Anlage zur Beschlussvorlage VO/0014/26: „Beauftragung einer externen Organisationsuntersuchung im Ressort Zuwanderung und Integration“

Aktueller Statusbericht zur Situation in der Ausländerbehörde:
Handlungsfelder und Maßnahmenschwerpunkte Oktober 2022 bis Januar 2026

Gliederung des Statusberichts:

Vorwort

1. **Ausgangslage Oktober 2022**

2. **Handlungsfelder und Maßnahmenschwerpunkte Oktober 2022 bis Januar 2026:**
   - A. **Zentralisierung von Unterstützungsaufgaben**
   - B. **Restrukturierung der ABH mit Ausrichtung auf die Zukunftsthemen**
   - C. **Prozessmanagement/Digitalisierung**
   - D. **Aufbau eines Wissensmanagementsystems**
   - E. **Aufbau verbindlicher Kommunikationsstrukturen**
   - F. **Steuern über Kennzahlen und Ziele**

3. **IST-Zustand der Arbeitsbelastung u. der Personalsituation der ABH (inkl. Vergleich mit anderen Städten)**

Ausblick

Anhänge:

- **Dokumentation der regelmäßigen Berichterstattung zur Situation in der ABH und zu den ergriffenen Maßnahmen**
- **Organigramme der Ausländerbehörde (Stand Oktober 2022 und Stand Januar 2026)**

Vorwort

Mit der vorliegenden Anlage zur Beschlussvorlage VO/0014/26 wird ein Bericht zur IST-Situation in der Ausländerbehörde vorgelegt, aus dem die seit Oktober 2022 erfassten Problemlagen, priorisierten Handlungsfelder und entwickelten sowie zu einem großen Teil auch umgesetzten Maßnahmen hervorgehen. Der Bericht befasst sich im ersten Teil mit der Beschreibung der Ausgangslage im Oktober 2022, um darauf aufbauend die definierten Handlungsfelder und ergriffenen Maßnahmen zu beschreiben.

Abschließend wird die aktuelle IST-Situation anhand der Aufbauorganisation nach seit Oktober 2022 bereits erfolgter Organisationsentwicklung und verschiedener Kennzahlen zur Personalsituation und zum Arbeitsaufkommen beschrieben. Die IST-Situation verdeutlicht, dass die ergriffenen Maßnahmen erst mittel- und langfristig zu spürbaren Entlastungen und zu positiven Effekten führen werden, wenn sich die Rahmenbedingungen nicht erneut durch neue nationale und internationale politische Ereignisse verschlechtern. Die nun durchzuführende Organisationsuntersuchung wird neben der Erfassung der IST-Situation und Bewertung der bereits ergriffenen Maßnahmen auch eine Würdigung der aktuellen Arbeitsprozesse und der Personalsituation im Verhältnis zu den Aufgaben vornehmen und damit wertvolle Hinweise dafür liefern, welche weiteren Maßnahmen noch ergriffen werden können, um die Ausländerbehörde in der Zukunft krisenfester und resilienter machen.

1. Ausgangslage Oktober 2022

Oktober 2022 wurde als Zeitpunkt zur Beschreibung der Ausgangslage ausgewählt, weil um diesen Zeitpunkt herum verschiedene Ereignisse einen Höhepunkt in der Krise der Ausländerbehörde und gleichzeitig aber auch einen Wendepunkt markieren. Die mit dem Wechsel der Ressortleitung zum selbigen Zeitpunkt begonnene Bestandsaufnahme bildet seither die Grundlage für verschiedenste Maßnahmen, die bisher getroffen wurden. Die Beschreibung der Ausgangslage soll zum besseren Verständnis der Problemlagen und der ergriffenen Maßnahmen in der Ausländerbehörde beitragen.

Die Arbeit des Ressorts Zuwanderung und Integration ist seit jeher geprägt von verschiedenen Krisen, die durch zahlreiche geplante (fundamentale gesetzliche Veränderungen im Aufenthaltsrecht) und ungeplante Ereignisse (Kriege auf dem Balkan, in Syrien und in der Ukraine, die große Fluchtbewegungen mit sich brachten sowie die Corona-Pandemie, die aufgrund des geringen Digitalisierungsgrades zu dem Zeitpunkt zu enormen Rückständen in der Bearbeitung von Anträgen führte) entstanden sind.

Seit 2018 befindet sich das Ressort Zuwanderung und Integration gemeinsam mit der Geschäftsstelle „Zebera“ des Jobcenters im „Haus der Integration“ an der Friedrich-Engels-Allee, Wuppertal. Das Außenbild des Hauses der Integration ist seither geprägt von einem hohen Zulauf von Menschen, die ein Anliegen im Ressort oder im Jobcenter haben. Besonders stark standen lange Menschenschlagen im öffentlichen Fokus.

Im August 2022 erfuhr die Krise in der Ausländerbehörde ihren traurigen Höhepunkt, als eine Mitarbeiterin der Ausländerbehörde mit zwei Messerstichen von einem Besucher des Hauses der Integration schwer verletzt wurde. Das Ereignis offenbarte nicht nur die enorme Belastungssituation, sondern auch die defizitäre Sicherheitslage im Haus der Integration und führte zu einem hohen Krankenstand und anschließend zu einer hohen Fluktuation des Personals, die teilweise bis heute nachwirkt. Die Stellenbesetzungsquote ging nach den Ereignissen im Oktober 2022 in der Ausländerbehörde auf unter 75% zurück, was bedeutet, dass jede vierte Stelle nicht besetzt war. Berücksichtigte man die Abwesenheiten wegen Krankheit, Weiterbildung/ Qualifizierung und Urlaub, so kam es nicht selten vor, dass nur die Hälfte des Personals der Ausländerbehörde faktisch anwesend war.

Aufgrund des ständigen Krisenmodus, in dem gearbeitet wurde, wurde es versäumt, nachhaltige Kommunikationsstrukturen aufzubauen, durch die die notwendige Transparenz und ein gemeinsames Verständnis von den vielschichtigen Problemlagen hätte hergestellt werden können, um darauf aufbauend strukturierte Veränderungsprozesse zu initiieren und Zukunftsthemen anzugehen.

Neben ineffizienten und unflexiblen Organisationsstrukturen, dem geringen Digitalisierungsgrad (Arbeiten mit der Papierakte) und dem Mangel an Unterstützungssystemen für Führungskräfte und Mitarbeiter*innen fehlte auch die Gesamtausrichtung der Ausländerbehörde auf zukünftige politische und gesetzliche Entwicklungen.

Das Servicecenter der Stadt Wuppertal hatte sich zu diesem Zeitpunkt bereits aufgrund der Menge und Komplexität der telefonischen Anfragen aus der Annahme der Telefonate für die Ausländerbehörde zurückgezogen, sodass die Sachbearbeiter*innen neben der originären Sachbearbeitung auch mit der Annahme der telefonischen Anfragen betraut waren.

