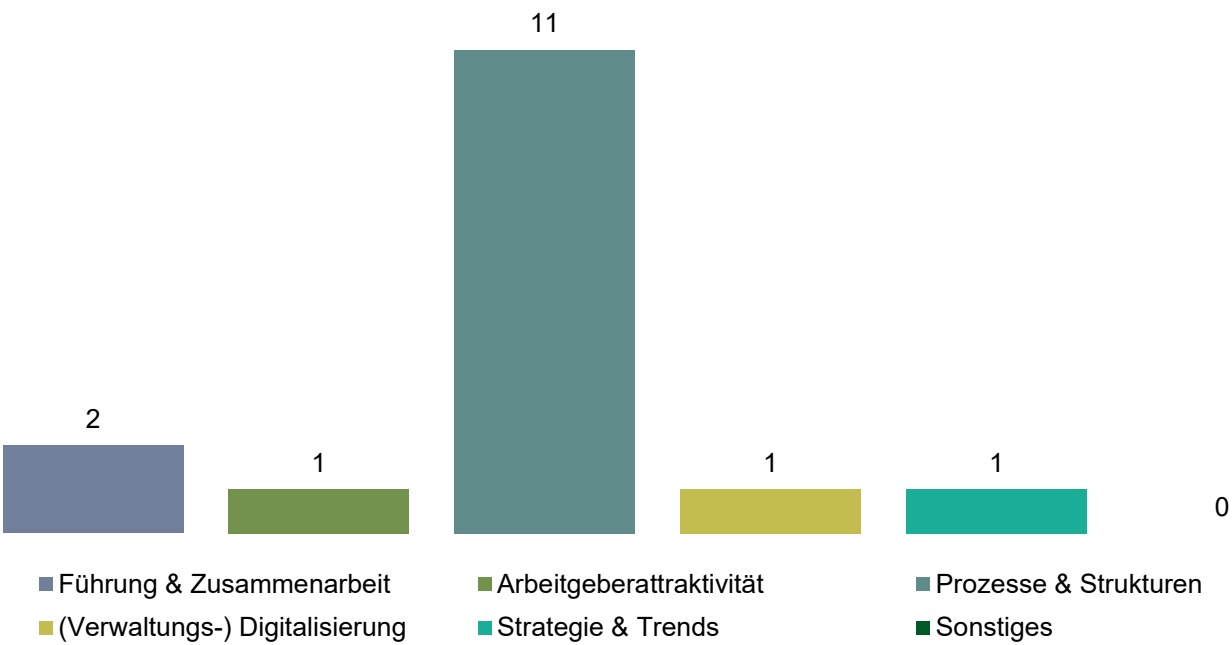
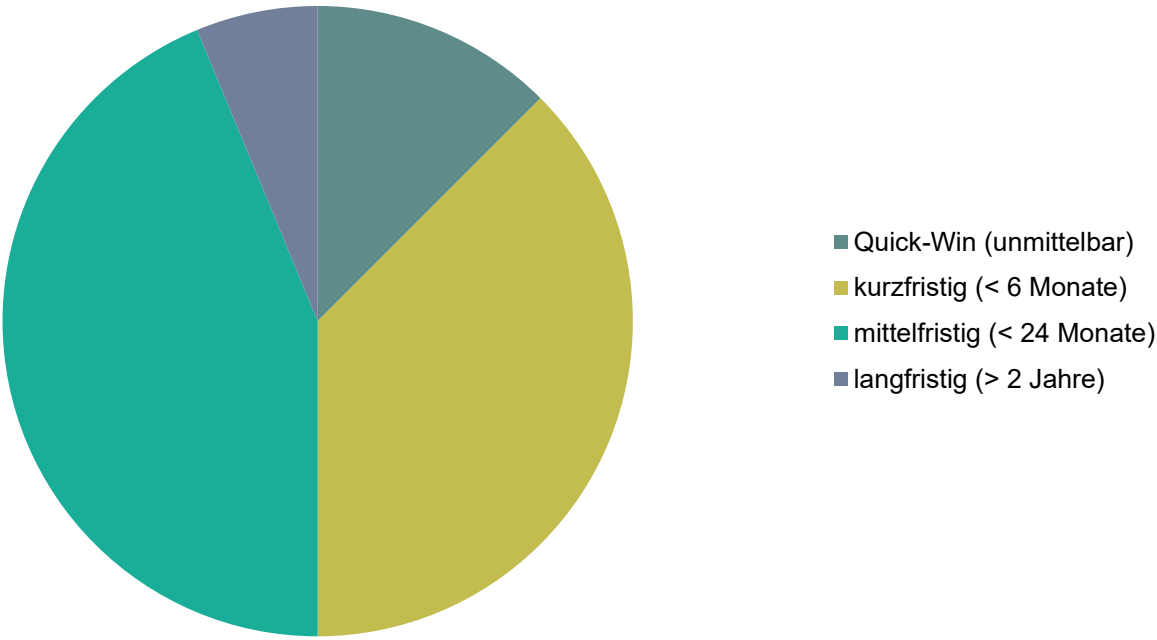




Handlungsempfehlungen nach Themenfeldern



Handlungsempfehlungen nach Umsetzungshorizont



Gesamt: 16 Handlungsempfehlungen



Nr.	Handlungsempfehlung	Organisationseinheit	Themenfeld	Umsetzungshorizont	Link
001	Belastbares Lagebild und Controlling aufbauen	Übergreifend Ausländerbehörde (204.4)	Führung & Zusammenarbeit	Quick-Win (unmittelbar)	Link HE001
002	Führungsrollen und Steuerungsverantwortung schärfen	Übergreifend Ausländerbehörde (204.4)	Führung & Zusammenarbeit	mittelfristig (< 24 Monate)	Link HE002
003	Arbeitsfähigkeit und Arbeitgeberattraktivität strukturell sichern	Übergreifend Ausländerbehörde (204.4)	Arbeitgeberattraktivität	kurzfristig (< 6 Monate)	Link HE003
004	Auflösung der buchstabenbezogenen Sachbearbeitung	Übergreifend Ausländerbehörde (204.4)	Prozesse & Strukturen	mittelfristig (< 24 Monate)	Link HE004
005	Kernprozesse standardisieren und Schnittstellen verbindlich regeln	Übergreifend Ausländerbehörde (204.4)	Prozesse & Strukturen	mittelfristig (< 24 Monate)	Link HE005
006	Kundenkommunikation und Eingangskanäle konsolidieren	Übergreifend Ausländerbehörde (204.4)	Prozesse & Strukturen	mittelfristig (< 24 Monate)	Link HE006
007	Wissensmanagement und Einarbeitung als verbindliche Regelarbeit verankern	Übergreifend Ausländerbehörde (204.4)	Prozesse & Strukturen	mittelfristig (< 24 Monate)	Link HE007
008	IT-Stabilität herstellen und Digitalisierungslogik konsequent weiterentwickeln	Übergreifend Ausländerbehörde (204.4)	(Verwaltungs-) Digitalisierung	mittelfristig (< 24 Monate)	Link HE008
009	Strategische Ausrichtung zum Aufbau einer prozessorientierten Verwaltungsorganisation	Übergreifend Ausländerbehörde (204.4)	Strategie & Trends	langfristig (> 2 Jahre)	Link HE009
010	Fachreferat als Qualitätssicherungs- und Wissensinstanz stärken und strategisch einbinden	Fachreferat Ausländerrecht (204.4010)	Prozesse & Strukturen	mittelfristig (< 24 Monate)	Link HE010
011	Fallsteuerung und Rückstandsabbau in der Einbürgerung strukturieren	Einbürgerung (204.42)	Prozesse & Strukturen	kurzfristig (< 6 Monate)	Link HE011
012	Klagestrategie und Qualitätssicherung in der Einbürgerung aufbauen	Einbürgerung (204.42)	Prozesse & Strukturen	kurzfristig (< 6 Monate)	Link HE012
013	Bearbeitungsstruktur und Fallbestand im Fachkräfte- und Firmenservice klären	Fachkräfte- u. Firmenservice (204.43)	Prozesse & Strukturen	kurzfristig (< 6 Monate)	Link HE013
014	Datenbasis im Fachkräfte- und Firmenservice konsolidieren	Fachkräfte- u. Firmenservice (204.43)	Prozesse & Strukturen	Quick-Win (unmittelbar)	Link HE014
015	Aufenthalt für gut Integrierte: Bestandsbereinigung und Prozessklarheit herstellen	Rückkehrmanagement u. Aufenthalt für gut Integrierte (204.44)	Prozesse & Strukturen	kurzfristig (< 6 Monate)	Link HE015
016	Rückkehrmanagement: zeitkritische Fallgruppen priorisieren und externe Abhängigkeiten sichtbar machen	Rückkehrmanagement u. Aufenthalt für gut Integrierte (204.44)	Prozesse & Strukturen	kurzfristig (< 6 Monate)	Link HE016

Übersicht

Titel: **Belastbares Lagebild und Controlling aufbauen**

Organisation: Stadt Wuppertal | Ausländerbehörde Themenfeld: Führung & Zusammenarbeit

Organisationseinheit: Übergreifend | Ausländerbehörde (204.4) Umsetzungshorizont: Quick-Win (unmittelbar)

Analyse & Empfehlung

Die KGSt empfiehlt, auf Basis des bereits begonnenen Entwurfsformats unverzüglich ein verbindliches, aussagefähiges Kennzahlen-Dashboard als Führungsinstrument zu etablieren. Das Dashboard ist kein Kennzahlenfriedhof, sondern ein handlungsorientiertes Steuerungsinstrument: wenige, dafür belastbare Grundzahlen je Kernprozess (z. B. neu eingegangene Vorgänge, abgeschlossene Verfahren, offene Bestände, Fristen und Überfälligkeiten, aktive Klageverfahren sowie verfügbare Kapazität je Sachgebiet) bilden die informationelle Grundlage, auf der die Führungsebene regelmäßig Entscheidungen trifft, Priorisierungen vornimmt und Kursänderungen einleitet. Die APB der Fachbereichsleitung weist diese Steuerungsverantwortung ausdrücklich als Kernaufgabe aus; das Dashboard ist der Mechanismus, mit dem sie operationalisiert wird.

Besonderes Gewicht kommt dem prognostischen Charakter dieses Instruments zu. Auf Basis der Grundzahlen lassen sich Arbeitsspitzen für die kommenden sechs bis zwölf Monate frühzeitig erkennen: auslaufende Fiktionsbescheinigungen, fällige Verlängerungen und bekannte Fristlagen können terminiert und der Personaleinsatz entsprechend gesteuert werden. Für Wuppertal ist insbesondere der absehbare Fallmengenanstieg aus dem Auslaufen der Aufenthaltserlaubnisse nach §104c, spätestens zum Juli 2027, jetzt in die Planung aufzunehmen: Der Umfang dieser Welle ist bereits heute grob kalkulierbar und muss als Planungsgröße in das Controlling einfließen, bevor sie als unkontrollierter Nachfragestoß auf eine unvorbereitete Behörde trifft.

Als direkt übertragbare Instrumente empfiehlt die KGSt den Rückgriff auf das Stuttgarter Prismamodell (Soll-Volumen / Kapazität / Ist-Volumen, KGSt 12/2025, Kap. 12.3) sowie auf den KGSt-Kennzahlensystembericht für das Ausländerwesen NRW, der ein erprobtes kommunales Kennzahlenset für interkommunale Vergleiche bereitstellt. Der Einbezug des regionalen Vergleichs rings schafft Einordnung, wo Wuppertal im NRW-Kontext steht. Eine unerlässliche Voraussetzung ist die Bereinigung der ADVIS-Datenbasis: Ein Controlling, das auf systematisch verzerrten Fallzahlen aufbaut, erzeugt fehlerhafte Steuerungssignale; die Korrekturen sind daher parallel umzusetzen.

Das Fact-Sheet bietet als Vorläuferinstrument aus Sicht der KGSt eine tragfähige konzeptionelle Grundlage, das teambezogene Berichtswesen in allen Sachgebieten bereits initiiert worden ist und der Wille zum systematischen Aufbau eines Controllings auf Leitungsebene erkennbar vorhanden ist. Die KGSt empfiehlt, genau hier anzuknüpfen und das Fact-Sheet-Format zügig in ein verbindliches, regelmäßig fortgeschriebenes und für Führungsentscheidungen herangezogenes Lagebild zu überführen.

Bei einer Nicht-Umsetzung akkumulieren sich Rückstände ohne steuerungswirksame Sichtbarkeit; die 333 offenen Klageverfahren (Stand 01.07.2026) können sich ohne Frühwarnsystem weiter aufbauen, mit steigendem Haftungs- und Reputationsrisiko für die Stadt Wuppertal. Die fehlende Prognosesteuerung lässt den §104c-Fallmengenanstieg 2027 zum unkontrollierten Überraschungsmoment werden statt zum gestaltbaren Planungsgegenstand. Ohne belastbares Lagebild fehlt der Führungsebene die informationelle Grundlage, um von Einzelfallreaktionen zu strategisch kalkulierter Steuerung überzugehen.

KGSt®-Publikationen

Weiterführende Informationen finden Sie in folgenden KGSt® Publikationen:

- KGSt-Bericht 12/2025, Kommunale Ausländerbehörden, Kap. 6 (Mit Daten und Informationen steuern) mit Kap. 6.1.1 (Management des Arbeitsalltags und Abbau von Rückständen) und Kap. 6.1.2 (Prognosengestützte Steuerung) sowie Kap. 12.3 (Praxisbericht Landeshauptstadt Stuttgart: Aufbau und Nutzung einer Kennzahlen-Datenbank);
- KGSt-Kennzahlensystembericht Ausländerwesen Kreise und Städte in Nordrhein-Westfalen (KGSt-Portal: 20250212A0003)

Rückmeldung aus den Beteiligungsformaten inkl. Dokumentensichtung und KGSt-Recherche

Die Dokumentenanfrage belegt, dass sich das Controlling der Ausländerbehörde derzeit im Aufbau befindet und die übermittelten Unterlagen ausdrücklich als Entwürfe gekennzeichnet sind. Jahresberichte, Tätigkeitsberichte sowie Zielvereinbarungen, Steuerungskennzahlen und Leistungsberichte liegen nicht vor. Die Arbeitsplatzbeschreibung der Fachbereichsleitung weist Controlling als Kernaufgabe aus; das Fact-Sheet und die Bearbeitungsvolumen-Übersicht sind als erste Steuerungsinstrumente entstanden. Der Statusbericht VO/0014/26 belegt, dass teambezogene Berichtswesen in allen Teams initiiert worden sind.

In den Beteiligungsformaten wird anerkannt, dass der Wille zu kennzahlengestützter Steuerung auf Leitungsebene erkennbar vorhanden ist. Gleichzeitig wird zurückgemeldet, dass Priorisierungsentscheidungen noch zu stark erfahrungs- und einzelfallabhängig getroffen würden und eine belastbare Datengrundlage für Fristen, Rückstände und Klagerisiken fehle. Das absehbare Auslaufen der Aufenthaltserlaubnisse nach §104c spätestens zum Juli 2027 wird als Planungsgröße benannt, die in einem Controlling-Instrument abzubilden sei.

Die aktuell vorliegenden Zahlen des fortgeschriebenen Fact-Sheets (Stand 07/2026) (darunter rund 12.000 offene Einbürgerungsverfahren, 333 offene Klageverfahren, rund 11.500 offene AE-Vorgänge und rund 2.000 offene Niederlassungserlaubnisfälle, jeweils Stand 01.07.2026) verdeutlichen den Steuerungsbedarf und können nur dann in lenkende Aussagen überführt werden, wenn Grundzahlen regelmäßig erfasst und mit Bestandszahlen zusammengeführt werden.

Übersicht

Titel: **Führungsrollen und Steuerungsverantwortung schärfen**

Organisation: Stadt Wuppertal | Ausländerbehörde Themenfeld: Führung & Zusammenarbeit

Organisationseinheit: Übergreifend | Ausländerbehörde (204.4) Umsetzungshorizont: mittelfristig (< 24 Monate)

Analyse & Empfehlung

Die KGSt empfiehlt, die seit 2022 aufgebaute Führungs- und Kommunikationsarchitektur der Ausländerbehörde konsequent auf Steuerungswirkung auszurichten. Regelmäßige Jour fixe, TL-Runden, Sachgebiets- und Teambesprechungen sowie die Ressortleitungsrunde sind dokumentiert und stellen einen wesentlichen Entwicklungsfortschritt gegenüber dem früheren Krisenmodus dar. Der nächste Entwicklungsschritt besteht nicht in zusätzlichen Formaten, sondern darin, die bestehenden Formate verbindlich auf Entscheidung, Priorisierung und Nachverfolgung auszurichten.

Die Führungsrollen in der Linienorganisation sind verbindlich zu beschreiben und voneinander abzugrenzen. Die Fachbereichsleitung verantwortet Gesamtsteuerung, Prioritätensetzung, Ressourcenentscheidungen, Eskalationen und das Zusammenspiel mit Ressortleitung, Politik und Querschnittsbereichen. Sachgebietsleitungen sind als strategische Steuerungsebene für Prozessverantwortung, Zielnachhaltung, Schnittstellen und Qualität der Aufgabenerfüllung zu profilieren. Teamleitungen tragen die operative Führungsverantwortung im Alltag, insbesondere Arbeitsverteilung, Einarbeitung, Teamstabilisierung, kurzfristige Priorisierung und Nachhaltung vereinbarter Aufgaben. Fachreferat, Expert:innen und weitere fachliche Rollen unterstützen Qualitätssicherung, Wissensentwicklung und fachliche Standardisierung, ersetzen aber keine Linienführung.

