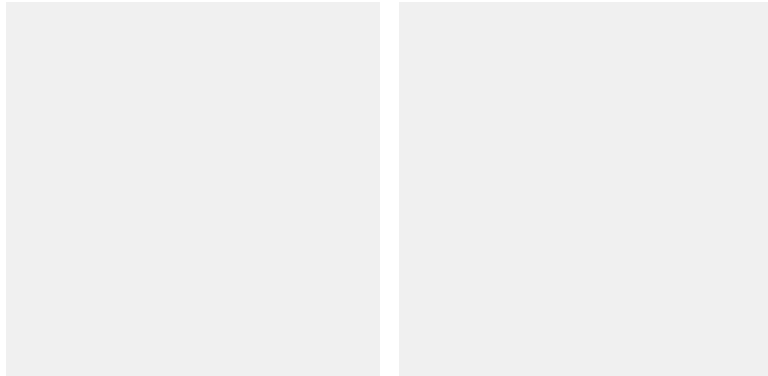
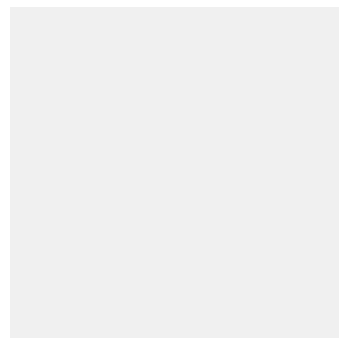




Abschlussbericht der KGSt

Organisationsanalyse für die Ausländerbehörde der Stadt Wuppertal

Köln, 8. September 2026



Inhalt

1	Auftrag und Vorgehen der KGSt	3
1.1	Ausgangssituation und Auftrag	3
1.2	Ziele und Vorgehensweise der KGSt	4
1.3	Anmerkungen zum Umgang mit den Handlungsempfehlungen	6
1.4	Projektteam der KGSt	6
2	Handlungsempfehlungen der KGSt	7
2.1	Einordnung der zentralen / übergreifende Handlungsempfehlungen	7
2.2	Weitere Handlungsempfehlungen	11

1 Auftrag und Vorgehen der KGSt

1.1 Ausgangssituation und Auftrag

Wuppertal ist mit rund 365.000 Einwohnerinnen und Einwohnern die bevölkerungsreichste Stadt im Bergischen Land und gehört zu den größten Städten Nordrhein-Westfalens. Jede vierte Person in der Stadt besitzt keinen deutschen Pass; ihr Anteil hat sich gegenüber 2010 von 13,5 auf 25 Prozent nahezu verdoppelt. Der Anteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund liegt bei 45 Prozent und ist im selben Zeitraum ebenfalls gestiegen. Für die rund 95.000 Menschen ohne deutsche Staatsangehörigkeit ist die Ausländerbehörde (Fachbereich 204.4 im Ressort Zuwanderung und Integration) die zentrale Anlaufstelle in aufenthaltsrechtlichen, einbürgerungsrechtlichen und aufenthaltsbeendenden Angelegenheiten. Mit der Errichtung des Hauses der Integration, in dem die Ausländerbehörde gemeinsam mit dem Jobcenter und dem Kommunalen Integrationszentrum unter einem Dach arbeitet, hat die Stadt Wuppertal ihren kommunalpolitischen Gestaltungsanspruch im Umgang mit dieser Aufgabe sichtbar gemacht.

Zum Stand Juli 2026 lagen rund 11.500 offene Aufenthaltserlaubnisanträge vor, für die im Jahr 2025 zudem 16.484 Fiktionsbescheinigungen ausgestellt wurden; etwa 12.000 Einbürgerungsverfahren waren noch nicht abgeschlossen und 333 Klageverfahren in der Einbürgerung standen offen. Ein von der Stadt Wuppertal ausgewiesener Betreuungsschlüssel von 1:952 setzt die vorhandenen Stellen (ohne den Bereich Einbürgerung) ins Verhältnis zur Zahl der im Stadtgebiet lebenden Menschen ohne deutschen Pass. Da der Wert einen Bevölkerungsbestand und nicht das tatsächliche Fall- und Verfahrensaufkommen abbildet, lässt sich daraus weder eine belastbare Vergleichsbasis noch eine Aussage zur Angemessenheit der Personalausstattung ableiten. Bearbeitungszeiten und Rückstände sind in den vergangenen Jahren stadtpolitisch zu einem regelmäßig diskutierten Thema geworden.

