

# „Ausländerbehörde – Ihr Partner!“

Zur serviceorientierten Gestaltung der Ausländerbehörden  
Migration, Integration und interkulturelle Kommunikation

## Handlungsempfehlungen

### 1. Paradigmenwechsel hin zur Dienstleistungsbehörde

Im Kontext des Zuwanderungsgesetzes, des demografischen Wandels und des damit einhergehenden Fachkräftemangels gilt es für die Sicherung von wirtschaftlichen Entwicklungspotenzialen der Kommunen, einen entsprechenden Paradigmenwechsel vorzunehmen: von einer reinen Ordnungsbehörde zum kommunalen Dienstleister für Menschen mit ausländischem Pass. Fragen der Grundhaltung und des Selbstverständnisses spielen dabei eine große Rolle und sollten sich in einem entsprechenden Leitbild wiederfinden. Eine serviceorientierte Gestaltung der Ausländerbehörde birgt Chancen für alle Seiten. Ein Austausch auf Arbeitsebene zwischen den Kommunen und ein systematischer Organisationsentwicklungsprozess helfen, einen Ausgleich zu finden im Spannungsfeld zwischen ordnungsrechtlichen und integrationsfördernden Aufgaben.

### 2. Eine umfassende Willkommenskultur als kommunales Ziel etablieren

Willkommenskultur ist eine Haltung. Sie kann zum Ausdruck bringen, dass Zuwanderer nicht abgewehrt, sondern grundsätzlich erwünscht sind – im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten. Sie kann erleichtern, dass Zuwanderer sich angenommen fühlen und sich mit der Gesellschaft identifizieren. Es macht Sinn, wenn sich eine solche Willkommenskultur durchzieht vom gesamtstädtischen Leitbild bis hin zu symbolischen Willkommenszeichen und -gesten beim Beratungsgespräch, einer freundlichen Raumgestaltung oder regelmäßigen Empfängen für Neubürger, selbst wenn der Aufenthalt für Studierende, Wissenschaftler, Flüchtlinge nur auf einen vorübergehenden Zeitraum angelegt ist. Auch bei befristeten Aufenthalten sind Menschen wichtige Botschafter der Kommune oder der Region. Eine Willkommenskultur und proaktive Ansprache fördern auch die Bereitschaft zur Einbürgerung.

### 3. Am Anfang steht der politische Auftrag

Die serviceorientierte, interkulturelle Ausrichtung der Ausländerbehörde sollte eine Führungsentscheidung von Verwaltungschef bzw. Verwaltungsvorstand und des Stadt- oder Gemeinderates bzw. Kreistages sein. Transparenz der Entscheidungen und Dialog auf allen politischen und administrativen Ebenen sind hierfür von grundlegender Bedeutung. Bei Kreisen ist vor allem auf die Einbeziehung der kreisangehörigen Gemeinden zu achten. Motivation, Ressourcensteuerung und die Ausschöpfung rechtlicher Handlungsmöglichkeiten können durch klare politische Vorgaben erleichtert werden.

### 4. Leitbildentwicklung unter Einbeziehung der wichtigen Akteure

Die Einbeziehung der Verwaltungsmitarbeiter der Ausländerbehörde und anderen Verwaltungsressorts, der Politik, der Migrantenvertreter, der Wohlfahrtsverbände und der Wirtschaft ermöglicht die Berücksichtigung verschiedener Perspektiven, erleichtert die Akzeptanz des späteren Leitbildes und verbessert die Einbindung der Ausländerbehörde in die kommunalen Netzwerke. Ein partizipativer Leitbildprozess sowohl für die gesamte Verwaltung als auch für die Ausländerbehörde erleichtert die interkulturelle Orientierung und dient zudem der Verbesserung des Images nach innen und nach außen.