Bei der verbindlichen Beschreibung und Abgrenzung der Führungsrollen empfiehlt die KGSt, sich an erprobten kommunalen Führungsleitlinien zu orientieren, wie sie etwa die Städte Bielefeld und Dessau-Roßlau sowie der Landkreis Potsdam-Mittelmark beschlossen haben. Solche Leitlinien verankern ein gemeinsames Führungsverständnis über die Hierarchieebenen hinweg und benennen Rollen und Steuerungsverantwortung der Führungsebenen verbindlich. Die genannten Beispiele sind gebündelt über die entsprechende Themenseite im KGSt-Portal abrufbar, die unter „Publikationen“ zu dieser Handlungsempfehlung ausgewiesen ist. Die Stadt Wuppertal hat angekündigt, dieses Handlungsfeld prioritär weiterzuverfolgen und dabei den möglichen Einsatz externer Unterstützung zu prüfen.

Die vorhandene Aufbauorganisation ist funktionsgerecht zu überprüfen. Eine zusätzliche Sachgebietsleitungsebene ist dort sinnvoll, wo Größe, fachliche Heterogenität, Schnittstellenintensität, Rückstands- oder Klagerisiken eine eigenständige strategische Steuerungsebene erforderlich machen. Maßgeblich ist nicht die Zahl der Hierarchieebenen, sondern ob Führung, Fachlichkeit, Prozesssteuerung und operative Sachbearbeitung tatsächlich auseinandergezogen werden. Für Wuppertal ist insbesondere zu prüfen, ob die direkte Anbindung des Fachkräfte- und Firmenservice 204.43 an die Fachbereichsleitung angesichts fachlicher Komplexität, Schnittstellenlast, mD-/gD-Abgrenzung und strategischer Bedeutung dauerhaft tragfähig ist. Während 204.42 Einbürgerung und 204.44 Rückkehrmanagement und Aufenthalt für gut Integrierte als Sachgebiete mit nachgeordneten Teams organisiert sind, ist 204.43 als Team ohne eigene Sachgebietsleitung ausgewiesen.

Operative Daueraufgaben von Führungskräften sind systematisch zu identifizieren und aufgabenkritisch neu zuzuordnen. Regelmäßige Sachbearbeitung gehört in die Sachbearbeitungsrollen, fachlich komplexe Klärungen in definierte gD-, Expert:innen- oder Fachrollen, Grundsatz- und Qualitätsfragen in das Fachreferat, Führungs- und Priorisierungsentscheidungen in die Linie. Teamleitungen dürfen nicht dauerhaft als zusätzliche Sachbearbeitungsreserve eingeplant werden; sonst bleibt die neue Führungsstruktur formal vorhanden, entfaltet aber im Alltag keine stabilisierende Wirkung. In diesem Zusammenhang ist auch die Trennung zwischen mittlerem und gehobenem Dienst aufgaben- und entscheidungstiefenbezogen zu schärfen. Maßgeblich sind Komplexität, rechtliche Bewertungstiefe, Außenwirkung, Klage- bzw. Haftungsrisiko und Zeichnungsbefugnis.

Ergänzend zur Linienorganisation empfiehlt die KGSt, das Rollenmodell aus dem KGSt-Bericht 12/2025 für kommunale Ausländerbehörden als Arbeitsinstrument einzusetzen. Prozessnavigator, Prozessmanager, Wissenskoordinator, Datenlieferant und Datenanalyst klären Verantwortlichkeiten, ohne neue Organisationseinheiten zu schaffen. Die Rolle Prozessnavigator sollte wegen ihrer Steuerungsnähe in der Regel bei einer Führungskraft liegen; weitere Rollen können abhängig von Kompetenz und Nähe zum Arbeitsprozess auch außerhalb der Hierarchie vergeben werden. Damit werden Führung, Prozessverantwortung, Wissensmanagement und Datennutzung miteinander verbunden.

Die bestehenden Führungsformate sind anhand weniger Leitfragen zu überprüfen: Welchen Zweck hat das Format? Welche Entscheidungen werden dort getroffen? Wer erhält verbindliche Aufträge? Wie wird Umsetzung nachgehalten? Formate ohne klare Entscheidungs- oder Nachverfolgungsfunktion sind zusammenzuführen, zu verschlanken oder neu auszurichten. Parallel sind Qualifizierungsprogramme für neue Führungskräfte verbindlich zu terminieren. Führung in der ABH ist angesichts politischer Aufmerksamkeit, hoher Rechtsdynamik, Belastungslage, Sicherheitsaspekten und vieler Quereinsteiger keine Nebenrolle, sondern eine erfolgskritische Schlüsselkompetenz.

Bei Nicht-Umsetzung besteht das Risiko, dass die Kommunikationsarchitektur Führungszeit bindet, ohne Steuerungswirkung zu erzeugen. Teamleitungen bleiben zwischen Sachbearbeitung, fachlicher Klärung, Einarbeitung und Personalführung gebunden; Sachgebietsleitungen entfalten keine klare strategische Steuerungsfunktion; Fachrollen und Fachreferat werden weiterhin für operative Einzelfallklärungen genutzt; und die Trennung zwischen Führung, Fachlichkeit und Sachbearbeitung bleibt unscharf. Die Folge wäre eine Verstärkung des Reaktionsmodus: viel Kommunikation, aber zu wenig verbindliche Priorisierung, Nachhaltung und Entlastung.

Verknüpfte Handlungsempfehlungen

Diese Handlungsempfehlung steht in Zusammenhang mit den folgenden Empfehlungen (bitte immer auf die Zelle H2 der Handlungsempfehlung verknüpfen):

HE009

HE010

HE016

KGSt®-Publikationen

Weiterführende Informationen finden Sie in folgenden KGSt®-Publikationen:

- KGSt-Bericht 12/2025, Kommunale Ausländerbehörden, Kap. 7 (Kommunikationsstrukturen aufbauen) und Kap. 8 (Mit Rollen klare Verantwortlichkeiten definieren)
- KGSt-Portal-Themenseite, Leitlinie für Führung und Zusammenarbeit, <https://www.kgst.de/leitlinie-fur-fuehrung-und-zusammenarbeit>

Rückmeldung aus den Beteiligungsformaten inkl. Dokumentensichtung und KGSt-Recherche

Die Dokumentensichtung zeigt, dass die ABH Wuppertal seit 2022 eine ausdifferenzierte Kommunikationsarchitektur aufgebaut hat. Die Übersicht zur internen Kommunikation dokumentiert Ressortleitungsrunde, TL-Runde ABH, Sachgebiets- und Teambesprechungen sowie regelmäßige Jour fixe auf Fachbereichsleitungs- und Leitungsebene. Der Statusbericht ordnet den Aufbau verbindlicher Kommunikationsstrukturen zugleich als zentralen Maßnahmenschwerpunkt der Organisationsentwicklung seit Oktober 2022 ein.

In den Beteiligungsformaten wird diese Entwicklung als Fortschritt anerkannt. Gleichzeitig wird zurückgemeldet, dass die bestehenden Formate noch nicht durchgängig als verbindliche Steuerungslogik wirken. Regelmäßige Kommunikation ersetzt aus Sicht der Beteiligten noch nicht überall klare Prioritäten, verbindliche Nachverfolgung und trennscharfe Rollen. Besonders Teamleitungen werden als belastete Scharnierstellen beschrieben, weil sie operative Führung, fachliche Klärung, Einarbeitung und Stabilisierung übernehmen und zugleich weiterhin erheblich in Sachbearbeitung und Tagesgeschäft eingebunden sind.

Die Aufbauorganisation verstärkt diesen Befund an einzelnen Stellen. Für 204.43 Fachkräfte- und Firmenservice ist im Organigramm keine Sachgebietsleitungsebene ausgewiesen; die Teamleitung ist unmittelbar unterhalb der Fachbereichsleitung verortet. Ergänzend wird zurückgemeldet, dass Zielvereinbarungen, strukturierte Mitarbeitendengespräche und differenzierte Leistungsrückmeldungen noch nicht durchgängig gelebte Praxis sind. Für einzelne neue Führungskräfte wurden fehlende bzw. noch ausstehende Qualifizierungsangebote benannt.

Die BGM-Befragung 2024 unterstreicht die Dringlichkeit, Führung und Steuerung stärker mit Arbeitsfähigkeit und Belastungssteuerung zu verbinden. Die für die ABH 204.4 ausgewiesenen kritischeren Werte zur Arbeitsfähigkeit sind nicht allein als Gesundheitsbefund zu lesen, sondern auch als Hinweis auf den Bedarf an klareren Prioritäten, verlässlicher Nachhaltung und entlastender Führungsstruktur.

Stand: 08.09.2026 - 11:31

Übersicht

Titel: Arbeitsfähigkeit und Arbeitgeberattraktivität strukturell sichern			
Organisation	Stadt Wuppertal Ausländerbehörde	Themenfeld	Arbeitgeberattraktivität
Organisationseinheit	Übergreifend Ausländerbehörde (204.4)	Umsetzungshorizont	kurzfristig (< 6 Monate)

Analyse & Empfehlung

Die KGSt empfiehlt, die Ergebnisse der BGM-Befragung 2024 nicht als punktuellen Messwert zu behandeln, sondern als systematische Handlungsgrundlage in konkrete Maßnahmenpakete zu überführen. Die Befragung dokumentiert, dass 20 Prozent der Beschäftigten in der Ausländerbehörde eine geringe Arbeitsfähigkeit aufweisen (Gesamtressort: 8 Prozent) und dass der Ist-Mittelwert für quantitative Arbeitsbelastung mit 2,0 weit hinter dem Soll von 4,7 zurückbleibt. Diese Werte sind kein vorübergehendes Phänomen, sondern Ausdruck einer strukturellen Überlastung, die ohne gezielte Gegenmaßnahmen weiter eskaliert. Als unmittelbaren ersten Schritt empfiehlt die KGSt, die auf Ressortebene bereits bestehende BGM-Struktur gezielt für die Ausländerbehörde zu nutzen: Die ABH-spezifischen Befragungsergebnisse sind in das Steuerungsgremium einzuspeisen und in konkrete, terminierte Maßnahmen zu überführen. Da erste Maßnahmen wie Resilienz- und Deeskalationstrainings sowie ein Gesundheitstag bereits vorgesehen, wegen der vorläufigen Haushaltsführung aber noch nicht finanziert sind, kommt es darauf an, ihre Umsetzung nach der erwarteten Mittelfreigabe verbindlich sicherzustellen und dabei die überdurchschnittlich belasteten Bereiche der Ausländerbehörde vorrangig zu berücksichtigen. Angesichts der im Vergleich zum Gesamtressort deutlich kritischeren Werte in der Ausländerbehörde ist zugleich zu prüfen, ob die bisherige Tagungsfrequenz und der fachbereichsspezifische Zuschnitt dieses Gremiums ausreichen.

Die KGSt empfiehlt zudem, die vorhandenen BGM- und BEM-Angebote aktiv in die Teams zu kommunizieren. Angebote, die nicht bekannt sind, entfalten keine Wirkung; ihre Bekanntmachung ist keine nachrangige Aufgabe, sondern eine Führungsverantwortung auf Teamebene. Jede Teamleitung ist dazu anzuhalten, BGM- und BEM-Angebote im Einarbeitungsprozess und in regelmäßigen Teamformaten aktiv anzusprechen.

Die hohe intrinsische Motivation, starker Teamzusammenhalt und empfundene Sinnhaftigkeit der Arbeit sind übergreifende Stärken der Ausländerbehörde, die auch im BGM-Vergleich in den Dimensionen Zusammenarbeit und soziale Rückendeckung positiv hervorstechen. Dieser Teamzusammenhalt ist ein echter Aktivposten, der nicht durch strukturelle Versäumnisse weiter beansprucht werden darf.

Die KGSt empfiehlt, das Kennzahlen-Dashboard (HE001) nicht allein als Fallsteuerungsinstrument zu nutzen, sondern auch als Kapazitäts- und Belastungsmonitor: Überstundenhäufung, Belastungsanzeigen und erhöhte Krankenstände je Sachgebiet sind systematisch zu erfassen und als Frühwarnindikatoren in Führungsentscheidungen einzubeziehen. Arbeitgeberattraktivität in der Ausländerbehörde Wuppertal entsteht nicht primär durch Benefits, sondern durch verlässliche Arbeitsbedingungen, klare Prioritäten und stabile Prozesse.

Die KGSt empfiehlt, die im Einbürgerungsbereich anlaufende Besetzungswelle aus den Anschubfinanzierungsstellen kapazitätsrealistisch zu planen. Die sukzessive Einstellung von bis zu 13 neuen Stellen ab Februar 2026 bindet erhebliche Einarbeitungskapazität bei den bereits vorhandenen Beschäftigten. Diese Einarbeitungsleistung ist als einzuplanende Arbeitszeit ausdrücklich in der Kapazitätsplanung zu berücksichtigen und darf nicht als unsichtbare Zusatzlast auf das bestehende Team verteilt werden. Die Benennung einer festen Einarbeitungsperson je Team (vgl. HE007) ist deshalb zugleich eine Entlastungsmaßnahme.

Die KGSt empfiehlt weiter, die dauerhaft belastende räumliche Situation des Teams 204.43 kurzfristig auf Leitungsebene zu eskalieren und eine Lösung zu entwickeln, die das bestehende Raumkonzept bereits heute verbessert. Parallel sollte die Fachbereichsleitung den Abschluss der Desksharing-Dienstvereinbarung beim zuständigen Haupt- und Personalamt aktiv einfordern: Die inhaltliche Vorarbeit ist geleistet; die Verantwortung für den Abschluss der Vereinbarung liegt jedoch außerhalb der Ausländerbehörde.

Bei einer Nicht-Umsetzung setzt sich die strukturelle Überlastung fort, und die hohe intrinsische Motivation der Beschäftigten, die aktuell als informeller Puffer wirkt, ist keine unbegrenzt tragfähige Ressource. Kritische BGM-Werte, die ohne strukturelle Gegenmaßnahmen weiter eskalieren, schlagen sich mittel- bis langfristig in steigenden Fehlzeiten, zunehmender Fluktuation und sinkender Bearbeitungsqualität nieder. Arbeitgeberattraktivität ist keine weiche Hintergrundgröße, sondern eine operative Voraussetzung für Rekrutierungsfähigkeit in einem wettbewerbsintensiven Fachkräftemarkt.

KGSt®-Publikationen

Weiterführende Informationen finden Sie in folgenden KGSt® Publikationen:

- KGSt-Bericht 12/2025, Kommunale Ausländerbehörden, Kap. 2.2 (Angespannte personelle Situation);
- KGSt-Bericht 4/2020, Mitarbeitende binden. Gestaltungsfelder und Maßnahmen

Rückmeldung aus den Beteiligungsformaten inkl. Dokumentensichtung und KGSt-Recherche

Die BGM-Befragung 2024 (n=20 Beschäftigte, Beteiligung 47 Prozent) belegt für die Ausländerbehörde 204.4: 20 Prozent geringe Arbeitsfähigkeit (Gesamtressort 204: 8 Prozent), 35 Prozent mäßig, 40 Prozent gut; der Anteil mit ausgezeichneter Arbeitsfähigkeit beträgt rund 5 Prozent (Gesamtressort: 11 Prozent). Der Ist-Mittelwert für quantitative Arbeitsbelastung liegt bei 2,0 (Soll: 4,7); der für Arbeitsunterbrechungen bei 2,7 (Soll: 4,4). Die Fehlzeiten der Ausländerbehörde lagen 2024 über dem Gesamtverwaltungsdurchschnitt.

Der Miteinanderkodex (Stand 05/2024) ist als kulturprägendes Dokument vorhanden. Auf Ressortebene besteht eine BGM-Struktur mit benannter BGM-Beauftragung und einem Steuerungsgremium. Die nachgereichte Präsentation aus dem Ressort-FORUM belegt, dass dieses Steuerungsgremium getagt hat und weitere Maßnahmen vorgesehen sind, darunter Resilienz- und Deeskalationstrainings sowie ein für 2027 geplanter Gesundheitstag. Deren Umsetzung steht noch aus, da die BGM-Mittel aufgrund der vorläufigen Haushaltsführung derzeit nicht freigegeben sind. Ein Desksharing-Konzept liegt als Abschlusspräsentation (Stand 03/2026) vor; ein förmlicher Abschluss einer Dienstvereinbarung ist hierfür ausstehend und liegt im Verantwortungsbereich des Haupt- und Personalamts.

In den Beteiligungsformaten werden hohe intrinsische Motivation, starker Teamzusammenhalt und Sinnhaftigkeit der Arbeit als übergreifende Stärken zurückgemeldet, die auch in den BGM-Dimensionen Zusammenarbeit und soziale Rückendeckung positiv hervorstechen. Gleichzeitig wird beschrieben,

dass hohe Arbeitsdichte, aufgelaufene Rückstände, technische Störungen, Lärm, fehlende Rückzugsmöglichkeiten und unklare Prioritäten als belastend erlebt würden; BGM- und BEM-Angebote seien vorhanden, aber nicht ausreichend bekannt. Die räumliche Situation im Team 204.43 werde als dauerhaft belastend geschildert; dieser Befund verstärkt die in der BGM-Befragung erkennbare Belastungsspirale.