Bereits im Oktober 2022 war schon bekannt, dass große Gesetzesvorhaben (wie die Novellierung des Staatsangehörigkeitsgesetz und das neue Fachkräftezuwanderungsgesetz) zu einer deutlichen Zunahme der Antragszahlen und zu vermehrten Klagen führen und die ohnehin schon belastete Ausländerbehörde überfordern werden. Über diese, bereits im Oktober 2022 antizipierten Auswirkungen wurde ab Anfang 2023 fortlaufend berichtet (s. Anhang am Ende des Berichts). Die Einbürgerungsantragszahlen sind bis September 2025 auf 12.000 gestiegen, die Zahl der Klagen im Bereich der Einbürgerung liegt inzwischen bei über 300.

Seit jeher stehen die Überlastungssituation des Ressorts und im Besonderen der Ausländerbehörde im Fokus von Politik und Stadtgesellschaft. Jedoch finden systematische, organisationale und technische Veränderungsprozesse erst seit Oktober 2022 statt, die im Folgenden näher ausgeführt werden sollen.

2. Handlungsfelder und Maßnahmenschwerpunkte Oktober 2022 bis Januar 2026:

Folgende Handlungsfelder und Maßnahmenschwerpunkte wurden seit Oktober 2022 gebildet und seither fortlaufend bearbeitet, die im Folgenden näher ausgeführt werden:

A. Zentralisierung von Unterstützungsaufgaben
B. Restrukturierung der ABH mit Ausrichtung auf die Zukunftsthemen
C. Prozessmanagement/Digitalisierung
D. Aufbau eines Wissensmanagementsystems
E. Aufbau verbindlicher Kommunikationsstrukturen
F. Steuern über Kennzahlen und Ziele

A. Zentralisierung von Unterstützungsaufgaben:

Die oben skizzenhaft beschriebenen, multiplen Problemlagen im Ressort Zuwanderung und Integration und im Besonderen in der Ausländerbehörde haben das Ressortleitungsteam (bestehend aus Ressortleiterin und Fachbereichsleiter*innen) dazu veranlasst, ein umfangreiches Maßnahmenpaket aufzulegen.

In erster Linie sollten die Ineffizienzen in der Organisation identifiziert und behoben werden. Als größtes Defizit wurde dabei das Fehlen von zentralen Steuerungs- und Unterstützungssystemen zur Entlastung von Führungskräften und Mitarbeiter*innen empfunden. Das mit einer Stelle ausgestattete Ressortmanagement war nicht in der Lage, die notwendige Befreiung der Führungskräfte und Mitarbeiter*innen von sachbearbeitungsfremden Aufgaben zu ermöglichen, damit das Hauptaugenmerk auf der Bewältigung der Sachbearbeitung als Kernaufgabe liegen kann.

So wurde durch personelle Verstärkung mit Stellenanteilen aus allen Fachbereichen der neue Fachbereich Zentrale Interne Steuerung (204.1) gegründet, um alle Ressortsteuerungsaufgaben zu bündeln und Unterstützungsaufgaben (Personal, Organisation, technische Infrastruktur, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Arbeitssicherheit, Digitalisierungsprojekte, Finanzen und Haushalt, Ausbildung) zu zentralisieren.

Seit Bildung des Fachbereichs Zentrale Interne Steuerung in 2023 übernimmt dieser die folgenden, zentralen Unterstützungsfunktionen für alle Fachbereiche:

- **Personal**
  - Beratung u. Unterstützung in personalwirtschaftlichen und -rechtlichen Fragen
  - Initiierung u. Betreuung von Stellenbesetzungsverfahren
  - Beratung u. Unterstützung bei der Personalentwicklung
  - Entwicklung von On-/Offboarding-Strukturen
  - Steuerung der Ausbildung im Ressort
  - Optimierung der Schnittstelle zum dem Haupt- u. Personalamt (404)

- **Organisation**
  - Beratung u. Unterstützung zur Optimierung von Aufbau- und Ablaufstrukturen
  - Erstellung u. Umsetzung von Organisationsverfügungen (inkl. Beteiligung der Personalvertretungsgremien)
  - Beratung u. Unterstützung bei der Gestaltung von Stellenprofilen (inkl. Stellenbewertungen)

- **Finanzen**
  - Haushaltsplanung u. -bewirtschaftung
  - Beratung u. Unterstützung in betriebswirtschaftlichen Fragen und Vertragsangelegenheiten sowie zu Vergabeverfahren
  - Verantwortung für die Initiierung, Einführung und Weiterentwicklung betriebswirtschaftlicher Standards und Prozesse
  - Sicherstellung von Antrags- u. Abrechnungsprozessen mit externen Akteuren im Bereich des Finanzmanagements (z.B. Landes-/Bundesprojekte von Ministerien, freie Träger, Vereine)
  - Strategische Weiterentwicklung der Schnittstelle zum Ressort Finanzen (403)

- **Digitalisierung u. IT-Koordination**
  - Initiierung, Steuerung und Betreuung von Projekten und Maßnahmen zur Digitalisierung (u.a. Einführung E-Akte, Einrichtung von technischen Schnittstellen, Betreuung von Point-ID-Stationen) in enger Zusammenarbeit mit 402
  - Sicherstellung der erforderlichen IT-Ausstattung
  - Unterstützung durch technischen Auftragsservice (First-Level-Support)
  - Schnittstelle zum Amt für Informationstechnik u. Digitalisierung (402)

- **Arbeitssicherheit**
  - Entwicklung eines Sicherheitskonzepts für die Standorte des Ressorts (insb. Entwicklung eines 20-Punkte-Sicherheitskonzepts, dessen Maßnahmen zu 95% umgesetzt sind)
  - Steuerung arbeitssicherheitsrelevanter Maßnahmen im Ressort (u.a. Einsatz eines Sicherheitsdienstes, Anwendung eines Alarmierungssystems, Erstellung von Gefährdungsbeurteilungen, Planung u. Steuerung von Qualifizierungs- u. Schulungsmaßnahmen, z.B. Deeskalationstrainings, PSU-Schulungen)
  - Schnittstelle zur zentralen Arbeitssicherheit der Stadt Wuppertal

- **Infrastruktur**
  - Beratung u. Unterstützung zur effizienten Nutzung der Büroflächen
  - Initiierung und Steuerung zukünftiger Arbeits- und Raumkonzepte (Telearbeit, Desk-Sharing etc.)