### 5. Vom Leitbild zur fachübergreifenden Gesamt-Strategie

Aus Leitbild und datengestützter Analyse lassen sich konkrete Ziele, Maßnahmen und Managementstrukturen ableiten. Eine Serviceorientierung der Ausländerbehörden erfordert die enge Zusammenarbeit der Fachverwaltungen im Rahmen eines Querschnittsmanagements. Zuständigkeiten und Entscheidungen sind zu bündeln. Die räumliche Nähe von Ausländerbehörde und anderen Verwaltungsressorts, beispielsweise der Integrationsstelle oder dem Bürgerbüro, kann hierbei Vorteile bieten. Die Kollegen der unterschiedlichen Verwaltungsstellen sollten in einen solchen Prozess einbezogen werden.

# „Ausländerbehörde – Ihr Partner!“

Zur serviceorientierten Gestaltung der Ausländerbehörden  
Migration, Integration und interkulturelle Kommunikation

## Handlungsempfehlungen

### 6. Serviceorientierung heißt auch Service garantieren

Eine koordinierte Terminvergabe beispielsweise im Empfangsbereich von Ausländerbehörde oder Bürgerbüro, bei der Anliegen durch qualifiziertes Personal präzise aufgenommen, Gesprächspartner vermittelt und Termine garantiert werden, kann die Vorbereitung des Beratungsgespräches erleichtern, lange Wartezeiten und damit Frustration und Stress vermeiden sowie die „Kunden-“ und Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen. So entstehen kurze Wege für die „Kunden“.

### 7. Lotsenfunktion der Ausländerbehörde bei Neuzuwanderern

Ausländerbehörden sind in der Regel die ersten Ansprechpartner und damit das erste „amtliche Gesicht“ der Stadt oder Gemeinde für Neuzuwanderer. Sie können im Rahmen des Zuwanderungsgesetzes in Zusammenarbeit mit freien Trägern oder anderen kommunalen Fachdiensten eine Lotsenfunktion übernehmen und in der Erstberatung die Neuzuwanderer gezielt an die verschiedenen Stellen von Verwaltung, Sprachkursanbietern, IHK, Arbeitsagentur etc. vermitteln.

### 8. Konkretes Fallmanagement nutzt Potenziale und senkt Kosten

Durch eine enge persönliche Zusammenarbeit mit dem örtlichen JobCenter, der Agentur für Arbeit und Unternehmen wird die Möglichkeit, Flüchtlinge durch konkretes Fallmanagement in Lehrstellen und Arbeitsplätze zu vermitteln, erleichtert. Diese Vermittlungsarbeit sollte durch Sprachförderung und Berufsorientierung für Jugendliche sowie eine zielgruppenorientierte Beratung und Qualifizierung flankiert werden. Dadurch profitieren nicht nur die Flüchtlinge durch schnelle Aufnahme einer Berufstätigkeit und die Möglichkeit, einen sicheren Aufenthaltsstatus zu erlangen, sondern auch die Kommune, die Leistungen nach dem Asylbewerberleistungsgesetz einspart.

### 9. Interkulturelle Orientierung erfordert auch interkulturelle Kompetenz

Schulungen zu Themen wie Bürgerfreundlichkeit und interkulturelle Kompetenz und Kommunikation sind, ebenso wie eine interkulturell orientierte Personalentwicklung, wichtige Eckpunkte einer interkulturellen Orientierung. Allerdings: Möglichst alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Ausländerbehörde sollten an den Weiterbildungsangeboten teilnehmen und auch die anderen Verwaltungsressorts müssen beteiligt werden.

### 10. Transparenz durch Integrationsmonitoring

Genauere Kenntnisse, Beobachtung und Auswertung der Datenentwicklung sind grundlegend für eine zielorientierte interkulturelle Vorgehensweise. Die Daten betreffen sowohl die Arbeitsaufträge der Ausländerbehörde als auch die „Kunden-“ und Mitarbeiterzufriedenheit. Hier empfiehlt es sich, auf Erfahrungen, die in einzelnen Behörden mit einem Integrationsmonitoring gemacht wurden, zurückzugreifen.