Stand: 08.09.2026 - 11:31

Übersicht

Titel: **Auflösung der buchstabenbezogenen Sachbearbeitung**

Organisation	Stadt Wuppertal Ausländerbehörde	Themenfeld	Prozesse & Strukturen
Organisationseinheit	Übergreifend Ausländerbehörde (204.4)	Umsetzungshorizont	mittelfristig (< 24 Monate)

Analyse & Empfehlung

Die KGSt empfiehlt, die in der Ausländerbehörde übergreifend praktizierte buchstabenbezogene Sachbearbeitung schrittweise aufzulösen und die Zuständigkeiten konsequent an den fachlichen Prozessen und Vorgangsarten auszurichten. Der Grundsatz der KGSt, dass nicht die Organisationsstruktur bestimmt, wie Leistungen erbracht werden, sondern die definierten Prozesse und Services die Aufbauorganisation prägen, gibt hierfür die Richtung vor. Die Empfehlung zielt nicht auf die Vorgabe eines konkreten Organisationsmodells, sondern auf die konsequente Ausrichtung der internen Strukturen an den tatsächlichen Prozessen und dem realen Leistungsaufwand.

Das buchstabenbezogene Ordnungsprinzip hat einen echten Vorteil, den die KGSt ausdrücklich anerkennt: Es sichert Kontinuität in der Fallbetreuung, weil dieselbe Person die gesamte Geschichte eines Vorgangs kennt und Folgebearbeitungen nahtlos übernehmen kann. Diese Kontinuität ist ein legitimes fachliches Ziel. Die KGSt empfiehlt jedoch, sie strukturell abzusichern, statt sie dem Zufall des Alphabets zu überlassen: Prozessdokumentationen (vgl. HE005), ein wissensorientiertes Onboarding mit verbindlichen Übergabeprotokollen (vgl. HE007) und klare Fallübergabestandards gewährleisten Kontinuität auch in einer fachlich ausgerichteten Organisation, ohne die Lasten nach einem fachfremden Merkmal zu verteilen. Zugleich ist beim Übergang zu Aufenthaltswert-basierten Strukturen sicherzustellen, dass Familienangehörige mit unterschiedlichen Rechtstiteln nicht in verschiedene Teams aufgeteilt werden; die Wahrung von Familienkohärenz ist als Gestaltungsprinzip für den neuen Zuschnitt verbindlich vorzusehen.

Die Nachteile des buchstabenbezogenen Prinzips überwiegen in der Gesamtbewertung deutlich, und ihre Wirkung ist für Wuppertal nicht abstrakt, sondern konkret belegbar. In 204.43 hat die anhaltende Fluktuation dazu geführt, dass verbliebene Beschäftigte bei jedem Ausfall das gesamte Buchstabenraster zusätzlich abdecken müssen. Mit 28 Prozent vakanten Stellen (3,25 VZÄ) und einem bereits nicht unerheblich rückständigen Fallbearbeitungsbestand führt das buchstabenbasierte Prinzip dazu, dass Personalausfälle unmittelbar die alphabetische Last umverteilen, nicht die fachliche Verantwortung. Fachliche Spezialisierung, die das Team ausdrücklich anstrebt, kann sich unter diesen Bedingungen strukturell nicht herausbilden.

Ein starres Buchstabenraster hat darüber hinaus weitere strukturelle Konsequenzen, die auf die gesamte Ausländerbehörde wirken. Es verhindert eine sinnvolle Aufgabenteilung zwischen mittlerem und gehobenem Dienst nach fachlichen Komplexitätsstufen, weil die Fallzuordnung vom Alphabet und nicht von der Entscheidungstiefe abhängt. Expertenstellen, wie sie in fast allen Sachgebieten eingerichtet sind, lassen sich in einem alphabetisch gegliederten Team nicht kohärent platzieren. Solange das buchstabenbezogene Prinzip die Grundstruktur bildet, sind die in HE013 empfohlene Schnittstellenklärung zwischen mD und gD sowie der flexible Einsatz von Expertenstellen strukturell blockiert.

Die KGSt empfiehlt, die Umstellung auf der Grundlage der im Aufbau befindlichen Prozesslandschaft vorzunehmen. Wenn die Kernprozesse und Vorgangsarten in PICTURE modelliert sind (vgl. HE005), lassen sich prozess- und zuständigkeitsorientierte Sachbearbeitungszuschnitte auf fachlicher Basis definieren. Das Fachreferat ist von Beginn an in die Konzeption einzubinden; Strukturentscheidungen ohne Fachreferat-Beteiligung haben sich in der Vergangenheit als qualitätsriskant erwiesen (vgl. HE010). Die Ausländerbehörde hat seit 2022 sieben Organisationsentwicklungsmaßnahmen umgesetzt; an diese nachgewiesene Veränderungsfähigkeit kann die Umstellung anknüpfen. Sie ist als mittelfristiger, partizipativer Veränderungsprozess zu gestalten: Personalvertretung und Mitarbeitende werden von Beginn an eingebunden, für die Übergangszeit werden verbindliche Vertretungs- und Lastausgleichsregelungen geschaffen, und die neue Struktur wird vor dem Rollout pilotiert.

Bei einer Nicht-Umsetzung sind mehrere, einander verstärkende Folgewirkungen zu erwarten. Das Buchstabenraten-Phänomen hat keinen Endpunkt: Jede neue Vakanz erhöht die alphabetische Abdeckungspflicht der Verbliebenen, ohne dass die Last nach fachlichem Aufwand gesteuert wird. Fachliche Spezialisierung, die in den Beteiligungsformaten ausdrücklich gewünscht wird, kann sich strukturell nicht entwickeln, solange die Fallzuordnung durch das Alphabet fixiert ist. Die in HE013 adressierte Aufgabenteilung zwischen mD und gD, der Einsatz von Expertenstellen und ein kohärenter Rückstandsabbau nach Fallgruppen und Dringlichkeit setzen voraus, dass die Sachbearbeitungsstruktur entlang fachlicher Linien organisiert ist. Der heute praktizierte Versuch, Spezialisierung durch individuelle Vereinbarungen innerhalb alphabetisch gliedert Teams zu erreichen, ist nicht skalierbar und erosionsanfällig gegenüber Personalwechseln. Schließlich belastet das strukturell erzwungene Buchstabenraten die Gesundheit der Beschäftigten direkt: Die BGM-Befragung 2024 dokumentiert für die Ausländerbehörde eine gegenüber dem Ressortdurchschnitt deutlich höhere Quote geringer Arbeitsfähigkeit; strukturelle Überlastung durch systemische Lastverteilungsfehler ist ein Treiber, der durch die Organisationsform behoben werden kann.

Verknüpfte Handlungsempfehlungen

Diese Handlungsempfehlung steht in Zusammenhang mit den folgenden Empfehlungen (bitte immer auf die Zelle H2 der Handlungsempfehlung verknüpfen):

HE006 HE014

KGSt®-Publikationen

Weiterführende Informationen finden Sie in folgenden KGSt® Publikationen:

KGSt-Bericht 12/2025, Kommunale Ausländerbehörden, Kap. 3 (Das Ziel: Die Prozessorientierung stärken), Kap. 4 (Prozesse systematisieren und optimieren) mit Kap. 4.1 (Systematisierung der Prozesslandschaft); Kap. 8 (Mit Rollen klare Verantwortlichkeiten definieren)

Rückmeldung aus den Beteiligungsformaten inkl. Dokumentensichtung und KGSt-Recherche

Das Organigramm (Stand 05/2026) belegt, dass die Sachbearbeitung in den Teams der Ausländerbehörde nach Buchstabengruppen des Familiennamens organisiert ist. Eine buchstabenbasierte Aufgabenteilung ist im interkommunalen Vergleich verbreitet und entspricht damit einem weitverbreiteten Organisationsprinzip in kommunalen Ausländerbehörden.

In den Beteiligungsformaten wird zurückgemeldet, dass dieses Prinzip die Kontinuität in der Fallbetreuung sichere. Gleichzeitig wird beschrieben, dass häufige Fluktuation dazu geführt habe, dass verbliebene Beschäftigte zunehmend das gesamte Buchstabenraster abdecken müssten, was als Buchstabenraten bezeichnet werde. Eine stärkere fachliche Spezialisierung werde ausdrücklich gewünscht, bringe jedoch Vertretungsprobleme mit sich; als Positivreferenz werde ein spezialisiert arbeitendes Team in einer anderen Großstadt genannt.

Zugleich wird beschrieben, dass eine Aufteilung nach Aufenthaltszwecken Familien zerstücke, wenn Angehörige mit unterschiedlichen Aufenthaltstiteln in unterschiedliche Teams gelenkt würden; dieser Befund verstärkt die Notwendigkeit, Familienkohärenz als Gestaltungsprinzip bei einer künftigen Umstrukturierung zu verankern.

Der Stellenplanauszug (Stand 26.02.2026) belegt für 204.43 eine Unterbesetzung von 28 Prozent. In den Beteiligungsformaten wird zurückgemeldet, dass rund 1.000 unbearbeitete Fälle je Sachbearbeitenden in eigenen Listen geführt würden. Die BGM-Befragung 2024 verstärkt diesen Befund, da die dokumentierten Belastungswerte auch auf die strukturell bedingte, buchstabenbasierte Lastverteilung zurückzuführen sind.

Stand: 08.09.2026 - 11:31

Übersicht

Titel: **Kernprozesse standardisieren und Schnittstellen verbindlich regeln**

Organisation	Stadt Wuppertal Ausländerbehörde	Themenfeld	Prozesse & Strukturen
Organisationseinheit	Übergreifend Ausländerbehörde (204.4)	Umsetzungshorizont	mittelfristig (< 24 Monate)

Analyse & Empfehlung

Die KGSt empfiehlt, die bereits vorliegenden Entscheidungsbögen, Prüfschemata, Leitfäden und Arbeitshilfen zum Ausgangspunkt einer systematischen Prozessmodellierung zu machen. Die vorliegenden Entscheidungsbögen (unter anderem für §25 Abs. 5 und §28 Abs. 1 S. 1 Nr. 1 AufenthG) sowie die bereitgestellten Leitfäden zur Aktenführung zeigen, dass wichtige Standardisierungsarbeit bereits geleistet worden ist; sie ist nun in ein verbindliches Prozessregister zu überführen, dort mit Start- und Endpunkt, verbindlichen Zuständigkeiten, Übergabestandards und definierten Mindestinformationen zu hinterlegen und auf alle relevanten Kernprozesse auszuweiten.

Die Orientierung am PIA-Portal des Bundesamts als Referenzrahmen für Prozessmodelle ist der richtige strategische Ansatz und konsequent weiterzuverfolgen; die Modellierung in PICTURE ist mit verbindlichen Meilensteinen und namentlicher Prozessverantwortung zu hinterlegen. Die KGSt empfiehlt, mit den vier zentralen Kernprozessen (Einbürgerungsverfahren, Aufenthaltstitel für Fachkräfte, Rückkehrmanagement, Aufenthaltstitel für gut Integrierte) zu beginnen und das Prozessregister schrittweise weiterzuentwickeln. Das Prozessregister ist kein einmaliges Dokumentationsprojekt, sondern ein lebendiges Steuerungsinstrument, das regelmäßig fortgeschrieben und mit dem entstehenden Leitfaden-Bestand der Ausländerbehörde synchronisiert wird.

Besonderes Augenmerk gilt den teamübergreifenden Schnittstellen. Die Aufbauorganisation nach Aufenthaltszweck führt dazu, dass für denselben Antragstellenden mehrere Teams gleichzeitig zuständig sein können oder dass die Zuständigkeit im Verfahrensverlauf wechselt: Einbürgerungsverfahren setzen die vorherige Bearbeitung abgelaufener Aufenthaltstitel in anderen Teams voraus; wenn ein Auszubildender nach Ausbildungsbeginn eine Erwerbstätigkeit nach einem anderen Aufenthaltstitel anstrebt, verändert sich die Zuständigkeit; Familienangehörige können je nach Aufenthaltszweck in unterschiedlichen Teams liegen. Ohne explizite Übergaberegeln entstehen an diesen Stellen Lücken: Fälle werden nicht oder verspätet übergeben, Zuständigkeiten bleiben ungeklärt, Mindestinformationen fehlen. Die KGSt empfiehlt, solche bekannten, wiederkehrenden Schnittstellensituationen exemplarisch und verbindlich zu beschreiben: Welche Stelle prüft den Sachverhalt, ab welchem Zeitpunkt und mit welchen dokumentierten Mindestinformationen übergibt sie, und welche abgebende Stelle bleibt bis zur Annahme durch das übernehmende Team verantwortlich?

Den im Oktober 2025 angestoßenen Schnittstellenbeschreibungsprozess empfiehlt die KGSt transparent abzuschließen und seine Ergebnisse verbindlich in alle betroffenen Teams zurückzukoppeln; ein Prozess, der angestoßen, aber nicht abgeschlossen und zurückgekoppelt wurde, erzeugt keine Verhaltensänderung. Für die laufende Weiterentwicklung der Prozessstandards ist die Rolle des Prozessmanagers bzw. der Prozessmanagerin nach dem KGSt-Rollenmodell klar zuzuweisen; diese Rolle übernimmt die Verantwortung für Standards, Aktualisierungen und die Rückkopplung aus dem Tagesbetrieb in das Prozessregister. Schnittstellenbeschreibungen zu externen Stellen (Jobcenter, BAMF, Einwohnermeldeamt, Sozialamt) sind als Erweiterungsschritt nach der ABH-internen Schnittstellenklärung aus dem Prozessregister abzuleiten.

Die vorliegenden Entscheidungsbögen, Prüfschemata, Leitfäden und Arbeitshilfen belegen, dass Standardisierungskompetenz im Haus vorhanden ist und aktiv genutzt wird. Die PICTURE-Infrastruktur und die begonnene Orientierung am PIA-Portal schaffen eine belastbare technische und konzeptionelle Grundlage, auf der das Prozessregister aufbauen kann. Diese Vorarbeit ist eine echte Stärke, die die Ausländerbehörde Wuppertal von Behörden abhebt, die erst am Beginn der Standardisierungsarbeit stehen.

Bei einer Nicht-Umsetzung bleiben Reibungsverluste an Schnittstellen operative Last, die im Lagebild nicht sichtbar und damit nicht steuerbar ist. Das informelle Netz aus persönlichen Kontakten und eingespielten Routinen, das diese Lücken aktuell schließt, ist personenabhängig und angesichts der hohen Fluktuation in der Ausländerbehörde gefährdet; jede neue Stellenbesetzung bringt eine Lernkurve mit sich, die bei standardisierten Prozessen nicht entstehen müsste. Die vorliegenden Entscheidungsbögen und Leitfäden verlieren zudem über die Zeit an Qualität, wenn sie nicht in ein verbindliches, regelmäßig fortgeschriebenes Prozessregister eingebettet sind.

KGSt®-Publikationen

Weiterführende Informationen finden Sie in folgenden KGSt® Publikationen:

- KGSt-Bericht 12/2025, Kommunale Ausländerbehörden, Kap. 4 (Prozesse systematisieren und optimieren) mit Kap. 4.1 (Systematisierung der Prozesslandschaft), Kap. 8 (Mit Rollen klare Verantwortlichkeiten definieren);
- KGSt-Bericht 8/2021, Kommunales Prozessmanagement. Wirksame Strukturen aufbauen;
- KGSt-Bericht 5/2018, Der KGSt-Prozesskatalog – Ordnungsrahmen für das kommunale Prozessmanagement. Der methodische Einstieg in die Prozessarbeit

Rückmeldung aus den Beteiligungsformaten inkl. Dokumentensichtung und KGSt-Recherche

Die Dokumentenanfrage belegt, dass Prozessbeschreibungen für die vier zentralen Kernprozesse (Einbürgerung, Fachkräftezuwanderung, Rückkehrmanagement, Aufenthalt für gut Integrierte) noch nicht vorliegen; ein Prozessregister befindet sich im Aufbau mit Orientierung am PIA-Portal. Schnittstellenbeschreibungen zu externen Stellen (Jobcenter, BAMF, Einwohnermeldeamt, Sozialamt) liegen nicht vor. Als vorliegende Verfahrensunterlagen sind Entscheidungsbögen und Prüfschemata für ausgewählte Verfahren sowie Leitfäden zur Aktenführung zur Verfügung gestellt worden.

In den Beteiligungsformaten wird zurückgemeldet, dass die vorhandenen Entscheidungsbögen und Leitfäden in der Sachbearbeitung als hilfreich erlebt würden. Gleichzeitig wird beschrieben, dass die Ablauforganisation noch nicht durchgängig standardisiert sei: Unklare Zuständigkeiten an Übergaben, unterschiedliche Bearbeitungslogiken und personengebundene statt geregelte Abstimmung prägten den Alltag. Ein Schnittstellenbeschreibungsprozess sei im Oktober 2025 angestoßen worden, weder abgeschlossen noch in die Teams zurückgekoppelt.

Die Prozessmodellierungssoftware PICTURE ist zur Erfassung und Weiterentwicklung von Arbeitsprozessen in allen Fachbereichen der

Die Prozessmodellierungsssoftware PICTURE ist zur Erfassung und Weiterentwicklung von Arbeitsprozessen in allen Fachbereichen der Gesamtverwaltung eingeführt; das gesamtstädtische Wissensmanagement wird über PICTURE als Prozessplattform implementiert. Dieser Befund verstärkt die Handlungsrelevanz: Die technische Infrastruktur für ein Prozessregister ist vorhanden, die inhaltliche Befüllung steht aus.