- **Betriebliches Gesundheitsmanagement**
  - Regelmäßige Durchführung des BGM-Steuerungsgremiums
  - Beratung u. Unterstützung rund ums Thema betriebliches Gesundheitsmanagement
  - Mitwirkung und Implementierung von Maßnahmen und Konzepten zur Förderung der betrieblichen Gesundheit der Mitarbeitenden

  - Planung, Organisation u. Umsetzung von gesundheitsfördernden Maßnahmen zur Vermeidung von arbeitsbedingten Erkrankungen und Belastungen (insb. im Hinblick auf ergonomische Arbeitsplatzausstattung)
  - Austausch mit dem stadtweiten Team BGM und gesundheitsrelevanten Akteuren (Krankenkassen, BSG, Anbieter von gesundheitsfördernden Angeboten etc.)
  - Planung und Durchführung von Gesundheitsveranstaltungen (Gesundheitstag etc.)

- **Kommunikation**
  - Steuerung interner Kommunikationsplattformen in digitaler (z.B. personalisiertes Intranet) und analoger Form (z.B. Beschäftigtenversammlungen, Führungskräftetreffen)
  - Steuerung externer Informations- u. Kommunikationsplattformen (z.B. Integrationsportal, Microsites, Apps)
  - Verantwortung für die Aktualität von Produktinformationen zur Aufrechterhaltung einer hohen Beratungsqualität durch das Bergische ServiceCenter (405.1)

B. Restrukturierung der ABH mit Ausrichtung auf die Zukunftsthemen

Um die Sachbearbeitung in der Ausländerbehörde effizienter, flexibler und bedarfsgerechter zu gestalten, die Wirksamkeit von Führungskräften zu erhöhen und die Organisation stärker auf die Anforderungen der Zukunft auszurichten (gesetzliche Entwicklungen, Digitalisierungsprojekte etc.), wurden insgesamt sieben große Organisationsentwicklungsmaßnahmen mit entsprechenden Raumkonzepten umgesetzt. Ein Blick auf die Organigramme der Ausländerbehörde zum Zeitpunkt Oktober 2022 und zum aktuellen Zeitpunkt (s. Anhänge) verdeutlicht die organisationale Weiterentwicklung der Ausländerbehörde. Im Folgenden werden die einzelnen Maßnahmen näher dargestellt:

- **Zusammenfassung von drei Teams Allgemeines Aufenthaltsrecht zu einem Sachgebiet Allgemeines Aufenthaltsrecht**, um die führungsinduzierten Unterschiede bei den Arbeitsergebnissen der Teams zu beheben, eine einheitliche und strukturierte Einarbeitung und höhere Flexibilität bei Bildung von Spezialteams und Task-Forces zu ermöglichen und gemeinsame Standards in der Sachbearbeitung durch einheitliche Führung durchzusetzen.
- **Stärkung des Teams Fachreferat Recht um zwei weitere Stellen** zum weiteren Ausbau der ressortinternen Schulungen und Qualifizierungen im Aufenthaltsrecht, um zeitnah Schulungsangebote zu Gesetzesnovellierungen/ neuen Gesetzen zu entwickeln und neues (größtenteils fachfremdes) Personal zielgerichteter einzuarbeiten.
- **Teilung des Teams Einbürgerung und Fachkräfte-/Firmenservice in zwei getrennte Teams** mit je eigener Führungskraft, damit vor dem Hintergrund der rechtlichen Veränderungen die Arbeit der Ausländerbehörde auf die Zukunftsthemen Einbürgerung und Fachkräftezuwanderung ausgerichtet werden kann.
- **Verlagerung des Teams Fachkräfte-/Firmenservice in die Servicestelle Arbeits- und Fachkräfte** (Gemeinschaftsprojekt von ABH und Kommunalem Integrationszentrum), um kurze Wege und Austausch zwischen Team Fachkräfte-/Firmenservice (ABH) und Team

Arbeitsmarktintegration (KI) und Synergien beim Thema Arbeitsmarktintegration zu erzeugen und die Arbeit durch Beratung zu ergänzen.
- **Erweiterung des Serviceteams um eine operative Führungsebene** mit Gruppenleitungen zur Anpassung der Führungsspanne der Teamleitung, um Effizienz und Serviceorientierung zu steigern.
- **Weiterentwicklung des Teams Einbürgerung zu einem Sachgebiet mit drei Teams** (davon ein Team mit Schwerpunkt Rechts-/Klageangelegenheiten), um die Arbeit von mittlerweile 30,0 Stellen (Anwachsen der Stellen von 11 auf 30 in zwei Schritten – durch VV-Beschlüsse im Oktober 2024 und September 2025) durch höhere Wirksamkeit von Führung effizienter zu steuern und Schwerpunkte zu bilden; Auslagerung der Aufgabe Niederlassungserlaubnis auf Teams der ABH (je nach Rechtsgrundlage).
- **Einrichtung des Sachgebiets Rückkehrmanagement und Aufenthalt für gut Integrierte**, um eine Spezialisierung in den rechtlich komplexen Arbeitsfeldern „Aufenthalt für gut Integrierte“ und „Rückkehrmanagement“ (jeweils eigene Teamstruktur) zu erzeugen und die Konsequenzen aus dem Sicherheitspaket NRW im Nachgang des Attentats von Solingen im August 2024 umsetzen zu können.

Flankiert werden diese Organisationsentwicklungsmaßnahmen durch die Entwicklung eines neuen Raumkonzepts, sofern die beabsichtigte Anmietung weiterer Flächen im Haus der Integration realisiert werden kann (derzeit in Bearbeitung):

- **Entwicklung eines neues Raumkonzepts**, sodass durch Anmietung weiterer Flächen im Haus der Integration und Aufgabe von Außenstandorten eine Bündelung aller Fachbereiche im an einem Standort (Erarbeitung eines modernen, prozessbezogenen Raummanagements und Ausbau von Desk-Sharing durch moderne Arbeitsplätze und digitale Arbeitsformen) erfolgen kann.

C. Prozessmanagement/Digitalisierung

Zentrale Steuerung von Digitalisierungsprojekten

Mit der Einrichtung des Fachbereichs Zentrale Interne Steuerung wurde die Steuerung von allen Digitalisierungsprojekten in diesen Fachbereich verlegt. Ihm obliegt es, gemeinsam mit 402 einen Projektauftrag (mit Zielen, Beteiligten, Zuständigkeiten, Ressourcen und Zeitplan) zu entwickeln, verbindliche Arbeitsstrukturen zu bilden (gemeinsame Steuerungsgruppe mit regelmäßigem JF mit 402 und betroffenen Teams) und ein Controlling zu implementieren. In dieser Arbeitsstruktur wurden bereits zahlreiche Digitalisierungsprojekte realisiert, wie z.B.:

- Einführung Dokumentenmanagementsystem und eAkte in allen Fachbereichen
- neue Software für die Erhebung von Gebühren im Bereich Unterbringung
- Software für Planung und Verwaltung von Unterbringungskapazitäten und Lagerbeständen
- Implementierung der Projektmanagementsoftware OpenProject

