeldeämter<ul style="list-style-type: none">→ Bei Umzug werden Aufkleber für neue Adressen im FD gedruckt (nicht durch Einwohnermeldeämter)→ Biometrische Daten werden derzeit alle durch FD erfasst – Über Meldeämter möglich?– KIT: wird noch nicht in allen Bereichen in der KRV als „Hilfedienstleister“ in puncto Migration wahrgenommen, hier sind viele Unterstützungsdaten und -leistungen abruf- bzw. vermittelbar
Strategisches Ziel	<ul style="list-style-type: none">– Vollständig digitale Abfrage und Rückmeldungen– Aufgaben zur Adressänderung (z.B. Aufkleber) werden durch Einwohnermeldeämter übernommen– SST (SelbstServiceTerminal) digitaler Transportweg von Einwohnermeldeämter zu FD Zuwanderung– Präsenz und Wahrnehmung in der KRV erhöhen (KIT)
Indikatoren	<ul style="list-style-type: none">– Analoger Posteingang ist weniger– Reduzierte Kundenströme → Mehr Terminkapazitäten– KIT: Nachfrage zu Unterstützungsleistungen im Haus steigt



Dimension	Verortung der Aufgabe
Brainstorming	<ul style="list-style-type: none"> – FKs sind derzeit mit operativen Tätigkeiten beschäftigt z.B. Aktenhaltung organisatorisch zu Hr. Ströh & Fr. Buchholtz zugeordnet (Idee: Alle in FG Aufenthalt) – Entscheidungsproblem v.a. bei unbefristeten Aufenthaltstiteln „1. SB“ / „exponierten SB“ / „Spezialisten“ einsetzen (dieser entscheidet, keine Entscheidung durch FGL nötig) Entscheidungsproblem v.a. bei unbefristeten Aufenthaltstiteln – Einbürgerungskampagne läuft zu Ende 2021 aus (1,5 Stellen) Möglichkeiten: Durch Land verlängern (bereits geprüft), Durch Kreis verlängern, Politische Motivation – RKM: Quote der Abschiebung ist nicht sehr hoch – ggf. Personalkapazität verschieben in Aufenthalt (IST: 2,5 VZÄ RKM & 2,5 VZÄ Aufenthalt) → Idee: als exponierten SB für unbefr. Aufenthaltstitel VZÄ aus RKM nehmen oder Aufgaben in RKM geben (z.B. Ausreisegespräche) – Duldungsfälle einmal abarbeiten und nicht auf Wiedervorlage setzen; Endgültige Entscheidung treffen – KIT: Als Dienstleister für die KRV gänzlich unbekannt / zu selten genutzt. Die KRV hat bei IKÖ/IKK noch Handlungsbedarf
Strategisches Ziel	<ul style="list-style-type: none"> – Effektives RKM <ul style="list-style-type: none"> → Möglichkeit: Nur bis Aufwand x und dann in effektive Integration „investieren“ → Möglichkeit: Schwarze Liste (z.B. Afghanistan), dann nicht weiter verfolgen – Präsenz im Haus verbessern, IKÖ als Themenfeld besetzen (KIT)
Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> – Effektives RKM: Quote halten/ ausbauen mit angemessener Personalkapazität; Geringe Anzahl Duldungsfälle; Geringere Anzahl an langwierigen Fällen im Bereich Aufenthalt (durch Querverschiebung) – KIT: weitere mehrsprachige Formulare auf HP abrufbar / Nutzungsnachfrage bei KIT steigt / Maßnahmenangebote für die KRV steigt

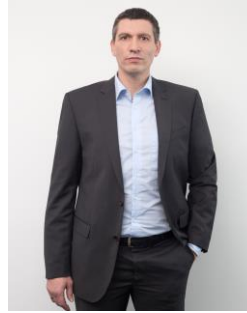


Dimension	Steuerungssystem
Brainstorming	<ul style="list-style-type: none">– Führungsthemen (z.B. Dienstbesprechungen) können derzeit nicht vollständig wahrgenommen werden– Störend z.B. sich beschwerende Kunden (wollen zur FK)<ul style="list-style-type: none">→ Kundenstrom managen (nicht direkt zu FK, sondern zu exponiertem SB)→ Räumliche Verortung der FK
Strategisches Ziel	<ul style="list-style-type: none">– Ausschließliche Bearbeitung von Führungsthemen
Indikatoren	



Dimension	Räumlichkeiten
Brainstorming	<ul style="list-style-type: none">– Räumliche Trennung von Fachgruppen EG, 1. und 5. Stock (FG IuE)– Räumliche Verortung der FDL (derzeit mitten im Bereich führt dazu, dass viele Beschwerden direkt dort eingehen)
Strategisches Ziel	<ul style="list-style-type: none">– Gemeinsame Verortung des FD im EG (da viel Laufkundschaft)
Indikatoren	

ANSPRECHPARTNER



THOMAS SEITZ

Partner
Diplom Betriebswirt (FH)
NLP Master
Coach
Change Manager (Univ.)

T +49 911 9193 3510
M +49 151 1194 0139
thomas.seitz@roedl.com



JOHANNES KOLLER

Consultant
M.Sc. Betriebswirtschaftslehre -
Management

T +49 911 9193 1220
M +49 160 95151 232
johannes.koller@roedl.com



MARTIN BIEBER

Consultant
M.Sc. Wirtschaftswissenschaften

T +49 40 229297 412
martin.bieber@roedl.com

Umsetzungscontrolling OrgU Zuwanderung - Kreis Rendsburg-Eckernförde

Table with columns: Maßnahme, Tätigkeiten, Priorität, Status, Fortschritt, Anmerkungen/Umsetzungsprobleme, START, ENDE, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025. The table lists 23 measures such as 'Standardisierung der Einarbeitung' and 'Anpassung der Personalstruktur / Prozessesstabilität' with their respective progress percentages and scheduled dates.