Stand: 08.09.2026 - 11:31

Übersicht

Titel: **Kundenkommunikation und Eingangskanäle konsolidieren**

Organisation	Stadt Wuppertal Ausländerbehörde	Themenfeld	Prozesse & Strukturen
Organisationseinheit	Übergreifend Ausländerbehörde (204.4)	Umsetzungshorizont	mittelfristig (< 24 Monate)

Analyse & Empfehlung

Die KGSt empfiehlt, in der nach außen gerichteten Kommunikation auf eine Zentralisierung und Bündelung der Eingangskanäle zu setzen und so wenige analoge und digitale Zugänge wie möglich, aber so viele wie fachlich notwendig vorzuhalten. In einem Bereich, dessen Kommunikationskanäle seit längerem überlastet sind, ist eine personalisierte Erreichbarkeit nach außen nicht weiter zu forcieren, sondern zugunsten klar geführter, zentraler Zugänge zurückzunehmen. Je weniger getrennte Einstiege bestehen, desto geringer ist die verteilte und im Kapazitätsmodell nicht abgebildete Vorbereitungsarbeit, und desto verlässlicher lässt sich die Kommunikation mit den Antragstellenden steuern.

Die Eingangskanäle sind dabei nicht isoliert, sondern als prozessuale Elemente zu verstehen, die eng mit dem Prozess- und Dokumentenmanagement verzahnt sind. Entscheidend ist nicht allein, über welche Wege Anliegen eingehen, sondern wie sie innerhalb der Behörde weiterverarbeitet werden. Die KGSt empfiehlt daher, verbindlich festzulegen, dass jeder Eingang unabhängig vom genutzten Kanal schnellstmöglich gesichtet, von Redundanzen und Irrläufern bereinigt und dem führenden System (d.3 und/oder ADVIS) sowie dem betreffenden Vorgang zugeordnet wird. Nur wenn jeder Eingang zeitnah und vollständig im führenden System abgelegt ist, bildet dieses den aktuellen Verfahrensstand verlässlich ab; andernfalls muss aufwendig nachgehalten werden, ob an anderer Stelle schlummernde Eingänge den dokumentierten Stand bereits überholt haben. Gerade angesichts der aufgelaufenen Rückstände ist ein solches manuelles Nachhalten kaum leistbar und birgt das Risiko von Informationsverlust, Mehrfachbearbeitung und Arbeit auf einem nicht mehr aktuellen Sachstand.

Die KGSt empfiehlt, hierfür eine verbindliche Multikanalstrategie zu beschließen, die für jeden verbleibenden Kanal festlegt, welche Vorgangsarten darüber abgewickelt werden, welche organisatorische Zuständigkeit besteht, innerhalb welcher Frist eine Rückmeldung an die Antragstellenden erfolgt und auf welchem Weg der Eingang in das führende System überführt wird.

Wie das Praxisbeispiel des Kreises Aschaffenburg zeigt, lässt sich dies durch ein einziges zentrales Behördenpostfach in Verbindung mit einer organisatorisch klar verankerten Eingangsstelle erreichen, die den digitalen Posteingang sichtet und den zuständigen Teams zuteilt, sowie durch eine Telefonhotline, die Statusauskünfte erteilt und fachliche Anfragen als Vermerk an die Teams weiterleitet. Teambezogene Postfächer behalten in einem solchen Modell ausdrücklich ihre Berechtigung, allerdings ausschließlich als Instrument der internen Verteilung, das aus dem zentralen Eingang gespeist wird, und nicht als zusätzlicher, nach außen wirkender Kontakteinstieg. Die direkte Erreichbarkeit der Sachbearbeitung bleibt dabei für definierte Stellen wie Polizei, Gerichte oder Aufsichtsbehörden erhalten, während die direkten Durchwahlen nach außen nicht weitergegeben werden.

Die KGSt erkennt ausdrücklich an, dass das Bergische ServiceCenter die Sachbearbeitung bei der Annahme von Telefonanrufen nachweislich entlastet und dass das besondere elektronische Behördenpostfach (beBPo) für die Kommunikation mit anderen Behörden bereits etabliert ist. Auf diesen vorhandenen Strukturen lässt sich die Bündelung der Eingangskanäle unmittelbar aufbauen.

Bei einer Nicht-Umsetzung erzeugt jeder zusätzliche, nicht gebündelte Eingangskanal unsichtbare Vorbereitungsarbeit, die im Kapazitätsmodell nicht abgebildet und damit nicht steuerbar ist; Rückstände entstehen bereits, bevor die eigentliche Sachbearbeitung beginnt. Die strukturelle Frage der internen Postverteilung, insbesondere die manuell und buchstabenbasiert gepflegte Verteilung, wird in der hierfür vorgesehenen Handlungsempfehlung gesondert behandelt; dabei ist zu prüfen, ob vergleichbare, dezentral organisierte Verteilwege auch in weiteren Teams bestehen.

Verknüpfte Handlungsempfehlungen

Diese Handlungsempfehlung steht in Zusammenhang mit den folgenden Empfehlungen (bitte immer auf die Zelle H2 der Handlungsempfehlung verknüpfen):

HE004

HE008

HE014

KGSt®-Publikationen

Weiterführende Informationen finden Sie in folgenden KGSt®-Publikationen:

KGSt-Bericht 12/2025, Kommunale Ausländerbehörden, Kap. 7 (Kommunikationsstrukturen aufbauen) mit Kap. 7.1 (Die verschiedenen Kommunikationskanäle), Kap. 7.2 (Verbesserte Erreichbarkeit durch Zentralisierung) und Kap. 7.3 (Vor-Ort-Gespräche durch Online-Terminvergabe); Kap. 4.2 (Prozesse optimieren, digitalisieren und automatisieren); Kap. 12.5 (Praxisbeispiel Kreis Aschaffenburg: Zentralisierung der Eingangskanäle)

Rückmeldung aus den Beteiligungsformaten inkl. Dokumentensichtung und KGSt-Recherche

Der Statusbericht VO/0014/26 belegt, dass die Übernahme der Telefonanrufe durch das Bergische ServiceCenter sowie die Ausgabe von Titeln und Bescheinigungen ausschließlich nach vorheriger Terminvereinbarung als umgesetzte Maßnahmen dokumentiert sind. Die Schnittstelle zwischen dem digitalen Kontaktformular und d.3/ADVIS befindet sich in Planung beziehungsweise in Prüfung. Ein verbindliches Kanalkonzept liegt nicht vor.

In den Beteiligungsformaten wird zurückgemeldet, dass die Steuerung durch das Bergische ServiceCenter als spürbare Entlastung erlebt werde. Gleichzeitig wird beschrieben, dass Informationen vor Bearbeitungsbeginn häufig aus mehreren Kanälen zusammengesucht werden müssten, die relevanten Unterlagen nicht immer gebündelt vorlägen und in einzelnen Teams eine verbindliche Mailregelung für Postfach und Funktionspostfach fehle.

Die IT- und Digitalisierungsstrategie digiTal 2026 weist Wuppertal als Leitkommune für die digitale Modellregion Bergisches Land aus; dieser strategische Anspruch unterstreicht die Dringlichkeit einer klar gesteuerten, kanalübergreifenden Kommunikationsstruktur, in der jeder Eingang dem führenden System zugeordnet wird.

Übersicht

Titel: **Wissensmanagement und Einarbeitung als verbindliche Regelarbeit verankern**

Organisation	Stadt Wuppertal Ausländerbehörde	Themenfeld	Prozesse & Strukturen
Organisationseinheit	Übergreifend Ausländerbehörde (204.4)	Umsetzungshorizont	mittelfristig (< 24 Monate)

Analyse & Empfehlung

Die KGSt empfiehlt, Wissensmanagement als verbindlichen Bestandteil der Regelarbeit zu verankern und nicht als Zusatzaufgabe zu behandeln, die unter hoher Belastung als erste entfällt. Der entscheidende Schritt ist dabei die strukturelle Verlagerung: weg von personengebundenem, informellem Wissen, hin zu prozessverankertem, digital abrufbarem Wissen. Erst wenn Wissen systematisch in den Prozessen der Ausländerbehörde hinterlegt ist, wird es unabhängig von Einzelpersonen verfügbar, übertragbar und belastbar gegenüber Fluktuation und Neubesetzungen.

Die vorliegenden Einarbeitungspläne bieten aus Sicht der KGSt für alle drei Untersuchungsbereiche und alle Laufbahngruppen sowie für Führungskräfte eine Grundstruktur, über die nur wenige vergleichbare Ausländerbehörden verfügen. Die Beurteilungsmatrix zum Abschluss der Einarbeitung ist ein weiteres strukturell wertvolles Instrument. Die rund 15 Schulungsformate des Fachreferats sowie das bestehende Rechts-Wiki sind Stärken, die im KGSt-Vergleich herausragen. Diese Vorleistungen sind konsequent weiterzuentwickeln.

Die KGSt empfiehlt, die Einarbeitungspläne durch konkrete Lernziele je Einarbeitungsphase, definierte Praxisabschnitte und regelmäßige Feedback- und Reflexionsgespräche inhaltlich zu schärfen. In jedem Team ist eine feste Einarbeitungsperson (oder eine Mentorin bzw. ein Mentor) verbindlich zu benennen: Solange Einarbeitung auf beliebig verfügbare, bereits überlastete Mitarbeitende verteilt wird, variiert ihre Qualität personenabhängig und erzeugt selbst Überlastung. Zusätzlich empfiehlt die KGSt Hospitationsmöglichkeiten zwischen den Teams; gerade an den in HE005 beschriebenen Schnittstellensituationen zwischen den Sachgebieten fördert wechselseitige Hospitation das Verständnis für die Bearbeitungslogik der jeweils anderen Seite.

Die Schulungsformate des Fachreferats sind in Abstimmung mit den Teams inhaltlich enger an die Fallarbeit heranzuführen. Anstelle ausschließlich theoretischer Rechtsdarstellungen empfiehlt die KGSt kürzere, fallbasierte Lerneinheiten, die konkrete Prüfschemata, Entscheidungsbögen und häufige Fallvariationen direkt abbilden; dies entspricht dem bedarfsorientierten Personalentwicklungsansatz aus dem im KGSt-Bericht Nr. 12/2025 (Kap. 5.2) beschriebenen Faktor 3 zur kontinuierlichen Ermöglichung der Wissens- und Kompetenzentwicklung. Das Rechts-Wiki ist mit einer klaren Pflegeverantwortung und einem verbindlichen Aktualisierungszyklus zu versehen; die Rolle der Wissenskoordinatorin bzw. des Wissenskoordinators nach KGSt 12/2025 Kap. 8 bietet das geeignete organisatorische Gefäß, um diese Verantwortung dauerhaft zu verankern.

Die stärkste strukturelle Verbesserung liegt in der Verknüpfung von Wissensmanagement und Prozessmodellierung. Die KGSt empfiehlt, die in PICTURE modellierten Prozesse (vgl. HE005) nicht allein als Ablaufbeschreibung zu nutzen, sondern als Wissensträger: Jeder Prozessschritt erhält die zugehörigen rechtlichen Grundlagen, Durchführungshinweise, zu vermeidende Fehler, relevante Fallvariationen, notwendige Rücksprachen und Kontaktstellen als digital abrufbare Informationen hinterlegt. Auf diese Weise wird PICTURE zur täglich nutzbaren Arbeits- und Lernplattform; Neubesetzungen finden das für ihre Aufgaben relevante Wissen direkt im Arbeitswerkzeug und sind nicht auf Weitergabe durch Einzelpersonen angewiesen. Prozessmanager:in und Wissenskoordinator:in bilden dabei das operative Duo für Pflege und Aktualität.

Bei einer Nicht-Umsetzung erzeugt jeder Abgang einer erfahrenen Person einen Qualitätseinbruch in Bearbeitungsqualität und Einarbeitungsleistung, der nur schwer zu kompensieren ist. Die Kombination aus hoher Fluktuation, einem hohen Anteil Quereinsteigender und einer sich stetig verändernden Rechtslage macht prozessverankertes Wissensmanagement für die Ausländerbehörde Wuppertal nicht zu einem Nice-to-have, sondern zu einer operativen Grundvoraussetzung. Das informelle Netz aus persönlichem Erfahrungswissen, das diese Lücken aktuell schließt, ist nicht skalierbar und erodiert unter der Last des laufenden Betriebs.

Verknüpfte Handlungsempfehlungen

Diese Handlungsempfehlung steht in Zusammenhang mit den folgenden Empfehlungen (bitte immer auf die Zelle H2 der Handlungsempfehlung verknüpfen):

HE008

HE010

KGSt®-Publikationen

Weiterführende Informationen finden Sie in folgenden KGSt®-Publikationen:

- KGSt-Bericht 12/2025, Kommunale Ausländerbehörden, Kap. 5 (Wissen managen) mit Kap. 5.2 (Drei relevante Faktoren im Umgang mit Wissen), Kap. 8 (Mit Rollen klare Verantwortlichkeiten definieren);
- KGSt-Bericht 6/2020, Schlüsselkompetenzen in der digitalisierten Arbeitswelt. Teil 1: KGSt-Schlüsselkompetenzkatalog-digital

Rückmeldung aus den Beteiligungsformaten inkl. Dokumentensichtung und KGSt-Recherche

Einarbeitungspläne für alle drei Untersuchungsbereiche in mD- und gD-Variante sowie ein eigenständiger Einarbeitungsplan für Führungskräfte liegen vor. Eine Beurteilungsmatrix zum Abschluss der Einarbeitung ist vorhanden. Der Statusbericht VO/0014/26 belegt, dass die Weiterentwicklung des Fachreferats zum Wissens-Multiplikator mit Schulungsformaten, Prüfschemata und Rechts-Wiki als strategisches Ziel definiert ist.

In den Beteiligungsformaten werden die Schulungsformate des Fachreferats sowie das vorhandene Rechts-Wiki als fachliche Stärken zurückgemeldet. Gleichzeitig wird beschrieben, dass Wissen im Alltag zu stark personenabhängig sei, eine feste Einarbeitungsperson fehle und Einarbeitungskonzepte unter hoher Belastung nicht überall konsequent umgesetzt würden. Schulungen würden fachlich positiv bewertet, seien aber zu theoretisch und zu wenig fallbezogen; das Rechts-Wiki sei vorhanden, aber nicht mehr tagesaktuell.

Ergänzend wird zurückgemeldet, dass das Wissensmanagement über fünf bis sechs Jahre langsam aufgebaut worden sei; eine Verknüpfung mit dem

gesamtstädtischen Wissensmanagement fehle. Dieser Befund verstärkt die Dringlichkeit, die vorhandene Basis prozessual zu verankern, bevor personelle Veränderungen die aufgebaute Wissensstruktur gefährden.

Stand: 08.09.2026 - 11:31

Übersicht

Titel: **IT-Stabilität herstellen und Digitalisierungslogik konsequent weiterentwickeln**

Organisation: Stadt Wuppertal | Ausländerbehörde Themenfeld: (Verwaltungs-) Digitalisierung

Organisationseinheit: Übergreifend | Ausländerbehörde (204.4) Umsetzungshorizont: mittelfristig (< 24 Monate)

Analyse & Empfehlung

Als ersten und dringlichsten Schritt im mittelfristigen Entwicklungspfad empfiehlt die KGSt, die Systemstabilität von ADVIS und d.3 herzustellen. Die nach Einführung der ADVIS-d.3-Schnittstelle sichtbar gewordenen täglichen Ausfälle über mehrere Stunden und die merkliche Verlangsamung des Fachverfahrens erzwingen manuelle Nachprüfungspflichten und binden Bearbeitungskapazität, die in der angespannten Rückstandssituation unmittelbar fehlt. Das Skalierungsproblem der Schnittstelle ist gemeinsam mit dem Amt für Informationstechnik und Digitalisierung sowie dem Fachverfahrenshersteller Kommunix systematisch zu analysieren und verbindlich abzustellen. Parallel ist die Grundordnung im Dokumentenmanagement herzustellen: Dokumentenbezeichnungen, Ablagestrukturen und Zugriffsberechtigungen sind teamübergreifend zu standardisieren, die AG DMS trägt ihre Standards aktiv in die Teams, und ein Rollen- und Berechtigungskonzept ist unverzüglich zu erstellen. Solange die Infrastruktur nicht verlässlich verfügbar ist, sind alle weiteren Entwicklungsschritte auf diesem Fundament nicht belastbar.

Die Ausländerbehörde hat rund 85.000 Papierakten innerhalb von etwa acht Monaten digitalisiert und damit eine Digitalisierungsleistung erbracht hat, die interkommunal kaum übertroffen wird. Online-Einbürgerungsanträge werden bereits direkt in ADVIS übernommen und zeigen, dass Schnittstellen für eine weitergehende Prozessautomatisierung bereits angelegt und nutzbar sind; die Homeoffice-Fähigkeit über die Zoom-gestützte Telefonie ermöglicht einen dem Bürobetrieb vollwertig gleichgestellten Arbeitsmodus. Diese Stärken belegen das Veränderungsvermögen der Ausländerbehörde. Gleichzeitig hält die KGSt fest, dass die täglichen Systemausfälle nicht allein eine operationale Kapazitätsfrage sind: Sie sind auch ein direkter Belastungsfaktor für die Mitarbeitenden, deren Arbeitsfähigkeit nach der BGM-Befragung 2024 bereits erheblich unter dem Ressortdurchschnitt liegt. Systemstabilität ist daher auch ein betriebliches Gesundheitsziel.