- Einführung der Prozessmodellierungssoftware PICTURE zur Erfassung u. Weiterentwicklung von Arbeitsprozessen in allen Fachbereichen
- Nutzung des Homepageauswertungstools MATOMO zur Weiterentwicklung der Homepage unter Berücksichtigung der Nutzerpräferenzen
- Anbindung von Fachanwendungen an übergeordnete Datenbanken via Schnittstellenprogrammierung
- Aufnahme von allen ABH-Prozessen zur Zertifizierung im Rahmen der IT-Sicherheit

Prozessmanagement und Digitalisierung in der ABH

Digitale Kommunikation mit der Ausländerbehörde:

Die Kommunikation zwischen Ausländerbehörde und Antragsteller*innen erfolgte in der Vergangenheit in erster Linie über Papierpost und E-Mails an Mitarbeiter*innen und Funktionspostfächer ohne eine erkennbare Steuerung über gemeinsame Standards und Überlegungen zur Reduzierung der E-Mails – insbesondere von Power-Usern.

Um die digitale Kommunikation mit der Ausländerbehörde effektiver und effizienter zu gestalten, sind folgende Maßnahmen in der Planung bzw. in der Umsetzung:

- Anbindung an den digitalen Posteingang:
    - Mit der Einführung der E-Akte erfolgt auch eine sukzessive Abschaffung der papierbasierten Posteingänge. Die zentrale Post- und Scanstelle der Stadt Wuppertal verschickt alle maschinenlesbaren Dokumente an die zuständigen Gruppenpostkörbe im Dokumentenmanagementsystem (nach intensiver Schulung der DMS-Postverteilenden und Ausweitung des Personenkreises zur Postverteilung über DMS zur tagesaktuellen Postverteilung an die Teams/Sachbearbeiter*innen)
    - Eine persönliche Einreichung von Dokumenten vor Ort ist weiterhin möglich. Es ist jedoch geplant, über die Programmierung einer Schnittstelle zum DMS den Antragsteller*innen die Möglichkeit zu bieten, ihre Unterlagen vor Ort über Scanner mit Scan-to-d.3-Funktion selbst einzuscannen, sodass diese direkt im Postkorb des/der zuständigen Sachbearbeiter*in landen.

- Stärkung der digitalen Kommunikation mit Behörden (statt Papierpost):
    - Für die Verschickung von Dokumenten und Fristsachen an andere Behörden u. Gerichte wurde die Nutzung der EGVP-/besonderen Behörden-Postfach-Struktur (BebPo) intensiviert.
    - Für die Kommunikation mit Behörden (außerhalb von BebPo) ist ein eigenes Funktionspostfach eingerichtet worden, das ebenfalls tagesaktuell bearbeitet wird.
    - Die Übersendung von Faxnachrichten erfolgt inzwischen digital. Die herkömmlichen Faxgeräte sind bereits abgebaut.

- Stärkung der digitalen Kommunikation mit Antragstellenden:
    - Die digitale Kommunikation per E-Mail erfolgt ausschließlich über Funktionspostfächer der Teams (um auch eine Vertretung bei Abwesenheit der zuständigen Sachbearbeiter*innen zu gewährleisten).
    - Der digitale Erstkontakt wurde mithilfe eines Kontaktformulars auf einen Eingangskanal reduziert.
    - Der Rückstau an unbearbeiteten E-Mails im zentralen Postfach wurde durch konzertierte Aktionen in 2025 zur Verteilung an die zuständigen Sachbearbeiter*innen abgebaut.
    - Eine telefonische Erreichbarkeit ist durch den Übergang dieser Aufgabe an das Bergische Servicecenter gänzlich eingestellt und ist nur noch im Einzelfall und für fernmündlich zu klärende Anliegen seitens der Sachbearbeiter*innen möglich (s. unten Outsourcing von Teilprozessen).

- Schaffung und Weiterentwicklung eines multifunktionalen digitalen Kontaktformulars:
  Die Reduktion auf ein einziges digitales Formular für den Erstkontakt mit der Ausländerbehörde wurde durch die technischen Möglichkeiten von „FormSolutions“ per Auftrag an das Amt für Informationstechnik u. Digitalisierung (402) möglich. Im Frühjahr 2026 wird von 402 hierzu ein neues Tool eingeführt. Ab Einführung werden Mitarbeiter*innen des Fachbereichs Zentrale interne Steuerung geschult, um in Zukunft ohne den Umweg der Auftragserteilung an 402 selbst die Entwicklung und Pflege von digitalen Formularen zu übernehmen.

- Implementierung eines Chatbots:
  Aktuell ist ein Chatbot für das Bergische ServiceCenter ausgeschrieben und befindet sich in der Phase der Auswahl des geeigneten Unternehmens, das die Softwarelösung implementieren wird. Ziel ist es, eine effiziente und nutzerfreundliche Lösung zu etablieren, welche die Serviceangebote der Stadt Wuppertal – einschließlich der Leistungen des Ressorts Zuwanderung u. Integration – umfassend abbildet. In einem nächsten Schritt wird gemeinsam mit 402 evaluiert, inwieweit der Chatbot den Anforderungen bereits gerecht wird, um bei Bedarf die Entwicklung eines spezialisierten Chatbots basierend auf den Informationen und Leistungen des Ressorts in Betracht zu ziehen. Ein bereits vorhandener, von 402 selbstentwickelter Prototyp eines Softwaretools ermöglicht das Auslesen von Informationen aus Fotos von elektronischen Aufenthaltstiteln (eAT). Diese Technologie soll, sofern das Projekt priorisiert werden kann, mit dem Chatbot verknüpft werden, um Nutzenden personalisierte Auskünfte – insbesondere zu den jeweiligen Paragraphen ihrer Aufenthaltserlaubnis – bereitzustellen und so die Beratungsqualität weiter zu optimieren.

Digitalisierung der Arbeitsprozess der Ausländerbehörde:

Um alle denkbaren Potentiale der Digitalisierung auszuschöpfen, wurde bei der Digitalisierung der Ausländerbehörde ressortseitig der Ansatz verfolgt, vom Antragseingang bis hin zur Entscheidung eine prozessübergreifend medienbruchfreie Sachbearbeitung zu gewährleisten. Hierfür wurden folgende Maßnahmenpakete entwickelt bzw. befinden sich in der Umsetzung oder sind bereits umgesetzt:

- Digitalisierung der Akten der Ausländerbehörde:
  Im ersten Schritt wurde in einem sehr kurzen Zeitraum von ca. acht Monaten die Papierakten der Ausländerbehörde – insgesamt ca. 85.000 Akten – in einer gemeinsamen Projektsteuerung mit 402 digitalisiert. Mit der Unterstützung von 12 studentischen Hilfskräften und vier §16i-Kräften des Jobcenters, die für die einfachen Tätigkeiten einstellt und geschult wurden, haben die Mitarbeiter*innen der Ausländerbehörde die Akten bereinigt und für den externen Dienstleister erfasst und verpackt. Das Einscannen der Akten und die Erstellung von Digitalisaten erfolgte durch den externen Dienstleister IronMountain, mit dem es einen gesamtstädtischen Rahmenvertrag gibt. Der Aktenplan zur Arbeit mit der E-Akte wurde unter Mitwirkung der Führungskräfte in der ABH entwickelt und umgesetzt. Ein Leitfaden zur digitalen Aktenführung u. Vorgangsbearbeitung ist derzeit in Bearbeitung.