Als zweite Stufe empfiehlt die KGSt, die Datenqualität und Auswertbarkeit von ADVIS systematisch herzustellen. Fallzahldarstellungen sind für das im Aufbau befindliche Controlling unbedingt zu validieren. Ablaufende Aufenthaltstitel, insbesondere nach §18a, werden nicht proaktiv erkannt und können nicht rechtzeitig angestoßen werden. Diese Datenstrukturkorrektur ist in ADVIS so weiterzuentwickeln, dass Neufälle, laufende und abgeschlossene Fälle je Prozess einzeln auswertbar sind. Die Tragweite dieser Korrektur geht weit über diese HE hinaus: Sie ist Voraussetzung für ein belastbares Kennzahlen-Dashboard (HE001), für valide Fallzahlplanungen in der Fachkräftezuwanderung (HE013), für die Prognosesteuerung bei §104c-Abläufen und für jede seriöse Rückstandssteuerung in der Einbürgerung (HE011). Die ADVIS-Datenkorrektur ist damit eine systemisch wirkende Schlüsselmaßnahme, die mehrere Handlungsempfehlungen dieses Berichts trägt.

Als dritte Stufe empfiehlt die KGSt, die bevorstehende Migration auf VOIS/ADVIS frühzeitig, strukturiert und mit expliziten Lehren aus der E-Akte-Einführung vorzubereiten. Die E-Akte wurde in bemerkenswerter Geschwindigkeit umgesetzt; die Datenschnittstelle wurde dabei bewusst als nachrangig behandelt, was heute in leeren Aktenhüllen, fehlender Synchronisation und einem DMS-Konstruktionsfehler sichtbar ist, der nun korrigiert werden muss. Bei VOIS/ADVIS ist dieser Fehler zu vermeiden: Datenmigrationsumfang, Schnittstellenarchitektur und Schulungskonzept müssen vor Projektbeginn verbindlich geklärt sein. Die Migrationsplanung ist gemeinsam mit dem Amt für Informationstechnik und Digitalisierung, dem Hersteller sowie dem Fachreferat frühzeitig aufzunehmen.

Erst wenn die Basissysteme stabil, die Daten verlässlich auswertbar und die Migrationsplanung gesichert sind, ist die Digitalisierungslogik konsequent weiterzuentwickeln. Die bereits in Planung befindliche automatisierte Sachstandsmeldung und der strukturierte Datenübertrag zwischen Online-Antrag und Fachverfahren sind als Entlastungshebel umzusetzen; für standardisierte, wiederkehrende Aufgaben bietet Robotic Process Automation (RPA) eine kurzfristig verfügbare Option, wie der Kreis Coesfeld mit seiner automatisierten Sperrkennwort-Abfrage nachgewiesen hat. Den für das dritte Quartal 2026 geplanten FrontDesk-Einsatz empfiehlt die KGSt von Beginn an mit einer Messlogik für Terminvolumen und No-Show-Quoten zu verbinden. Jeder Automatisierungsschritt ist von gezielter Kompetenzentwicklung zu begleiten: Eine datenschutzkonforme KI-Plattform ist vorhanden; damit die gewünschte KI-gestützte Vollständigkeits- und Legalitätsprüfung von Unterlagen tatsächlich ankommt, müssen Schulungsangebote die digitale Kompetenz aktiv aufbauen, nicht nur voraussetzen. Als Leitkommune der digitalen Modellregion Bergisches Land trägt Wuppertal eine Vorbildrolle, die durch konsequente Infrastrukturstabilisierung und eine klare, gestufte Digitalisierungsstrategie einzulösen ist.

Bei einer Nicht-Umsetzung sind mehrere, sich wechselseitig verstärkende Folgewirkungen zu erwarten. Täglich wiederkehrende Systemausfälle binden Bearbeitungskapazität und verstärken die in der BGM-Befragung 2024 dokumentierte Belastungssituation der Mitarbeitenden. Eine ungeplante VOIS/ADVIS-Migration erzeugt erhebliche Datenrisiken und Zusatzaufwände zu einem Zeitpunkt, zu dem die Ausländerbehörde keine Pufferkapazität hat. Fehlende, systematisch verzerrte ADVIS-Daten verhindern, dass der angestrebte Rückstandsabbau planbar und steuerbar wird; die Führung arbeitet dann weiterhin auf Sicht statt auf Basis von Lagebild und Prognose. Digitale Investitionen verpuffen, wenn das Kompetenzfundament fehlt; Wuppertals Leitkommune-Ambition bleibt dann ein formaler Status ohne operativen Ausdruck.

Verknüpfte Handlungsempfehlungen

Diese Handlungsempfehlung steht in Zusammenhang mit den folgenden Empfehlungen (bitte immer auf die Zelle H2 der Handlungsempfehlung verknüpfen):

HE006

HE007

HE011

HE013

HE014

KGSt®-Publikationen

Weiterführende Informationen finden Sie in folgenden KGSt®-Publikationen:

- KGSt-Bericht 12/2025, Kommunale Ausländerbehörden, Kap. 4.2 (Prozesse optimieren, digitalisieren und automatisieren), Kap. 6 (Mit Daten und Informationen steuern) mit Kap. 6.1.1 (Management des Arbeitsalltags und Abbau von Rückständen), Kap. 12.2 (Praxisbericht Kreis Coesfeld: Robotic Process Automation)

Rückmeldung aus den Beteiligungsformaten inkl. Dokumentensichtung und KGSt-Recherche

Die Übersicht der eingesetzten Systeme belegt, dass ADVIS des Herstellers Kommunix als zentrales Fachverfahren eingesetzt wird; ADVIS wurde um 2020/2021 eingeführt und löste das Vorgängersystem LADIVA ab. Als Dokumentenmanagementsystem ist d.3 des Herstellers d.velop im Einsatz; Telefonie erfolgt über Zoom, interne Kommunikation über MS Outlook. Ein Terminplanungssystem ist derzeit nicht vorhanden; der Einsatz von FrontDesk ist ab dem dritten Quartal 2026 vorgesehen, der Wechsel auf VOIS/ADVIS für Ende 2026/Anfang 2027 geplant. Ein Rollen- und Berechtigungskonzept liegt nicht vor.

Der Statusbericht VO/0014/26 belegt, dass rund 85.000 Papierakten innerhalb von etwa acht Monaten digitalisiert wurden, dass die Schnittstellen zwischen ADVIS und d.3 programmiert wurden und sich in der Erprobungsphase befinden und dass eine Scan-to-d.3-Funktion sowie eine automatisierte Sachstandsmeldung in Planung sind.

In den Beteiligungsformaten werden der Online-Einbürgerungsantrag, der direkt in ADVIS übernommen werde, Online-Termine und Online-Anträge sowie die gute Erreichbarkeit des IT-Support-Ticket-Systems als digitale Stärken zurückgemeldet. Gleichzeitig wird beschrieben, dass ADVIS und d.3 täglich über mehrere Stunden ausfielen, dass mit der Einführung der ADVIS-d.3-Schnittstelle ADVIS merklich langsamer geworden sei und Archivierungen manuell nachgeprüft werden müssten. Leere Aktenhüllen im DMS, fehlende Synchronisation zwischen Fachverfahren und d.3, fehlende Berechtigungen sowie Kompetenzdefizite im digitalen Bereich werden als strukturelle Schwächen benannt.

Weiter wird zurückgemeldet, dass ADVIS nur die beschäftigte Person, nicht die zugehörigen Familienangehörigen zähle, was die Fallzahldarstellung systematisch verzerre, und dass ablaufende Aufenthaltstitel nicht proaktiv ausgewertet würden. Als datenschutzkonforme KI-Plattform werde Langdock eingesetzt; Schulungsangebote kämen gegen bestehende Kompetenzdefizite noch nicht ausreichend an. Die IT- und Digitalisierungsstrategie digiTal

Stand: 08.09.2026 - 11:31

Übersicht

Titel: **Strategische Ausrichtung zum Aufbau einer prozessorientierten Verwaltungsorganisation**

Organisation	Stadt Wuppertal Ausländerbehörde	Themenfeld	Strategie & Trends
Organisationseinheit	Übergreifend Ausländerbehörde (204.4)	Umsetzungshorizont	langfristig (> 2 Jahre)

Analyse & Empfehlung

Die KGSt empfiehlt, die in diesem Bericht entwickelten Einzelempfehlungen nicht allein als voneinander unabhängige Verbesserungsvorhaben zu behandeln, sondern sie in ein gemeinsames, prozessorientiertes Verwaltungszielbild einzubinden. Als übergreifende strategische Leitlinie gilt: Die Aufbauorganisation folgt den Prozessen, nicht umgekehrt. Strukturelle Entscheidungen werden künftig nicht durch Personalwechsel, kurzfristige Workloadspitzen oder externe Impulse ausgelöst, sondern auf Basis des wachsenden Prozessregisters und einer expliziten strategischen Zielbeschreibung getroffen. Die KGSt empfiehlt, hierfür das KGSt-Strategie.Canvas als Führungsinstrument einzusetzen: Es unterstützt die Leitungsebene dabei, in einem strukturierten Diskussionsprozess ein gemeinsames Zielbild für die nächsten fünf Jahre zu entwickeln, das die wesentlichen strategischen Fragen der Ausländerbehörde Wuppertal beantwortet.

Ein wiederkehrendes Muster in der Ausländerbehörde ist die Reaktion auf Herausforderungen durch die Schaffung neuer Organisationseinheiten. Die Trennung der Einbürgerung in ein eigenständiges Sachgebiet, die Gründung eines EU-Teams, die Einrichtung des Sachgebiets Rückkehrmanagement nach dem Sicherheitspaket NRW und die temporäre Sonderorganisation des Klageteams sind alle nachvollziehbare Reaktionen auf reale Herausforderungen. Gleichzeitig erzeugt jede neue Organisationseinheit neue Schnittstellen, und jede neue Schnittstelle erzeugt neue Koordinationsaufwände und Übertragungsrisiken. Das Problem liegt nicht in den einzelnen Entscheidungen, sondern im fehlenden strategischen Zielbild, das als Prüfmaßstab für strukturelle Entscheidungen dienen könnte. Die KGSt empfiehlt, diesen Prüfmaßstab explizit zu entwickeln und strukturelle Entscheidungen künftig konsequent daran auszurichten.

Die KGSt empfiehlt außerdem, das Rollenmodell als primäres Instrument zu etablieren, wenn neue fachliche Kompetenzen oder Verantwortlichkeiten in der Ausländerbehörde benötigt werden. Wo früher eine neue Stelle oder Organisationseinheit geschaffen worden wäre, ist zunächst zu prüfen, ob die benötigte Funktion durch eine neue Rolle in der bestehenden Struktur wahrgenommen werden kann. Rollen sind schneller einzurichten als Stellen, flexibler an Veränderungen anzupassen und erzeugen keine strukturellen Schnittstellen. Sie ermöglichen außerdem Mitarbeitenden Entwicklungswege außerhalb klassischer Hierarchiepfade, was für die Arbeitgeberattraktivität der Ausländerbehörde in einem wettbewerbsintensiven Fachkräftemarkt immer relevanter wird.

Ein konkretes Zukunftsszenario illustriert das Potenzial prozessorientierter strategischer Planung: Sobald beispielsweise der Rückstand in der Einbürgerung strukturell abgebaut ist und die dort befristet gebundenen Kapazitäten freier werden, könnte das Fachreferat als juristische und qualitätssichernde Instanz schrittweise gestärkt werden. Statt in jedem Sachgebiet einzeln Expertise für gerichtliche Vertretung aufzubauen, würde das Fachreferat die zentrale, ABH-weite Klagestrategie für alle Klageverfahren verantworten und koordinieren; die Sachgebiete leiten juristische Anfragen gebündelt über das Fachreferat. Dieses Modell ist heute noch nicht umsetzbar, aber es zeigt, wie prozessorientiertes Denken langfristig zu einer schlankeren, schnittstellenärmeren und qualitativ hochwertigeren Organisation führt.

Prozessorientierung schafft über die Ablaufoptimierung hinaus organisationale Resilienz. Wenn Wissen in Prozessen hinterlegt ist, wenn Kernprozesse modelliert und im Prozessregister beschrieben sind und wenn Rollen klar definiert sind, kann die Ausländerbehörde auf Gesetzesänderungen und neue Anforderungen reagieren, ohne jedes Mal die Organisationsstruktur zu verändern. Es reicht, den betroffenen Prozess anzupassen, die zugehörigen Wissenskomponenten zu aktualisieren und die Rollenverantwortung zu justieren. Das ist die Grundlogik, die in allen Einzelempfehlungen dieses Berichts verankert ist und die in diesem letzten Schritt als bewusste strategische Entscheidung auf der Leitungsebene zu verankern ist.

Ohne übergreifende strategische Leitlinie besteht die Gefahr, dass die Einzelempfehlungen dieses Berichts zwar umgesetzt werden, aber ohne gemeinsamen Rahmen nebeneinander stehen und nicht kumulieren. In einem Umfeld, das durch häufige Gesetzesänderungen, wechselnde politische Prioritäten und volatiles Fallaufkommen geprägt ist, braucht die Führungsebene ein explizites Zielbild als Kompass für Priorisierung und strukturelle Entscheidungen. Ohne dieses Zielbild wird weiterhin reaktiv strukturiert statt strategisch entwickelt, und der Aufbau neuer Schnittstellen setzt sich fort.

Verknüpfte Handlungsempfehlungen

Diese Handlungsempfehlung steht in Zusammenhang mit den folgenden Empfehlungen (bitte immer auf die Zelle H2 der Handlungsempfehlung verknüpfen):

HE002

HE010

KGSt®-Publikationen

Weiterführende Informationen finden Sie in folgenden KGSt® Publikationen:

- KGSt-Bericht 12/2025, Kommunale Ausländerbehörden, Kap. 3 (Das Ziel: Die Prozessorientierung stärken), Kap. 8 (Mit Rollen klare Verantwortlichkeiten definieren);
- KGSt-Strategie.Canvas (Anhang 12.1)
- KGSt-Bericht 5/2026, Strategiearbeit im Wandel. Teil 2: Wirkungsorientierte Strategieumsetzung
- KGSt-Bericht 3/2023, Strategiearbeit im Wandel. Warum es sich lohnt, es einfach zu machen

Rückmeldung aus den Beteiligungsformaten inkl. Dokumentensichtung und KGSt-Recherche

In den Beteiligungsformaten wird übergreifend aus allen Untersuchungsbereichen beschrieben, dass die Ausländerbehörde auf neue Herausforderungen häufig durch die Schaffung neuer Organisationseinheiten reagiere, was regelmäßig neue Schnittstellen erzeuge. Strukturveränderungen seien mehrfach

ohne hinreichende Einbindung des Fachreferats getroffen worden; das Crëdo Organisation vor Personal sei auf der Leitungsebene leitend, der nächste strategische Schritt werde als Übergang zu Organisation folgt Prozessen beschrieben.

Der Statusbericht VO/0014/26 belegt, dass die Ausländerbehörde seit 2022 sieben größere Organisationsentwicklungsmaßnahmen umgesetzt hat. Diese Veränderungsgeschwindigkeit belegt die Reaktionsfähigkeit der Organisation und unterstreicht zugleich das Muster reaktiver Anpassung, das ein übergreifendes strategisches Zielbild als Prüfmaßstab umso notwendiger macht.

Ergänzend wird zurückgemeldet, dass in fünf Jahren der Großteil der aktuellen Einbürgerungsrückstände abgebaut sein könne; für diesen Zeitpunkt werde eine strategische Weichenstellung als notwendig beschrieben. Die Möglichkeit, das Fachreferat perspektivisch zur zentralen Klagestrategie-Instanz für die gesamte Ausländerbehörde auszubauen, werde als fachlich sinnvoll bewertet.

Stand: 08.09.2026 - 11:31

Übersicht

Titel: Fachreferat als Qualitätssicherungs- und Wissensinstanz stärken und strategisch einbinden			
Organisation	Stadt Wuppertal Ausländerbehörde	Themenfeld	Prozesse & Strukturen
Organisationseinheit	Fachreferat Ausländerrecht (204.4010)	Umsetzungshorizont	mittelfristig (< 24 Monate)

Analyse & Empfehlung

Die KGSt empfiehlt, das Fachreferat strukturell von der Funktion der operativen Einzelfallunterstützung zu entlasten und die Grenze zwischen den Kernaufgaben des Fachreferats, der Qualitätssicherung, Wissensentwicklung und strategischen Rechtsbegleitung und der laufenden Sachbearbeitungsunterstützung auf Teamebene verbindlich zu beschreiben und in der gelebten Praxis zu verankern. Die Arbeitsplatzbeschreibung benennt diese Grenze formal; sie muss jetzt in alltagswirksame Routinen übersetzt werden: Welche Anfragen gehen an das Fachreferat, welche werden auf Teamebene durch Fallbesprechungen und Entscheidungsbögen eigenständig beantwortet, und auf welchem Weg wird das Fachreferat eingebunden, wenn Teamebene und Sachbearbeitung nicht weiterkommen? Ohne diese Abgrenzung bleibt das Fachreferat eine operative Auffangstelle, die für systemische Qualitätsarbeit strukturell keine Kapazität gewinnen kann.

Das Fachreferat ist in den vergangenen Jahren zur fachlichen Kompetenzachse der Ausländerbehörde herangewachsen: Die OVG-Vertretung, rund 15 konzipierte Schulungsformate, Prüfschemata, Entscheidungsbögen, ein strukturiertes Rechts-Wiki sowie das besondere Behördenpostfach als Verteilinstanz sind Leistungen, die keine einzelne Sachbearbeitungseinheit eigenständig erbringen kann und die den Unterschied zwischen einer reaktiven Behörde und einer systemisch qualitätsgesicherten Ausländerbehörde markieren. Die Weiterentwicklung zum Wissens-Multiplikator ist das ausdrücklich formulierte Ziel der Ausländerbehörde Wuppertal; dieses strategische Ziel ist jetzt organisatorisch abzusichern. Wird das Fachreferat stattdessen auf Einzelfallauffangfunktionen reduziert, verpufft dieses Potenzial ohne Chance zur Entfaltung.

Die KGSt empfiehlt, die Funktionen des Fachreferats im Rahmen des KGSt-Rollenmodells für Ausländerbehörden formal zu institutionalisieren. Die Rolle der Wissensarchitektin bzw. des Wissensarchitekten ist dem Fachreferat zuzuweisen und mit der dafür notwendigen Rollenautonomie auszustatten: Das Fachreferat ist eigenverantwortlich in der Lage, Wissensmanagementkonzepte zu entwickeln und umzusetzen, Schulungsformate zu planen, Qualifizierungsprogramme anzubieten und rechtliche Standards zu setzen, ohne dass jede Maßnahme auf Leitungsebene genehmigt werden muss. Die Wissenskoordinator:in-Rolle verbindet das Fachreferat mit den Sachbearbeitungsteams und stellt sicher, dass neue Erkenntnisse aus Gerichtsverfahren, Gesetzesänderungen und Praxisrückmeldungen systematisch in Prüfschemata und Schulungsformate zurückfließen. Der Austauschrhythmus ist auf die rechtliche Dynamik des Ausländerrechts abzustimmen; angesichts der hohen Gesetzesänderungsfrequenz ist ein quartalsmäßiger Turnus in der Regel nicht ausreichend.

Die KGSt empfiehlt, die obligatorische und frühzeitige Einbindung des Fachreferats bei allen strukturellen Veränderungen der Ausländerbehörde, die Neuformierung von Teams, Einführung neuer Verfahren, IT-Systemeinführungen und Aufgabenzuschnittsveränderungen, als verbindlichen Standard festzuschreiben und in die Aufbauorganisation einzupflegen. Die Entstehung des EU-Teams ohne Beteiligung des Fachreferats zeigt exemplarisch, welche Qualitätsrisiken entstehen, wenn strukturelle Entscheidungen ohne die fachliche Rechtsperspektive getroffen werden. Für die Entscheidungsbögen gilt: Die vorhandene Abdeckung von rund 95 Prozent ist eine Stärke; die verbleibenden Konstellationen sind zu identifizieren und systematisch zu schließen. Wichtiger noch ist ein institutionalisierter Aktualisierungsmechanismus, der sicherstellt, dass bestehende Entscheidungsbögen bei Gesetzesänderungen zeitnah überarbeitet werden. Die Feedbackschleife aus Klagebegründungen und Urteilen zurück in Standards und Schulungsformate ist als Regelprozess zu formalisieren.

Die KGSt empfiehlt, das Fachreferat als Knotenpunkt für das Wissensmanagement der Ausländerbehörde zu positionieren und mit dem stadtweiten Wissensmanagement-System zu verknüpfen, das in der Gesamtverwaltung über das Prozessmanagement-Tool PICTURE aufgebaut wird. Diese Verknüpfung schafft wechselseitigen Nutzen: Das Fachreferat bringt hochspezialisiertes ausländerrechtliches Wissen in das gesamtstädtische System ein, während die Ausländerbehörde von den Strukturen und Ressourcen des städtischen Wissensmanagements profitiert. Darüber hinaus empfiehlt die KGSt, die gegenwärtige Inkonsistenz in der gerichtlichen Vertretung (das Klageteam ist ausschließlich für Einbürgerungssachen zuständig, während in anderen Teams des gehobenen Dienstes Gerichtstermine eigenständig wahrgenommen werden) durch einen einheitlichen, vom Fachreferat koordinierten Qualitätsstandard zu bereinigen; ohne einheitliche Qualitätslinie entsteht ein behördeninternes Ungleichgewicht, das sowohl die rechtliche Sicherheit als auch die Mitarbeitendenbelastung asymmetrisch verteilt.

Bei einer Nicht-Umsetzung sind mehrere, aufeinander aufbauende Risiken zu gewärtigen. Die strukturelle Überlastung durch Einzelfallanfragen führt mittelfristig zur Erosion der systemischen Qualitätsarbeit: Standards werden nicht mehr zeitnah aktualisiert, Schulungsformate verlieren Aktualität, das Rechts-Wiki veraltet. Das über fünf bis sechs Jahre organisch aufgebaute Wissensmanagement ist kein stabiles Dauerkonstrukt, sondern abhängig von konsequenter Pflege und institutioneller Rückendeckung; ein aktives Infragestellen dieses Mandats auf Leitungsebene kann diese Grundlage innerhalb kurzer Zeit aushöhlen. Ohne verbindliche Einbindung in Strukturentscheidungen entstehen Qualitätslücken in genau den Bereichen, die das Fachreferat am dringendsten hätte begleiten müssen. Der unabgeschlossene Schnittstellenprozess vom Oktober 2025 zeigt zudem: Strukturelle Entlastung erfordert Verbindlichkeit, nicht nur guten Willen.

Verknüpfte Handlungsempfehlungen

Diese Handlungsempfehlung steht in Zusammenhang mit den folgenden Empfehlungen (bitte immer auf die Zelle H2 der Handlungsempfehlung verknüpfen):

HE002	HE007	HE009	H E	HE012	HE013	HE014
-------	-------	-------	--------	-------	-------	-------

KGSt®-Publikationen

Weiterführende Informationen finden Sie in folgenden KGSt®-Publikationen:

KGSt-Bericht 12/2025, Kommunale Ausländerbehörden, Kap. 5 (Wissen managen), Kap. 8 (Mit Rollen klare Verantwortlichkeiten definieren) mit Kap. 8.1 (Zusammenspiel der Rollen), Kap. 8.2 (Besetzung von Rollen) und Kap. 8.3 (Rollenautonomie und Hierarchie)

Rückmeldung aus den Beteiligungsformaten inkl. Dokumentensichtung und KGSt-Recherche

Die Arbeitsplatzbeschreibung des Fachreferats (204.4010) dokumentiert als Kernaufgaben Wissensmanagement, Schulungsformatentwicklung, Prüfschemata und Entscheidungsbögen, Rechts-Wiki sowie Beratung und Unterstützung bei verwaltungsgerichtlichen Verfahren einschließlich Klagebegründungen vor dem OVG NRW. Der Stellenplanauszug (Stand 26.02.2026) weist 5,90 VZÄ Soll und 5,54 VZÄ Ist aus; eine Stelle ist unbesetzt, eine Fluktuation zum 01.04.2026 ist dokumentiert. Der Statusbericht VO/0014/26 belegt, dass die Weiterentwicklung des Fachreferats zum Wissens-Multiplikator als strategisches Ziel definiert ist.

In den Beteiligungsformaten werden die fachliche Kompetenz des Fachreferats, das Agieren wie ein eigenes kleines Rechtsamt sowie rund 15 konzipierte Schulungsformate als herausragende Stärken zurückgemeldet. Gleichzeitig wird beschrieben, dass das Fachreferat durch ständige operative Einzelanfragen überlastet werde und nicht alle Fallanfragen ungefiltert an das Fachreferat herangetragen werden sollten. Ein Schnittstellenbeschreibungsprozess aus Oktober 2025 sei ohne abschließendes Ergebnis geblieben; das Fachreferat sei zudem bei geplanten Umstrukturierungen nicht eingebunden worden.

Weiter wurde zurückgemeldet, dass im Fachbereich über mehrere Jahre hinweg auf Eigeninitiative fachbereichsinterne Strukturen des Wissensmanagements aufgebaut worden seien. Zugleich wurde darauf hingewiesen, dass eine systematische Verzahnung dieser Strukturen mit den später etablierten gesamtstädtischen Wissensmanagementansätzen bislang nicht erfolgt sei und entsprechend als Rückschritt gegenüber dem bereits erreichten Entwicklungsstand bewertet werde.

Das besondere Behördenpostfach wird im Fachreferat geführt und an die Funktionspostfächer der Teams verteilt; als Rechtsdatenbanken werden Beck Online und HTK eingesetzt.

Stand: 08.09.2026 - 11:31

Übersicht

Titel: Fallsteuerung und Rückstandsabbau in der Einbürgerung strukturieren			
Organisation	Stadt Wuppertal Ausländerbehörde	Themenfeld	Prozesse & Strukturen
Organisationseinheit	Einbürgerung (204.42)	Umsetzungshorizont	kurzfristig (< 6 Monate)

Analyse & Empfehlung

Die KGSt empfiehlt, die Fallsteuerung und den Rückstandsabbau in der Einbürgerung strukturiert und datenbasiert zu steuern. Der Bestand von rund 12.000 offenen Einbürgerungsverfahren (Stand 01.07.2026) wird mit erkennbar steigender Erledigungsleistung bearbeitet: Allein im ersten Halbjahr 2026 wurden bereits 738 Verfahren abgeschlossen, nach 793 im gesamten Jahr 2025. Eine statische Gegenüberstellung von Neuanträgen und Abschlüssen bildet die Entwicklung dieses Bereichs nur unzureichend ab, weil mit der sukzessiven Einarbeitung der Anschubfinanzierungsstellen ein spürbarer Anstieg der Erledigungsleistung einsetzt, der sich in den Halbjahreszahlen bereits andeutet. Eine belastbare Quantifizierung des Abbaupfads ist erst auf Grundlage des im Aufbau befindlichen Lagebilds möglich (vgl. HE001); bis dahin ist diese Entwicklung als erkennbare Tendenz, nicht als bezifferbare Prognose zu verstehen. Entscheidend ist, die absehbare Kapazitätssteigerung durch eine strukturierte Abbaustrategie gezielt in einen planbaren Bestandsabbau zu überführen, statt sie dem Verlauf zu überlassen.

Die sukzessive Anlaufphase der Anschubfinanzierungsstellen ab Februar 2026, die Besetzung der Führungsstelle auf Sachgebietsebene ab Mai 2026, die konzeptionelle Grundstruktur eines Bearbeitungsvolumen-Dashboards sowie die direkte Übernahme von Online-Einbürgerungsanträgen in ADVIS sind aus Sicht der KGSt belastbare Ausgangspunkte für eine strukturierte Abbaustrategie.

Die KGSt empfiehlt, den gesamten Bestand nach vier Dimensionen zu clustern: 1. Fallgruppe, 2. Dringlichkeit und Fristnähe, 3. Bearbeitbarkeit sowie 4. Klage- und Haftungsrisiko. Je Cluster ist ein verbindlicher Abbauplan mit konkreten Monatszielen, klaren Bearbeitungszuweisungen (Wer bearbeitet welchen Cluster?) und definierten Fortschrittsmesspunkten aufzustellen. Die Erledigungsleistung pro Woche ist als zentrale Steuerungskennzahl zu etablieren und regelmäßig in den Sachgebietsrunden auszuwerten.

Die sukzessive Besetzung der Anschubfinanzierungsstellen ist als gestaffelte Kapazitätzunahme explizit in den Abbauplan einzuplanen. Die Einarbeitungszeit neuer Beschäftigter ist entsprechend als Produktivitätsverzögerung einzupreisen: In den ersten Monaten ist von einer reduzierten Erledigungsleistung auszugehen, die beim Setzen monatlicher Abbauziele realistisch zu berücksichtigen ist. Parallel ist die in HE007 empfohlene Benennung fester Einarbeitungspersonen je Team als Entlastungsmaßnahme für das Bestandsteam umzusetzen.

Eng verbunden mit dem Rückstandsabbau ist die Bearbeitung der 333 offenen Klageverfahren (Stand 01.07.2026). Die aufgelaufenen und neu eingehenden Untätigkeitsklagen binden Kapazität im Team Rechts- und Klageangelegenheiten und Sachbearbeitung, die anderenfalls dem Produktivabbau zur Verfügung stünde.

Bei einer Nicht-Umsetzung wächst der Bestand weiter, das Untätigkeitsklagerisiko erhöht sich strukturell, und jede neue Klage zieht Kapazität aus der Produktivarbeit ab, die für den Abbau fehlt. Ohne belastbares Controlling und strukturierten Abbauplan arbeitet das Sachgebiet weiter reaktiv statt strategisch.

Verknüpfte Handlungsempfehlungen

Diese Handlungsempfehlung steht in Zusammenhang mit den folgenden Empfehlungen (bitte immer auf die Zelle H2 der Handlungsempfehlung verknüpfen):

HE008	HE012
-------	-------

KGSt®-Publikationen

Weiterführende Informationen finden Sie in folgenden KGSt® Publikationen:

- KGSt-Bericht 12/2025, Kommunale Ausländerbehörden, Kap. 6.1 und 6.1.1 (Kennzahlensysteme, Management des Arbeitsalltags und Abbau von Rückständen), Kap. 12.3 (Praxisbericht Stuttgart);
- KGSt-Kennzahlensystembericht "Ausländerwesen Kreise und Städte in Nordrhein-Westfalen" (KGSt-Portalkennung 20250212A0003)

Rückmeldung aus den Beteiligungsformaten inkl. Dokumentensichtung und KGSt-Recherche

Das fortgeschriebene Fact-Sheet (Stand 07/2026) belegt rund 12.000 offene Einbürgerungsverfahren (Stand 01.07.2026), 793 Abschlüsse im Jahr 2025 und bereits 738 Abschlüsse im ersten Halbjahr 2026. Für die gerichtlichen Verfahren weist es 333 offene Klageverfahren aus (340 neu eröffnete Untätigkeitsklagen im Jahr 2025, 234 im ersten Halbjahr 2026). Neun von dreizehn Anschubfinanzierungsstellen werden ab Februar 2026 sukzessiv besetzt.

Die Bearbeitungsvolumen-Übersicht (Stand 05/2026) weist für Neuanträge Einbürgerung 232 in Januar/Februar und 115 in März/April 2026 aus. Eine belastbare Abbau- und Bedarfsrechnung ist erst mit dem im Aufbau befindlichen Controlling möglich; die Felder für Negativ-Entscheidungen, Klageverfahren und Rückstände sind noch nicht befüllt.

In den Beteiligungsformaten wird zurückgemeldet, dass eine strukturierte Fallpriorisierung nach Dringlichkeit, Friststatus und rechtlichem Risiko fehle und Bearbeitungsrückstände reaktiv statt systematisch abgebaut würden. Eine frühere Taskforce zur Bündelung der Klageverfahren sei eingestellt worden. Die BGM-Befragung 2024 verstärkt diesen Befund: Die für die Ausländerbehörde ausgewiesenen Belastungswerte verweisen darauf, dass ein strukturierter Abbauplan auch eine Entlastungsmaßnahme für die Beschäftigten darstellt.

Übersicht

Titel: **Klagestrategie und Qualitätssicherung in der Einbürgerung aufbauen**

Organisation: Stadt Wuppertal | Ausländerbehörde Themenfeld: Prozesse & Strukturen

Organisationseinheit: Einbürgerung (204.42) Umsetzungshorizont: kurzfristig (< 6 Monate)

Analyse & Empfehlung

Die KGSt empfiehlt, die gerichtlichen Verfahren in der Einbürgerung als eigenen Steuerungsgegenstand verbindlich zu organisieren und zugleich als Qualitätsrückkopplung für die Erstbearbeitung zu nutzen. Der Fokus liegt auf Klagebestand, gerichtlichen Fristen, Verfahrenspriorisierung und Rückfluss der Erkenntnisse in die Sachbearbeitung. Allgemeine Fragen der Führungsrollen, des Wissensmanagements und der fachlichen Qualitätssicherung sind dabei nicht erneut grundsätzlich zu regeln, sondern bezogen auf die Anforderungen der gerichtlichen Verfahren zu konkretisieren.

Für 204.4230 ist kurzfristig ein verbindliches Steuerungsmodell festzulegen; bis zu einer abschließenden Strukturentscheidung ist die operative Steuerung interimistisch mit klarem Mandat zu regeln. Maßgeblich ist nicht die Besetzung einer zusätzlichen Leitungsebene als Selbstzweck, sondern die wirksame Klärung von Rollen, Zuständigkeiten, Priorisierung, Fallzuordnung, Einarbeitung und Rückkopplung. Da die Stelle der Sachgebietsleitung 204.42 besetzt werden konnte, sollte zunächst geprüft werden, ob die operative Steuerung von 204.4230 in Personalunion durch die Sachgebietsleitung wahrgenommen werden kann. Ergänzend ist eine fachliche Koordinationsrolle für Klagebestand, gerichtliche Fristensteuerung, Fallpriorisierung, Wissensrückkopplung und Schnittstelle zum Fachreferat zu benennen. Die formale Besetzung der Teamleitung 204.4230 ist auf dieser Grundlage zu prüfen und nur dann vorzusehen, wenn Führungsspanne, Klagevolumen, Einarbeitungsaufwand, Personalführungsbedarf oder Schnittstellenkomplexität eine eigenständige Leitungsfunktion dauerhaft erforderlich machen.

Für die aktiven gerichtlichen Verfahren ist eine verbindliche Klage- und Fristensteuerung aufzubauen. Die Verfahren sind nach Verfahrensart, Friststatus, gerichtlicher Terminlage, Bearbeitbarkeit, Erledigungschance und Ressourcenbedarf zu kategorisieren. Zu unterscheiden sind insbesondere Untätigkeitsklagen, Verpflichtungs- bzw. Bescheidungsklagen sowie Eilverfahren nach § 123 VwGO. Auf dieser Grundlage sind Prioritäten, Zuständigkeiten und Bearbeitungsstandards festzulegen, damit der Klagebestand nicht nur einzelfallbezogen abgearbeitet, sondern planbar gesteuert wird.