- Automatisierung von Arbeitsprozessen
  - Nach einem langen Vorlauf und intensiver Zusammenarbeit mit dem Anbieter der Fachanwendungen wurden Schnittstellen zwischen genutzten Fachverfahren (ADVIS, ADVIS.EINBÜRGERUNG) und dem Dokumentenmanagementsystem (d.3) programmiert und implementiert und befinden sich in der Erprobungsphase.
  - In Planung befindet sich die „automatisierte Sachstandsmeldung“, die durch eine Schnittstelle zur Fachanwendung möglich werden könnte. Dies wird jedoch noch eine Zeit in Anspruch nehmen, da bei der Umsetzung auf die externe Unterstützung von Fachanwendungsanbietern und 402 benötigt wird.

- Digitalisierung der Antragseingänge
  - Die Programmierung einer Schnittstelle zwischen dem digitalen Kontaktformular und d.3/ ADVIS ist in Prüfung und wird bei positivem Prüfergebnis einen großen Beitrag zur Digitalisierung der Antragseingänge leisten, da dann der Zwischenschritt der Anlage von Neuanträgen seitens der Mitarbeiter*innen wegfallen kann.
  - Der Prüfschritt „Vollständigkeit der Unterlagen“ wird verbessert über Upload-Hinweise an Antragssteller*innen, sodass Anträge nur dann digital gestellt werden können, wenn auch die Unterlagen vollständig digital eingereicht und automatisiert der Akte zugeordnet werden können. Eine händische Zuordnung von Antragsdokumenten zu den Fallakten wird dann nicht mehr erforderlich sein.

- Antragsteller*innen haben die Möglichkeit, über die Nutzung der Mehrsprachigkeitsfunktion Anträge einfacher zu stellen und über Info-Felder Hinweise zu den angeforderten Informationen und Dokumenten zu erhalten.

- Einführung eines Online-Termintools:

  Der gesamtstädtische Ausschreibungsprozess zur Vergabe der Dienstleistung „Online-Termintool“ wurde Anfang 2025 abgeschlossen und die Fa. FrontDesk hat den Zuschlag erhalten. Neben den städtischen Leistungseinheiten, die vom Umzug in die Bundesbahndirektion betroffen sind, hat auch das Ressort Zuwanderung u. Integration um eine frühzeitige Einbindung in den Onboarding-Prozess gebeten, sodass es bereits im Mai 2025 zu einer Kick-Off-Veranstaltung unter Beteiligung von FrontDesk sowie Vertreter*innen des Ressorts, des Amts für IT u. Digitalisierung und des Haupt- u. Personalamts kam. Hierbei wurden die Grundzüge des Terminmanagementsystems erläutert, erste inhaltliche Fragen geklärt und der Ablauf des Onboardings skizziert. In einer ersten Analyse- u. Konfigurationsphase wurden die konkreten Bedarfe der Ausländerbehörde ausgearbeitet und mit FrontDesk kommuniziert. Innerhalb des Ressorts wurde hierfür eine Projektgruppe im Fachbereich Zentrale interne Steuerung eingerichtet, welche sich mit den Kolleg*innen der Ausländerbehörde austauschte, um alle relevanten Daten zu erfassen und diese für die weitere Nutzung durch FrontDesk zur Verfügung zu stellen. Dieser Prozess wurde bereits im 3. Quartal 2025 abgeschlossen. Die Testphase und Live-Schaltung für die Ausländerbehörde waren für das 4. Quartal 2025 geplant. Da jedoch die Einführung des Termintools in der Bundesbahndirektion vorrangig realisiert werden soll, wurde die Einführung in der Ausländerbehörde von der gesamtstädtischen Projektsteuerung verschoben. Der neue Termin für Testphase und Liveschaltung ist noch nicht bekannt.

- Weitere gerätebasierte technische Unterstützungskomponenten:
  - Im 3. Quartal 2025 wurden Point-ID-Stationen zur digitalen Erfassung von biometrischen Lichtbildern, Fingerabdrücken und Unterschriften für Aufenthaltstitel aufgestellt.
  - Bezahlmöglichkeiten per Gerät am Arbeitsplatz sowie Online-Bezahlung bei Onlinediensten werden ebenfalls seit Einführung der E-Akte sukzessive in die Prozesse der ABH integriert.
  - Die Möglichkeit, Ausgabegeräte für elektronische Aufenthaltstitel zu beschaffen, befindet sich derzeit im Prüfstadium.

Outsourcing von Teilprozessen

Für eine Prozessoptimierung und stärkere Konzentration der Mitarbeiter*innen der Ausländerbehörde auf die Kernaufgaben Prüfung von Aufenthaltstiteln, der Einbürgerung, der Aufenthaltsbeendigung und Rückführung wurden die Arbeitsprozesse der Ausländerbehörde daraufhin überprüft, welche – insbesondere einfachen – Teilprozesse isoliert und outgesourct werden können.

In folgenden Arbeitsbereichen wird das Outsourcen von Teilprozessen geprüft, geplant oder befindet sich bereits in der Umsetzung:

- **Dokumentenannahme**: erfolgt bereits im Servicebereich
- **Digitale Erstanlage von Anträgen mit Prüfung auf Vollständigkeit der Unterlagen**: erfolgt bereits durch studentische Hilfskräfte
- **Postbearbeitung, Übernahme einfacher Tätigkeiten bei Digitalisierungsprojekten, Raumbewirtschaftung bei Schulungen, Veranstaltungen und Besprechungen**: erfolgt bereits durch Unterstützungskräfte (§16i-Kräfte)
- **Zugangssteuerung ins Haus der Integration und Aushändigung von Fiktionsbescheinigungen:** erfolgt bereits durch die Security-Kräfte bzw. postalisch
- **Übernahme von Telefonanrufen**: erfolgt bereits (nach intensiver Vorbereitung und fortlaufender Pflege aller Produktinformationen durch das Ressort) durch das Bergische ServiceCenter; alleine im Jahr 2025 sind dort ca. 65.000 Anrufe mit Bezug zur ABH eingegangen
- **Abgabe von Teilprozessen der Antragsbearbeitung an das WupperTalentZentrum (WTZ)** (Ausbildungszentrum der Stadt Wuppertal): wird bereits im Bereich Einbürgerung erprobt.