Zwischen 204.4230 und den Einbürgerungsteams ist eine verbindliche Rückkopplungslogik einzuführen. Klagen, Beschwerden, gerichtliche Hinweise und Urteile sind regelmäßig daraufhin auszuwerten, ob sie auf Rückstände, fehlende Sachstandskommunikation, unklare Zuständigkeiten, uneinheitliche Entscheidungsstandards, Wissenslücken oder nicht ausreichend genutzte Entscheidungsbögen zurückzuführen sind. Die Erkenntnisse sind in die Erstbearbeitung zurückzuführen, damit gleichartige Fehler und vermeidbare Klageanlässe reduziert werden.

Das Fachreferat ist als rechtsfachliche Qualitäts- und Wissensinstanz einzubinden. Die Arbeitsplatzbeschreibung des Fachreferats benennt die Unterstützung bei verwaltungsgerichtlichen Verfahren einschließlich Fristenkontrolle und Bearbeitung gerichtlicher Stellungnahmen als Aufgabe. Daraus ist eine klare Schnittstellenregelung mit 204.4230 abzuleiten: Es ist festzulegen, welche Aufgaben im Team Rechts- und Klageangelegenheiten wahrgenommen werden, wann das Fachreferat einzubinden ist und wie Fristen-, Qualitäts- und Wissensverantwortung voneinander abgegrenzt werden. Erkenntnisse aus Klagebegründungen, gerichtlichen Hinweisen, Urteilen und Beschwerden sind gezielt in bestehende Qualitäts- und Wissensinstrumente wie Rechts-Wiki, Entscheidungsbögen und Schulungsunterlagen einzuspeisen.

Bei Nicht-Umsetzung besteht das Risiko, dass die hohe Zahl offener Klageverfahren weiterhin erhebliche Kapazitäten bindet, ohne dass die Ursachen in der Erstbearbeitung reduziert werden. Klagen würden dann vorrangig reaktiv bearbeitet, während wiederkehrende Muster aus Beschwerden, gerichtlichen Hinweisen und Urteilen nicht systematisch in Entscheidungsqualität, Kommunikation, Schulung und Wissensmanagement zurückfließen. Die Folge wäre eine dauerhafte Parallelbelastung aus hohem Klagebestand, gebundenen gD-/Fachreferatskapazitäten sowie weiterhin vermeidbaren Qualitäts- und Kommunikationsdefiziten im Einbürgerungsprozess.

Verknüpfte Handlungsempfehlungen

Diese Handlungsempfehlung steht in Zusammenhang mit den folgenden Empfehlungen (bitte immer auf die Zelle H2 der Handlungsempfehlung verknüpfen):

HE010

HE011

KGSt®-Publikationen

Weiterführende Informationen finden Sie in folgenden KGSt®-Publikationen:

- KGSt-Bericht 12/2025, Kommunale Ausländerbehörden, Kap.4 und 5

Rückmeldung aus den Beteiligungsformaten inkl. Dokumentensichtung und KGSt-Recherche

Das fortgeschriebene Fact-Sheet (Stand 07/2026) weist für den Bereich Einbürgerung 333 offene Klageverfahren aus (Stand 01.07.2026); im Jahr 2025 wurden 340 Untätigkeitsklagen neu eröffnet, im ersten Halbjahr 2026 weitere 234. Eine Zahl abgeschlossener Klageverfahren ist im Fact-Sheet nicht ausgewiesen. Der Statusbericht VO/0014/26 bestätigt ebenso, dass die Zahl der Klagen auf über 300 gestiegen ist. Die Arbeitsplatzbeschreibung des Fachreferats (204.4010) dokumentiert die Begleitung und Bearbeitung gerichtlicher Verfahren einschließlich Klagebegründungen vor dem OVG NRW als ausdrückliche Kernaufgabe.

In den Beteiligungsformaten wird für 204.4230 Rechts- und Klageangelegenheiten eine laufende Einarbeitungs- und Strukturfindungsphase beschrieben. Arbeitsabläufe, Zuständigkeiten und Schnittstellen zwischen mD, gD, den Einbürgerungsteams, dem Klagebereich und dem Fachreferat seien noch nicht durchgängig verbindlich geklärt. Die Teamleitungsstelle 204.4230 und die Stelle 204.4220 waren zum Analysezeitpunkt nicht besetzt; die Sachgebietsleitung 204.42 ist laut Rückmeldung ab Mai 2026 besetzt worden.

Sachgebietsleitung 204.42 ist laut Rückmeldung ab Mai 2026 besetzt worden.

Diese Befunde verstärken den operativen Klärungsbedarf: In den Beteiligungsformaten werden das Zusammensuchen von Aktenständen und Sachverhaltsinformationen aus mehreren Quellen, unterschiedliche Eingangskanäle, unklare Zuständigkeiten bei Anhörungen und Ablehnungen sowie uneinheitliche Kriterien für schwierige Fälle beschrieben. Eine frühere Taskforce zur Bündelung der Klageverfahren sei eingestellt worden.

Das vorhandene Rechts-Wiki und die Unterstützung durch das Fachreferat werden als tragfähige Grundlagen zurückgemeldet. Gleichzeitig wird beschrieben, dass Wissensbestände nicht durchgängig aktuell, gebündelt und praxistauglich verfügbar seien und Erkenntnisse aus Klagebegründungen, Urteilen und Beschwerden nicht systematisch in Entscheidungsbögen, Schulungsformate und Sachbearbeitung zurückgeführt würden. Diese Rückkopplungslücke unterstreicht die Dringlichkeit, das Fachreferat als steuernde Wissensinstanz für das Klageverfahren zu etablieren.

Stand: 08.09.2026 - 11:31

Übersicht

Titel: Bearbeitungsstruktur und Fallbestand im Fachkräfte- und Firmenservice klären			
Organisation	Stadt Wuppertal Ausländerbehörde	Themenfeld	Prozesse & Strukturen
Organisationseinheit	Fachkräfte- u. Firmenservice (204.43)	Umsetzungshorizont	kurzfristig (< 6 Monate)

Analyse & Empfehlung

Die KGSt empfiehlt, den Altlastbestand von rund 420 Niederlassungserlaubnisfällen, der nach der Rückgabe der Zuständigkeit im Jahr 2023 verblieben und teils mit Fehlern und Fehlzusordnungen behaftet ist, als kurzfristige Priorität systematisch aufzuarbeiten. In einem ersten Schritt sind die Fristlagen zu quantifizieren, Art und Umfang der enthaltenen Fehler zu kategorisieren und die Fälle nach aufenthaltsrechtlicher Dringlichkeit zu priorisieren; anschließend ist ein Abbauplan mit konkreten Monatszielen und verbindlichen Personalzuweisungen aufzustellen. Die Dringlichkeit ergibt sich nicht allein aus dem Bestandsvolumen: Niederlassungserlaubnisse sind Anspruchstatbestände mit rechtlichen Fristen, bei denen weitere Verzögerungen direkte aufenthaltsrechtliche Konsequenzen für die Betroffenen nach sich ziehen können. Die rückläufige Entwicklung der Erledigungszahlen von 2.985 im Jahr 2024 auf 2.200 im Jahr 2025 zeigt, dass die Bearbeitungskapazität des Teams innerhalb eines Jahres um rund ein Viertel gesunken ist; wird dieser Trend nicht gestoppt, wächst der Gesamtbestand von rund 2.000 offenen Niederlassungserlaubnisfällen (Stand 01.07.2026) weiter, und die 420 Altfälle verfestigen sich zur Dauerlast.

Die Spezialisierung des Teams auf das hochkomplexe Fachkräftezuwanderungsrecht ist strukturell richtig und eine verlässliche, rechtssichere Bearbeitung ermöglicht. Die telefonische Eingangssteuerung über das Bergische ServiceCenter entlastet die Sachbearbeitung nachweislich und verhindert, dass Gesprächsunterbrechungen die konzentrierte Fallbearbeitung zerstören. Die Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit funktioniert durch das Instrument der Zustimmungsfiktion nach zwei Wochen verlässlich und schafft Planbarkeit. Auf diesen Stärken lässt sich der angestrebte Rückstandsabbau aufbauen.

Die KGSt empfiehlt, die bestehenden Stellenbeschreibungen für mittleren und gehobenen Dienst durch eine verbindliche Definition der Schnittstellen und Übergänge zwischen beiden Laufbahngruppen handlungsleitend zu machen. Die Stellenbeschreibungen liegen vor; sie werden jedoch nicht klar abgegrenzt gelebt, weil die Fallkategorien an der Nahtstelle zwischen mD und gD nicht eindeutig zugeordnet sind. Dieser Graubereich erzeugt im Tagesbetrieb fortlaufend Einzelfallklärungen und verwischt Entscheidungsverantwortung. Besonderes Gewicht hat der Umstand, dass der gehobene Dienst in 204.43 gegenwärtig keine Negativentscheidungen treffen kann, obwohl komplexe Fachkräfteverfahren regelmäßig ablehnende Bescheide erfordern; dieser strukturelle Engpass schränkt die faktisch nutzbare Kapazität für anspruchsvolle Verfahren deutlich ein. Die KGSt empfiehlt darüber hinaus, nach dem Vorbild anderer Sachgebiete der Ausländerbehörde auch in 204.43 Expertenstellen vorzusehen; deren Fehlen ist im Quervergleich widersprüchlich und schränkt die Fähigkeit des Teams ein, komplexe, negativentscheidungspflichtige Verfahren strukturell und qualitätsgesichert zu bewältigen. Die vorhandenen Entscheidungsbögen sind systematisch zu ergänzen, um alle relevanten Fallkonstellationen abzudecken und die Qualitätssicherung von individueller Erfahrung unabhängig zu machen.

Die in 204.43 etablierten Fallbesprechungen mit Prüfbogen befinden sich in einer Konsolidierungsphase; die KGSt empfiehlt, dieses bewährte Qualitätssicherungsinstrument konsequent beizubehalten und perspektivisch sowohl in der Frequenz als auch in der inhaltlichen Tiefe weiterzuentwickeln. Gerade in einer Phase, in der das Team eine neue Teamleitung aus einem fachfremden Bereich einarbeitet und gleichzeitig erhebliche Fluktuation zu kompensieren hat, sind strukturierte Fallbesprechungen als Wissens- und Qualitätssicherungsformat unverzichtbar. Parallel sind verbindliche Vertretungsregelungen für Abwesenheitsfälle schriftlich zu dokumentieren: Bei einer Kopfzahl von neun Beschäftigten, die das gesamte Buchstabenraster abdecken müssen, sind ungeplante Abwesenheiten ohne klare Regelung ein unmittelbares Risiko für die Bearbeitungskontinuität zeitkritischer Verfahren.

Bei einer Nicht-Umsetzung sind mehrere, sich gegenseitig verstärkende Folgewirkungen zu erwarten. Der ungeklärte Schnittstellenzuschnitt zwischen mD und gD, verbunden mit dem strukturellen Engpass bei Negativentscheidungen, begrenzt die faktisch nutzbare Kapazität des Teams dauerhaft. Der unkontrollierte Fortbestand der 420 Altfälle birgt unmittelbare rechtliche Risiken: Weitere Verzögerungen bei Niederlassungserlaubnissen können zu Untätigkeitsklagen und aufenthaltsrechtlichen Statusrisiken führen. Die Entwicklung der Erledigungszahlen zeigt, dass ohne aktive Gegensteuerung weiteres Wachstum des Gesamtbestands droht. Schließlich hat die Unterleistung in der Fachkräftezuwanderung eine wirtschaftspolitische Dimension: Für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, die in Wuppertal internationale Fachkräfte gewinnen wollen, sind verzögerte Verfahren und eingeschränkte Erreichbarkeit ein konkreter Standortnachteil.

Verknüpfte Handlungsempfehlungen

Diese Handlungsempfehlung steht in Zusammenhang mit den folgenden Empfehlungen (bitte immer auf die Zelle H2 der Handlungsempfehlung verknüpfen):

HE008 HE010 HE014

KGSt®-Publikationen

Weiterführende Informationen finden Sie in folgenden KGSt® Publikationen:
KGSt-Bericht 12/2025, Kommunale Ausländerbehörden, Kap. 6 (Mit Daten und Informationen steuern) mit Kap. 6.1.1 (Management des Arbeitsalltags und Abbau von Rückständen), Kap. 4 (Prozesse systematisieren und optimieren) mit Kap. 4.1 (Systematisierung der Prozesslandschaft), Kap. 8 (Mit Rollen klare Verantwortlichkeiten definieren)

Rückmeldung aus den Beteiligungsformaten inkl. Dokumentensichtung und KGSt-Recherche

Der Stellenplanauszug (Stand 26.02.2026) belegt für 204.43: 11,62 VZÄ Soll, 8,37 VZÄ Ist und 3,25 VZÄ (rund 28 Prozent) unbesetzt bei einer Kopfzahl von neun Beschäftigten. Das fortgeschriebene Fact-Sheet (Stand 07/2026) belegt für Niederlassungserlaubnisse 2.985 bearbeitete Fälle in 2024, 2.200 im Jahr 2025 und rund 2.000 offene Fälle (Stand 01.07.2026); die Bearbeitungsvolumen-Übersicht (Stand 05/2026) weist für Neuanträge auf Aufenthaltserlaubnisse zwecks Erwerbstätigkeit (§§ 18/19) 58 Erledigungen in Januar/Februar und 68 in März/April 2026 aus.

In den Beteiligungsformaten werden die Übernahme eingehender Anrufe durch das Bergische ServiceCenter als spürbare Entlastung sowie die Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit (Zustimmungsfiktion nach zwei Wochen) als verlässliche Kooperationsstruktur zurückgemeldet. Gleichzeitig wird beschrieben, dass rund 70 Prozent des Fallbestands auf Familienangehörige von Arbeitswilligen sowie §38a-Fälle im ersten Jahr nach Einreise entfalle, sodass für die Bearbeitung der Beschäftigungsparagraphen nur eingeschränkte Kapazität verbleibe; pro Sachbearbeitenden lägen rund 1.000 unbearbeitete Fälle in eigenen Listen vor.

Die Strukturbefunde verstärken diesen Befund: In den Beteiligungsformaten wird zurückgemeldet, dass die Stellenbeschreibungen für mD und gD zwar vorlägen, jedoch nicht klar abgegrenzt gelebt würden, weil Schnittstellen und Übergänge zwischen beiden Laufbahngruppen nicht eindeutig definiert seien; der gehobene Dienst sei in der aktuellen Konstellation nicht in der Lage, Negativentscheidungen zu treffen. Verbindliche Vertretungsregelungen fehlten; die vorhandenen Entscheidungsbögen deckten noch nicht alle relevanten Fallkonstellationen ab.

Ebenfalls wird zurückgemeldet, dass eine Vollzeitstelle durch einen Basislehrgang zeitweise nicht für die Sachbearbeitung verfügbar sei und rund 420 NE-Fälle mit Fehlern nach einer Rückgabe der Zuständigkeit wieder beim Team lägen. Diese Befunde unterstreichen die Dringlichkeit der empfohlenen Strukturklärung: Belastbare Kapazitätsplanung und ein gezielter Rückstandsabbau setzen voraus, dass Rollenstruktur, Entscheidungszuständigkeiten und Expertenwissen organisatorisch klar verankert sind.

In anderen Sachgebieten der Ausländerbehörde sind Expertenstellen vorgesehen; für 204.43 ist diese Stellenart bisher nicht eingeplant.

Stand: 08.09.2026 - 11:31

Übersicht

Titel: Datenbasis im Fachkräfte- und Firmenservice konsolidieren			
Organisation	Stadt Wuppertal Ausländerbehörde	Themenfeld	Prozesse & Strukturen
Organisationseinheit	Fachkräfte- u. Firmenservice (204.43)	Umsetzungshorizont	Quick-Win (unmittelbar)

Analyse & Empfehlung

Die KGSt empfiehlt, für die Organisationseinheit 204.43 eine belastbare operative Datenbasis herzustellen, die alle Vorgänge vollständig und zeitnah in den führenden Systemen d.3 und ADVIS abbildet. Als erster Schritt ist die buchstabenbasierte Postverteilung durch ein zentrales Funktionspostfach mit verbindlicher Verteilungslogik zu ersetzen: Jeder eingehende Vorgang ist unabhängig vom Kanal einem Sachbearbeitungseintrag in ADVIS und einer Akte in d.3 zuzuordnen, bevor er weiterbearbeitet wird. Nur so entsteht ein vollständiges, aktuelles Lagebild, das weder manuell zusammengesucht noch nachgepflegt werden muss.

Die KGSt empfiehlt darüber hinaus, die ADVIS-Datenbasis in 204.43 systematisch zu bereinigen. Fehlende Sachbearbeitungseinträge, Altregistrierungen ausgeschiedener Personen sowie die fehlerhaften Fallzuordnungen aus der Übergangsperiode 2023 sind zu korrigieren; nur eine bereinigte Datenbasis ermöglicht eine belastbare Fallauswertung und ein proaktives Fristmanagement. Als unmittelbare Maßnahme empfiehlt die KGSt, die Auswertung ablaufender Aufenthaltstitel als Regelprozess einzuführen.

Um den Rückstandsabbau für 204.43 planbar und steuerbar zu machen, sind die Grundzahlen je Prozess in gleichbleibender Periodengranularität zu erfassen: Fallzahl der Neuzugänge, Fallzahl der abgeschlossenen Fälle und verfügbare Arbeitsstunden. In Abstimmung mit dem Fachverfahrenshersteller Kommunix ist sicherzustellen, dass ADVIS nicht nur die beschäftigte Person, sondern auch die zugehörigen Familienangehörigen korrekt erfasst; die derzeitige Zählmethodik unterschätzt den tatsächlichen Fallbestand systematisch und macht eine belastbare Kapazitäts- und Bedarfsplanung unmöglich.