D. Aufbau eines Wissensmanagementsystems

Vor dem Hintergrund der enorm hohen Personalfluktuation und des inzwischen auch im öffentlichen Dienst ausgeprägten Fachkräftemangels ist die Schaffung und Sicherung von Wissen eine der wichtigsten Aufgaben von Fachverwaltungen mit komplexen und wissensintensiven Sachbearbeitungsaufgaben. Alleine im Jahr 2025 sind für die ABH insgesamt 12 personelle Abgänge, aber auch 21 Zugänge zu verzeichnen. Daher ist das Thema Wissensmanagement ein wichtiges Handlungsfeld für den zukunftsfesten Umbau der Ausländerbehörde. Folgende Maßnahmen befinden sich in der Umsetzung oder sind bereits umgesetzt:

- **Standardisierte Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen**:
  Entwicklung und Umsetzung von arbeitsplatzbezogenen Einarbeitungskonzepten und -plänen zur effizienten Einarbeitung des neuen Personals (überwiegend Quereinsteiger*innen) gemeinsam mit Personalamt (ggf. eigener Kurs „Verwaltungsbasislehrgang“ als Onboarding-Maßnahme) und fachliche Einarbeitung im Aufenthalts- und Staatsangehörigkeitsrecht mit Unterstützung des Fachreferats der Ausländerbehörde.

- **Roll-out eines gesamtstädtischen Wissensmanagementsystems im Ressort:**
  Benennung einer Wissensmanagementbeauftragten im Fachbereich Zentrale interne Steuerung, um die einzelnen Prozessschritte bei der Einführung des gesamtstädtischen Wissensmanagementsystems im Ressort verbindlich zu implementieren und die Erfassung der Prozesse in der Prozessplattform mit dem Prozessmanagement-Tool PICTURE zu gewährleisten.

- **Entwicklung des Fachreferats Recht der Ausländerbehörde zum Multiplikator für Wissen**:
  Entwicklung und Durchführung von Schulungen und Erstellung von Prüfschemata, Checklisten u. Leitfäden sowie der Aufbau und die Pflege eines Rechts-Wiki als Kernaufgaben des Fachreferats.

- **Ermöglichung von Zugängen zu verschiedenen KI-Tools** für die Mitarbeiter*innen der Ausländerbehörde.

E. Aufbau verbindlicher Kommunikationsstrukturen

Der Aufbau von Kommunikationsstrukturen betrifft mehrere Ebenen und Zielgruppen. Zum einen geht es um die Kommunikation der Anliegen von Antragsteller*innen sowohl mit den diesen selbst, als auch nach innen gerichtet mit den Mitarbeiter*innen, um gemeinsame Regeln und Standards im Umgang mit Anliegen zu entwickeln und diese so zu kommunizieren, dass Klarheit und Transparenz besteht, unnötige Friktionen und Umwege in der Kommunikation gemieden werden und eine einheitliche Sachbearbeitung ermöglicht wird. Folgende Maßnahmen wurden bereits umgesetzt bzw. befinden sich in der Umsetzung:

- **Klaren Regeln für die Priorisierung von Notfällen:**
  - Bei drohendem Arbeitsplatzverlust sowie Einstellung von Leistungen des Jobcenters (für Beschäftigungsnotfälle liegt Liste der Paragraphen zu Beschäftigungsaufenthalten im Eingangsbereich der Dienststelle vor, damit diese Fälle in die Servicestelle geschickt werden)
  - Bei unabdingbarer Reise (bspw. Todesfall in der Familie)
  - Bei Gefahr für Leib und Leben

- **Beratung und Steuerung von Anliegen:**
  - Bereitstellung von Informationen zur selbständigen Antragsstellung via Homepage (Integrationsportal)
  - Erreichbarkeit der Ausländerbehörde gewährleisten:
    - ✓ Übernahme von Telefonanrufen durch das Bergische ServiceCenter
    - ✓ Ausgabe von Titeln und Bescheinigungen nur mit Terminen im Serviceteam (FrontOffice) im Haus der Integration

- ✓ Erörterung von komplexen Sachverhalten durch Sachbearbeitung (telefonisch oder persönlich nach Terminvereinbarung)
- ✓ Bearbeitung von Notfällen durch Springer der Ausländerbehörde vor Ort
- ✓ Online/digital:
  - Über Kontaktformular (Priorisierung von Notfällen möglich)
  - Per Mail vorrangig über Funktionspostfächer
  - Online-Termintool inklusive Terminal vor Ort

- **Implementierung von verbindlichen internen Kommunikationsstrukturen im gesamten Ressort:**
  - Etablierung der Ressortleitungsrunde als Berichts- und Entscheidungsgremium (verbindliche Sitzungen des Ressortleitungsteams)
  - Verbindliche Dienstbesprechungen in allen Teams
  - Verbindliche Jour-fixe auf allen Führungsebenen
  - Ressortforum (Mitarbeiterversammlung zur vollumfänglichen transparenten Information der Mitarbeiter*innen des Ressorts, 2x jährlich)
  - Führungskräftetagungen
  - BGM-Steuerungsgremium
  - Miteinander-AG
  - Personalisiertes Intranet des Ressorts
  - Ausbildungsforum des Ressorts

F. Steuern über Kennzahlen und Ziele

Kennzahlen und Ziele sind wesentliche Steuerungsinstrumente, mit denen die Leistungsfähigkeit und der Grad der Zielerreichung objektiv festgestellt und beurteilt werden können und andererseits zukünftige Entwicklungen antizipiert und Ressourceneinsatz und Organisationsanpassungen geplant werden können. Daher hat das Ressortleitungsteam die Erfassung geeigneter Kennzahlen für alle drei Ebenen des Ressorts zum Handlungsfeld erklärt. Folgende Maßnahmen sind in der Entwicklung bzw. bereits Umsetzung:

- Der Aufbau eines **ressorteigenen Dashboards** zu übergeordneten politischen und strategischen Themen (Identifizierung von Zukunftsthemen, rechtzeige Erkennung von krisenhaften Tendenzen und Entwicklung von Strategien zur Gegensteuerung) ist in drei Ressortleitungsworkshops in den Grundzügen entwickelt und befindet sich in der internen Abstimmung.

- Der Aufbau von **Kennzahlensystemen für die einzelnen Fachbereiche**, um die Leistungsfähigkeit der Organisationseinheiten beurteilen zu können und Ziele zu formulieren, hat bereits in zwei Fachbereichen gemeinsam mit den Führungskräften stattgefunden und wird bereits für die Steuerung über Ziele eingesetzt (z.B. im Kommunalen Integrationszentrum, im Fachbereich Versorgung und Unterbringung

Geflüchteter) und wird in zwei Fachbereichen derzeit Schritt für Schritt entwickelt (in der Ausländerbehörde und im Fachbereich Zentrale interne Steuerung).

- Entwicklung und Implementierung von teambezogenen **Berichtswesen** zur Orientierung und Steuerung entlang der Ziele und Priorisierung von Aufgaben in der Sachbearbeitung wurde bereits in allen Teams des Ressorts Zuwanderung und Integration aktuell initiiert bzw. ist bereits in der Umsetzung oder schon abgeschlossen und wird zu operativen Steuerungszwecken genutzt.

3. IST-Zustand der Arbeitsbelastung u. der Personalsituation der ABH (inkl. Vergleich mit anderen Städten)

Fact-Sheet Ausländerbehörde Wuppertal – Stand 01/2026

Wuppertal	**2025**	**2010**
Einwohnerzahl	366.000	350.000
Zahl Menschen ohne deutschen Pass	95.000 (25%)	47.000 (13,5%)
Zahl Menschen mit Migrationshintergrund	164.700 (45%)	145.000 (42%)

Stadt	**Betreuungsschlüssel ABH**
Wuppertal	1 : 941[1]
Essen	1 : 735
Duisburg	1 : 723
Köln	1 : 523

[1] Stellen der Einbürgerung sind nicht in die Berechnung miteingeflossen, um Vergleichbarkeit mit anderen Kommunen zu ermöglichen.

Arbeitsbelastung ABH Wuppertal (Stand 01/2026):

Aufenthaltsrechtlicher Status	**Gesamt (bearbeitet)**[2] 01.01.-31.12.2024	**Gesamt (bearbeitet)**[2] 01.01.-31.12.2025	**Offene Anträge**[3] **/ Verfahren** (Stand 01/2026)
Aufenthaltserlaubnis (befristet)	**13.169**	11.827	16.754
Niederlassungserlaubnis (unbefristet)	**2.985**	2.200	2.300
Fiktionsbescheinigung	**13.488**	16.484	-
Gestattung	**537**	649	-
Duldung	**2.965**	2.891	-
Einbürgerung	**879**	793	11.945
Einbürgerung (Klageverfahren)	**41 (von 85)**	39 (von 332)	293

[2] Unter „Gesamt (bearbeitet)“ fallen alle abgeschlossenen Vorgänge, z.B. Verlängerungen u. Erteilungen von Aufenthaltserlaubnissen, Erteilungen u. Überträge von Niederlassungserlaubnissen, Ausstellung von Fiktionsbescheinigungen, Gestattungen u. Duldungen sowie abgeschlossene Einbürgerungsverfahren.

[3] Unter „Offene Anträge“ befinden sich auch parallel laufende Verfahren (z.B. eine Person beantragt die Verlängerung einer Aufenthaltserlaubnis und die Erteilung einer Niederlassungserlaubnis), sodass ein Aufaddieren der Zahlen nicht mit der Anzahl der

betroffenen Antragsteller*innen gleichzusetzen ist. Eine bereinigte Darstellung unter Berücksichtigung dieses Umstands ist leider systemseitig nicht möglich.

Personalsituation ABH Wuppertal (Stand 01/2026):

Organisationseinheit	Stellen-SOLL	Unbesetzte Stellen + Langzeiterkrankungen[1]	Ausblick
Fachbereichsleitung	1,0	0,0 N.N.	
Fachreferat	6,0	0,5 N.N.	1,0 Fluktuation 01.04.26
Allg. Aufenthaltsrecht	41,0	4,5 N.N.	
Fachkräfte- u. Firmenservice	10,5 *+ 1,0 üpl.*	4,0 N.N.	1,0 Besetzung 01.02.26
Asylangelegenheiten u. Rückkehrmanagement	19,5	2,0 N.N. + 2,0 LZE	1,0 Fluktuation 07.04.26 1,0 Übernahme Azubi 01.06.26
Service- u. EU-Angelegenheiten	21,5 *+ 2,0 üpl.*	3,0 N.N. + 3,0 LZE	
Einbürgerung	30,0 *+ 0,5 üpl.*	13,0 N.N. + 3,0 LZE	9,0 von 13,0 Stellen aus der Anschubfinanzierung werden ab 02/26 sukzessive besetzt
Gesamt	**129,5** ***+ 3,5 üpl.***	**27,0** **+ 8,0 LZE**	

[1] Als Langzeiterkrankung gilt hier eine Arbeitsunfähigkeit, die seit mind. sechs Wochen andauert.

Ausblick

Der vorliegende Bericht legt dar, welche Maßnahmen im Ressort Zuwanderung und Integration und im Besonderen in der Ausländerbehörde im Zeitraum Oktober 2022 bis Januar 2026 geprüft, geplant und umgesetzt wurden, um die Belastung in der Ausländerbehörde zu reduzieren und die Rückstände abzubauen. Ein Veränderungsprozess von diesem Ausmaß, der in vielen Teilen noch nicht abgeschlossen ist und dessen Wirkungen erst mit der Zeit sichtbar werden können, ist darauf angewiesen, von der Organisation, den Führungskräften und Mitarbeiter*innen getragen zu werden. Es wurden nicht nur Handlungsfelder identifiziert sowie Maßnahmen entwickelt und umgesetzt, sondern auch auf allen Ebenen und regelmäßig hierüber berichtet. Mit einem transparenten Vorgehen sollen die Mitarbeiter*innen von der Notwendigkeit der gewählten Maßnahmen überzeugt und die Organisation darauf ausgerichtet werden, dass die Initiierung von Veränderungsprozessen – gerade in einem so bewegten Umfeld – eine ständige Aufgabe darstellt und dazu dient, die Resilienz und Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation zu erhalten bzw. zu steigern.

Es wurden in dieser Zeit parallel weitere Veränderungs- und Optimierungsprozesse in den anderen Fachbereichen des Ressorts (Kommunales Integrationszentrum, Versorgung u. Unterbringung Geflüchteter) initiiert, um auch dort die Organisation effizienter zu gestalten und Arbeitsprozesse zukunftsorientiert auszurichten. Auf eine Darstellung dieser Maßnahmen wurde in diesem Bericht verzichtet, da insbesondere die Situation in der Ausländerbehörde im Fokus steht und die Organisationsuntersuchung hier Erkenntnisse für zukünftige Maßnahmen liefern soll.