Die angestrebte Reduzierung der Sprechzeiten auf drei Tage ist mit einem verbindlichen Zeitplan zu hinterlegen; die gewonnene Kapazität fließt dann direkt in die Fallbearbeitung, statt durch Ad-hoc-Anfragen gebunden zu werden. Den für das dritte Quartal 2026 geplanten Einsatz von FrontDesk empfiehlt die KGSt von Beginn an mit einer Messlogik zu verbinden, die Terminvolumen und No-Show-Quoten erfasst, damit auch über den Terminkanal belastbare Daten für die Kapazitätssteuerung entstehen.

Bei einer Nicht-Umsetzung bleibt proaktives Fallmanagement strukturell unmöglich: Fristen werden reaktiv statt vorausschauend bearbeitet, Fehlregistrierungen und manuelle Suchwege belasten das stark unterbesetzte Team zusätzlich, und eine belastbare Grundlage für Rückstandssteuerung und Priorisierung fehlt. Diese HE und HE013 (Bearbeitungsstruktur) sind aufeinander angewiesen: Kapazitätsplanung setzt voraus, dass Rollenstruktur und Datenbasis gemeinsam belastbar sind.

Verknüpfte Handlungsempfehlungen

Diese Handlungsempfehlung steht in Zusammenhang mit den folgenden Empfehlungen (bitte immer auf die Zelle H2 der Handlungsempfehlung verknüpfen):

HE004	HE006	HE008	HE010	HE013
-------	-------	-------	-------	-------

KGSt®-Publikationen

Weiterführende Informationen finden Sie in folgenden KGSt®-Publikationen:

KGSt-Bericht 12/2025, Kommunale Ausländerbehörden, Kap. 6 (Mit Daten und Informationen steuern) mit Kap. 6.1.1 (Management des Arbeitsalltags und Abbau von Rückständen), Kap. 4.2 (Prozesse optimieren, digitalisieren und automatisieren), Kap. 7.2 (Verbesserte Erreichbarkeit durch Zentralisierung)

Rückmeldung aus den Beteiligungsformaten inkl. Dokumentensichtung und KGSt-Recherche

Die Übersicht der eingesetzten Systeme belegt, dass ADVIS als zentrales Fachverfahren für 204.43 eingesetzt wird; ein Terminplanungssystem ist nicht vorhanden, der Einsatz von FrontDesk ist ab dem dritten Quartal 2026 vorgesehen. Ein verbindliches Kanalkonzept für 204.43 liegt nicht vor.

In den Beteiligungsformaten werden die telefonische Entlastung durch das Bergische ServiceCenter sowie die Zoom-gestützte Homeoffice-Fähigkeit als Stärken zurückgemeldet. Gleichzeitig wird beschrieben, dass Eingänge über mehrere Kanäle (d.3/DMS, E-Mail, Kontaktformular und persönliche Mailadressen) eingingen und die Postverteilung teilweise manuell anhand von Buchstabengruppen unterstützt werde. In ADVIS fehlten jedoch Sachbearbeitungseinträge, ausgeschiedene Personen seien noch als zuständig hinterlegt, und proaktive Auswertungen seien nicht vorhanden. Sprechzeiten fänden täglich von 7 bis 12 Uhr sowie donnerstags von 13 bis 17 Uhr statt; eine Reduzierung auf drei Tage werde angestrebt.

Die Bearbeitungsvolumen-Übersicht (Stand 05/2026) weist für Neuanträge auf Aufenthaltserlaubnisse zwecks Erwerbstätigkeit (§§ 18/19) 58 Erledigungen in Januar/Februar und 68 in März/April 2026 aus; für Niederlassungserlaubnisse belegt das Fact-Sheet (Stand 01/2026) einen rückläufigen Durchsatz von 2.985 in 2024 auf 2.200 in 2025. Diese Entwicklung verstärkt die Dringlichkeit einer belastbaren Datenbasis als Steuerungsgrundlage für den Rückstandsabbau.

Übersicht

Titel: **Aufenthalt für gut Integrierte: Bestandsbereinigung und Prozessklarheit herstellen**

Organisation	Stadt Wuppertal Ausländerbehörde	Themenfeld	Prozesse & Strukturen
Organisationseinheit	Rückkehrmanagement u. Aufenthalt für gut Integrierte (204.44)	Umsetzungshorizont	kurzfristig (< 6 Monate)

Analyse & Empfehlung

Die KGSt empfiehlt, für 204.4410 Aufenthalt für gut Integrierte den § 25a-/§ 25b-Bestand kurzfristig zu validieren und die zugehörigen Prozess- und Schnittstellenregelungen verbindlich zu klären. Die 356 als ungültig ausgewiesenen Statusfälle sind nicht ohne weitere Prüfung als Rückstand zu bewerten. Zunächst ist zu unterscheiden, ob es sich um tatsächlich zu bearbeitende Vorgänge, erledigte oder falsch gepflegte Datensätze, Doppel- bzw. Folgefälle, Zuständigkeitswechsel oder Übergabefälle handelt. Erst auf dieser Grundlage kann ein bereinigter § 25a-/§ 25b-Arbeitsbestand gebildet und teamintern priorisiert werden.

Der Prozess für Aufenthaltserlaubnisse nach § 25a und § 25b ist verbindlich zu beschreiben. Dabei sind Prüfkriterien, Fallvarianten, erforderliche Mindestinformationen, Zuständigkeiten, Entscheidungswege und Dokumentationsanforderungen festzulegen. Die organisatorische Trennung von Rückkehrmanagement und Aufenthalt für gut Integrierte ist als sachlich nachvollziehbarer Zuschnitt beizubehalten; ihre Wirksamkeit hängt jedoch davon ab, dass die Abläufe und Verantwortlichkeiten im Arbeitsalltag klar geregelt sind.

Die Schnittstelle zu 204.41 Allgemeines Aufenthaltsrecht ist für die betroffenen Fallkonstellationen konkret zu regeln. Soweit Prüfungen, Verlängerungen oder Vorarbeiten aus dem Allgemeinen Aufenthaltsrecht erforderlich sind, sind Übergabepunkte, Mindestinformationen, Zuständigkeit bis zur Annahme des Vorgangs, Rückmeldewege und Eskalationsstufen festzulegen. Dabei ist zu beschreiben, welche Sachverhalte in 204.41 vorzuklären sind, ab welchem Bearbeitungsstand eine Übergabe an 204.4410 erfolgt und wie bei ausbleibender Rückmeldung oder unklarer Zuständigkeit verfahren wird.

Die Umsetzung ist mit den übergreifenden Empfehlungen zu Führungsrollen, Einarbeitung und Wissensmanagement zu verknüpfen, ohne diese erneut zu regeln. Für 204.4410 ist maßgeblich, dass Bestandsvalidierung, Prozessbeschreibung und Schnittstellenklärung mit klarer Verantwortlichkeit und realistischem Umsetzungsplan hinterlegt werden. Die daraus entstehenden bereinigten Bestandsdaten sind in das übergreifende Lagebild einzuspeisen; die Prozess- und Übergaberegeln sind in das Prozessregister bzw. die Schnittstellenstandards zu übernehmen.

Bei Nicht-Umsetzung besteht das Risiko, dass der ausgewiesene Bestand ungültiger § 25a-/§ 25b-Statusfälle nicht fachlich eingeordnet wird und Datenbereinigung, Fallbearbeitung und Zuständigkeitsklärung vermischt bleiben. Unklare Übergaben zu 204.41, uneinheitliche Bearbeitungsweisen und fehlende Prozessstandards können dazu führen, dass Bearbeitungsschritte verzögert, Vorgänge mehrfach geprüft oder Fälle nicht verlässlich gesteuert werden. Dadurch würde der organisatorische Zuschnitt seine Entlastungs- und Spezialisierungswirkung nur eingeschränkt entfalten.

Verknüpfte Handlungsempfehlungen

Diese Handlungsempfehlung steht in Zusammenhang mit den folgenden Empfehlungen (bitte immer auf die Zelle H2 der Handlungsempfehlung verknüpfen):

HE016

KGSt®-Publikationen

Weiterführende Informationen finden Sie in folgenden KGSt®-Publikationen:

- KGSt-Bericht 12/2025, Kommunale Ausländerbehörden, Kap. 6.1 (Kennzahlensysteme und Rückstandsabbau)

Rückmeldung aus den Beteiligungsformaten inkl. Dokumentensichtung und KGSt-Recherche

Der Stellenplanauszug (Stand 26.02.2026) weist für 204.4410 Aufenthalt für gut Integrierte 8,0 VZÄ Soll, 7,0 VZÄ Ist und 1,0 VZÄ unbesetzt aus. Der Aufenthaltsstatus-Entwurf (Stand 05/2026) für das geplante Controlling-Dashboard weist für §25a und §25b 588 gültige Aufenthaltserlaubnisse und 356 ungültige Statusfälle aus. Prozessbeschreibungen für den Aufenthalt gut Integrierter liegen nicht vor; die Schnittstellen zu 204.41 Allgemeines Aufenthaltsrecht sind nicht verbindlich geregelt.

In den Beteiligungsformaten werden das gute Teambuilding innerhalb 204.44 und die gelebte gegenseitige Unterstützung als ausdrückliche Stärken zurückgemeldet. Gleichzeitig wird beschrieben, dass mit dem Team Allgemeines Aufenthaltsrecht ein erhebliches Schnittstellenproblem bestehe: telefonische Nicht-Erreichbarkeit und unbeantwortete Mails erschweren Bearbeitungsschritte, die auf Prüfungen oder Vorarbeiten im Allgemeinen Aufenthaltsrecht angewiesen seien. Zuständigkeiten und Übergabepunkte an dieser Schnittstelle seien unverbindlich geregelt.

Für die Führungssituation wird zurückgemeldet, dass eine Qualifizierung mit langer Wartezeit ausstehe, und Mitarbeitendengespräche würden nicht strukturiert geführt. Vertretungsregelungen löschten nur Brände; 1:1-Vertretungen seien nicht leistbar. Als besonderer Belastungsfaktor wird der Sicherheitsaspekt hervorgehoben: durch die Teamtrennung seien oft nur zwei bis drei Personen im Dienst; Waffenkontrolle und bessere Zugangssteuerung am Eingang werden gewünscht, diese entsprechen im Wicküler nicht dem Standard wie im Haus der Integration.

Übersicht

Titel:	Rückkehrmanagement: zeitkritische Fallgruppen priorisieren und externe Abhängigkeiten sichtbar machen		
Organisation	Stadt Wuppertal Ausländerbehörde	Themenfeld	Prozesse & Strukturen
Organisationseinheit	Rückkehrmanagement u. Aufenthalt für gut Integrierte (204.44)	Umsetzungshorizont	kurzfristig (< 6 Monate)

Analyse & Empfehlung

Die KGSt empfiehlt, im Rückkehrmanagement verbindlich festzulegen, welche Fallgruppen vorrangig zu bearbeiten sind. Der Handlungsbedarf ergibt sich nicht vorrangig aus einer akuten Vakanz- oder Mengenentwicklung, sondern aus der besonderen Komplexität einzelner Verfahren. Laufende Fristen, Haftfälle, sicherheitsrelevante Konstellationen und rückführungsreife Verfahren mit externer Abhängigkeit sind von planbaren Duldungsprüfungen abzugrenzen und mit klaren Prioritäten, Zuständigkeiten und Bearbeitungsstandards zu hinterlegen.

Für kurzfristige Vollzugslagen sind Entscheidungs- und Eskalationswege verbindlich zu beschreiben. Dies betrifft insbesondere auslaufende Haftzeiten, sicherheitsrelevante Fälle, Rückführungen mit externer Abhängigkeit, Vertretungssituationen sowie Fälle, in denen kurzfristig Leitungseinbindung oder Abstimmung mit externen Stellen erforderlich wird. Für diese Konstellationen ist festzulegen, wer entscheidungsbefugt ist, welche Informationen mindestens vorliegen müssen und wann Teamleitung, Sachgebietsleitung oder weitere Leitungsebenen einzubinden sind.

Daneben sind die stadtinternen Unterstützungsstrukturen für Rückführungslagen zu klären. Für Einsätze ohne vorrangigen Polizeibezug ist festzulegen, ob und unter welchen Voraussetzungen eine Unterstützung durch den kommunalen Ordnungsdienst oder andere städtische Kräfte rechtlich, organisatorisch und unter Gesichtspunkten der Eigensicherung möglich ist. Diese Entscheidung sollte nicht im Einzelfall informell getroffen werden, sondern durch eine abgestimmte Schnittstellenregelung zwischen Ausländerbehörde, Ordnungsbereich und ggf. Polizei bzw. zentralen Rückführungsstrukturen abgesichert werden.

Soweit Rückführungsmaßnahmen von landesseitigen Zuständigkeiten, zentralen Rückführungsstrukturen oder Kapazitäten externer Stellen abhängen, sind diese Rahmenbedingungen transparent zu machen. Die Auswirkungen auf Bearbeitungsdauer, Abend- und Wochenendbelastung, Rufbereitschaft und Priorisierung sind zu dokumentieren. Eine Lösung dieser strukturellen Abhängigkeiten kann nicht allein auf Teamebene erfolgen; sie ist bei Bedarf über die Leitungs- und Ressortebene gegenüber den zuständigen externen Stellen zu adressieren.

Die Stadt Wuppertal misst diesem Handlungsfeld eine hohe Priorität bei und beabsichtigt, es vorrangig weiterzuverfolgen. Perspektivisch bietet sich für das Rückkehrmanagement eine prozessorientierte Untersuchung mit dem Ziel einer aufwandsbasierten Stellenbemessung an, die den tatsächlichen Bearbeitungsaufwand je Vorgangsart erhebt und damit der Logik dieses Bereichs entspricht, in dem nicht die Fallmenge, sondern die Komplexität und Zeitkritik der Verfahren die Arbeitslast bestimmen. Ein solcher Schritt ist allerdings erst ab einem gewissen Reifegrad sinnvoll: Er setzt voraus, dass die Kernprozesse zuvor modelliert (vgl. HE005) und die zugehörigen Grunddaten in einem belastbaren Lagebild verfügbar sind (vgl. HE001).

Bei Nicht-Umsetzung besteht das Risiko, dass zeitkritische und sicherheitsrelevante Fälle weiterhin mit planbaren Verfahren konkurrieren. Kurzfristige Vollzugslagen, externe Abhängigkeiten und Belastungsspitzen aus Haftfällen, Rückführungen, Abenddiensten oder Rufbereitschaft blieben dann nur begrenzt steuerbar. Dadurch würde die vorhandene Kapazität schwer planbar, während strukturelle Grenzen der Rückführungssteuerung nicht belastbar adressiert werden können.

Verknüpfte Handlungsempfehlungen

Diese Handlungsempfehlung steht in Zusammenhang mit den folgenden Empfehlungen (bitte immer auf die Zelle H2 der Handlungsempfehlung verknüpfen):

HE002

HE015

KGSt®-Publikationen

Weiterführende Informationen finden Sie in folgenden KGSt®-Publikationen:

- KGSt-Bericht 12/2025, Kommunale Ausländerbehörden, Kap. 4 (Prozesse systematisieren und optimieren)
- KGSt-Bericht 08/2024, Das KGSt-Modell der prozessorientierten Stellenbemessung

Rückmeldung aus den Beteiligungsformaten inkl. Dokumentensichtung und KGSt-Recherche

Die vorliegenden Personal- und Mengendaten zeigen für das Rückkehrmanagement keinen vorrangigen Hinweis auf eine akute Vakanz- oder Fallzahlentwicklung. Die Mengendaten zu Duldungsbearbeitungen bilden zwar das Bearbeitungsvolumen ab, enthalten jedoch keine Aussagen zu offenen Beständen, Fristlagen, Bearbeitungsrückständen oder zur fachlichen Komplexität der Verfahren.

Aus den Beteiligungsformaten ergibt sich, dass die Arbeitslast vor allem durch die Art der Verfahren geprägt ist. Beschrieben werden zeitkritische und extern abhängige Fallkonstellationen, etwa Haftfälle, Rückführungen in Zusammenarbeit mit zentralen Rückführungsstrukturen, fehlende Rückführungskapazitäten, Ausreisen über den Flughafen Frankfurt, Abendbelastungen, Rufbereitschaft und Vertretungssituationen. Zugleich wird zurückgemeldet, dass Duldungen häufig verlängert werden, wenn vertiefte Prüfungen, Ordnungsverfügungen oder Rückführungen kapazitiv oder praktisch nicht umgesetzt werden können.

Für Rückführungslagen ohne vorrangigen Polizeibezug wird außerdem eine nicht abschließend geklärte stadtinterne Unterstützungslogik beschrieben. Dabei geht es insbesondere um die Frage, ob und unter welchen Voraussetzungen kommunale Unterstützungskräfte eingebunden werden können und wie Verfügbarkeit, Dienstzeiten, Zuständigkeit, Eigensicherung sowie die Schnittstelle zum Ordnungsbereich verbindlich zu klären sind.

Weitere Hinweise aus den Beteiligungsformaten betreffen Aktenübergaben, Zuständigkeitswechsel, Abgabevermerke, DMS-/ADVIS-Ablagen und Vertretungsregelungen. Diese Themen werden nicht ausschließlich für das Rückkehrmanagement benannt, gewinnen dort aber besonderes Gewicht, weil sie zeitkritische, sicherheitsrelevante und extern abhängige Fallkonstellationen berühren.

Stand: 08.09.2026 - 11:31