Der Bericht dient zur Information der politischen Gremien über die bisher ergriffenen Maßnahmen in der Ausländerbehörde, um den Ausgangspunkt für die zu beschließende Organisationsuntersuchung zu markieren. In der ersten Phase der Organisationsuntersuchung wird nicht nur eine Bestandsaufnahme vorgenommen, sondern es werden in diesem Zusammenhang auch die bisher ergriffenen Maßnahmen auf ihre Notwendigkeit und Wirksamkeit hin kritisch überprüft. Vor diesem Hintergrund stellt die Organisationsuntersuchung eine Chance dar, den bisherigen Veränderungsprozess kritisch zu hinterfragen und sich den Anforderungen für eine Zukunft mit weiterhin hohen Anforderungen zu stellen.

Lenz Teichmann Fleischmann

Anhänge:

- **Dokumentation der regelmäßigen Berichterstattung zur Situation in der ABH und zu den ergriffenen Maßnahmen:**

  - **an OB und Verwaltungsvorstand in Sitzungen des VV**: 30.10.2023; 21.11.2023; 20.05.2025; 12.06.2025 (Überlastungsanzeige); 18.11.2025
  - **an Ministerium** (MHKBD NRW): 14.08.2025
  - **an Bezirksregierung:** 08.09.2024; 03.03.2025; 17.05.2025; 27.10.2025
  - **an das Verwaltungsgericht D'dorf:** 08.08.2024; 08.05.2025
  - **an den Integrationsausschuss:**

VO-Nummer	Titel der VO	Bemerkung
VO/1107/22/1-A	Antwort auf die Große Anfrage der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN vom 27.09.2022: Erreichbarkeit der Ausländerbehörde	In gleicher Sitzung auch mündlicher Bericht zur Situation in der ABH (TOP 4 27.10.2022; wie auch TOP 3 08.12.2022)
VO/0860/23	Vorlage der Verwaltung zum Antrag "Termin- und Bearbeitungsdauer in der Ausländerbehörde normalisieren" (VO/1788/23/1-Neuf.)	
VO/0161/24	Vorgehen Verwaltung "kürzere Bearbeitungsdauer und online-Terminvergabe"	Doppelt in voriger Aufstellung
VO/0764/24/1-A	Online-Terminvergabeverfahren ABH und Verkürzung Bearbeitungszeit	Doppelt in voriger Aufstellung
VO/0882/24/1-A	Einbürgerungen in Wuppertal	
VO/1040/24	Fortschrittsbericht der ABH	
VO/1488/24	Fortschrittsbericht der ABH	
VO/0099/25	Aktueller Sachstand zur Einführung eines stadtweiten neuen Onlinetermintools	
VO/0333/25	Fortschrittsbericht der ABH	
VO/0732/25	Sachstand Online-Termintool als Pilot	Ergänzt
VO/0734/25/1-A	Antwort auf Große Anfrage POC Einbürgerung	Ergänzt Enthält nur die Anzahl an Einbürgerungen
VO/0746/25	Bericht Einbürgerung	

Darüber hinaus Berichte des Jobcenters im Integrationsausschuss zur Situation vor dem Haus der Integration (Warteschlagen):

VO/0795/24

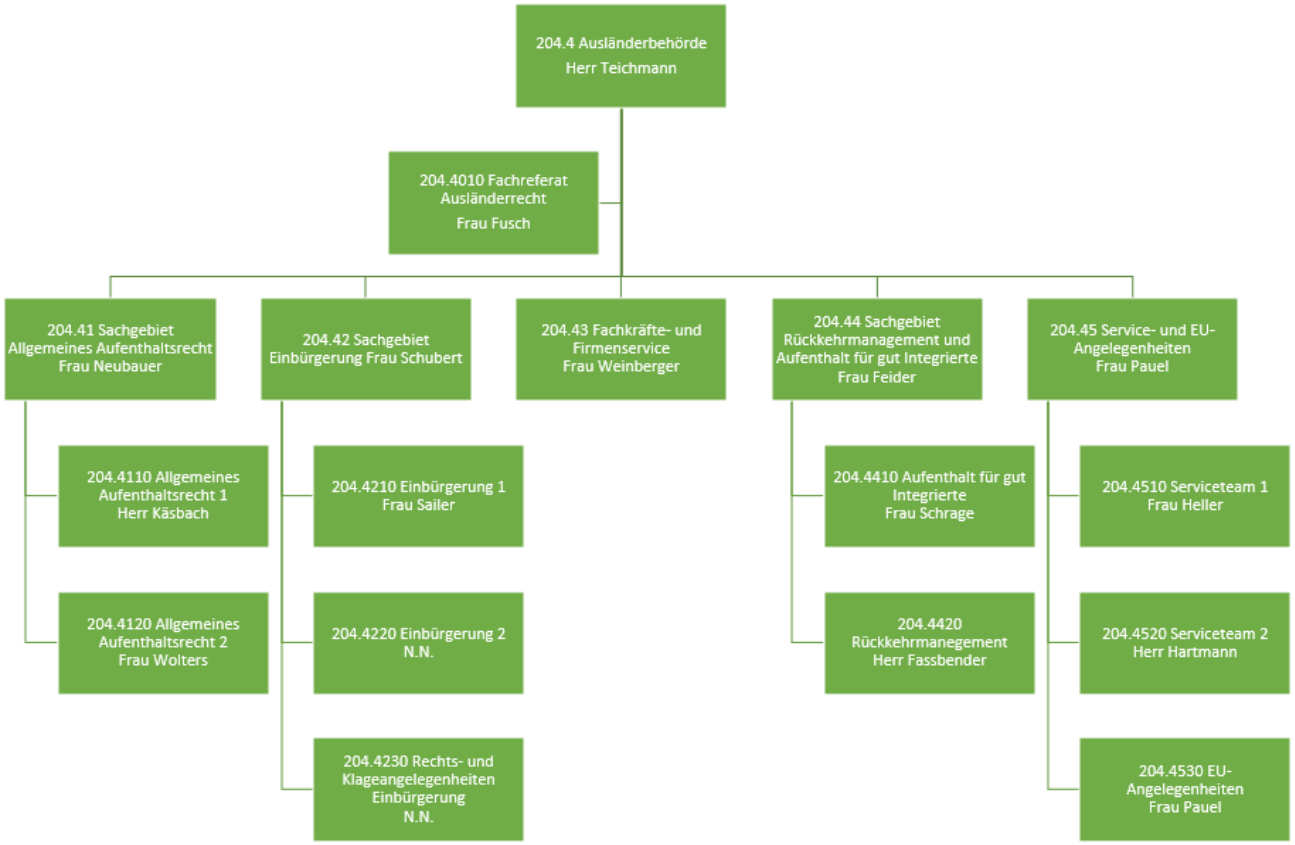
VO/0554/25

- **Organigramme der Ausländerbehörde**

Organigramm der Ausländerbehörde Wuppertal (Stand Oktober 2022):



Organigramm der Ausländerbehörde Wuppertal (Stand Januar 2026):



Bei der Erstellung des Berichts wurde keine KI verwendet.