Seit Herbst 2022 hat die Ausländerbehörde Wuppertal einen internen Reformprozess durchlaufen, in dem in sechs Handlungsfeldern organisatorische Maßnahmen initiiert wurden: Zentralisierung von Unterstützungsaufgaben im neu gegründeten Fachbereich Zentrale Interne Steuerung, eine Restrukturierung der Binnenorganisation, der Aufbau verbindlicher Kommunikationsstrukturen, erste Schritte in Prozessmanagement und Digitalisierung, der Aufbau eines Wissensmanagementsystems sowie die schrittweise Einführung kennzahlengestützter Steuerung. Dieser Reformprozess bildet den organisatorischen Stand, auf dem die vorliegende Analyse aufsetzt.

Der politische Wille, die nächste Entwicklungsstufe der Behörde durch eine externe Perspektive zu unterstützen, mündete in einem Ratsbeschluss, auf dessen Grundlage die Stadt Wuppertal die KGSt mit der vorliegenden Organisationsanalyse beauftragte. Zielsetzung ist es, die Stärken und Schwächen im Verwaltungshandeln der untersuchten Einheiten zu identifizieren und auf dieser Basis Handlungsempfehlungen für organisatorische Optimierungsmaßnahmen zu erarbeiten. Untersuchungsgegenstand sind das Fachreferat Ausländerrecht (204.4010), das Sachgebiet Einbürgerung (204.42), der Fachkräfte- und Firmenservice (204.43) sowie das Sachgebiet Rückkehrmanagement und Aufenthalt für gut Integrierte (204.44). Das Allgemeine Aufenthaltsrecht (204.41) sowie Service- und EU-Angelegenheiten (204.45) waren nicht Gegenstand der Beauftragung.

1.2 Ziele und Vorgehensweise der KGSt

Kernziele der Organisationsanalyse waren:

- Optimierungs- & Entwicklungspotenziale zu erarbeiten, um die Verwaltung zukunftsweisend und gegenüber aufkommenden Trends sowie verändernden Umweltbedingungen handlungsfähig aufzustellen.
- das Wissen und die Einschätzungen der beteiligten Personen in den Prozess einfließen zu lassen, um organisationsbezogene und zielführende Handlungsempfehlungen für die Stadt Wuppertal zu entwickeln.

Um die gesetzten Ziele zu erreichen, wurde im Projekt nach dem 2-Phasen-Modell der KGSt gearbeitet – der Ablauf der ersten Phase ist nachfolgenden skizziert:

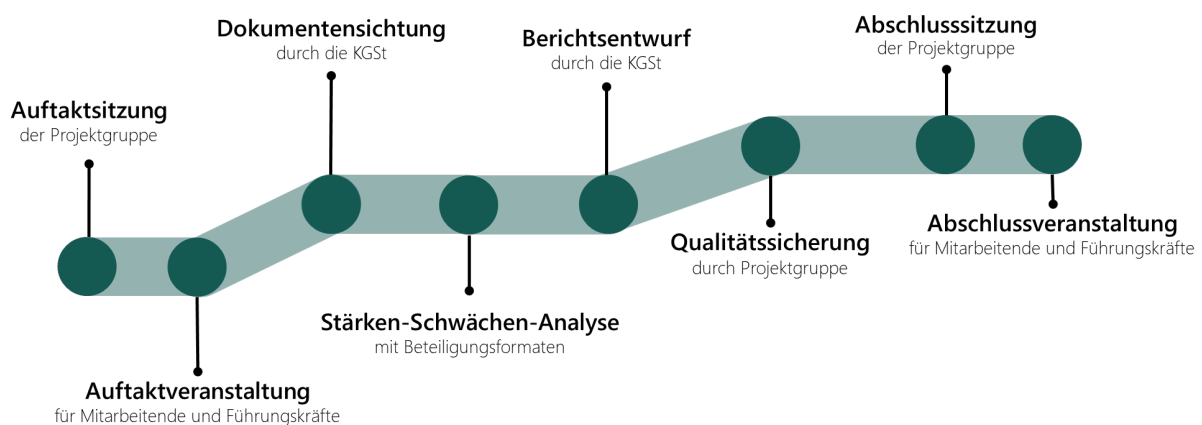


Abbildung 1: Projektablauf der Phase 1

Wie zuvor erwähnt, liegt der Grundsatz des 2-Phasen-Modells in der aktiven Einbeziehung der Mitarbeitenden und Führungskräfte, da diese als Expert:innen i. d. R. die wichtigsten Handlungsfelder benennen und häufig pragmatische Lösungsansätze zur Optimierung einbringen. Sichergestellt wurde die Einbeziehung durch unterschiedliche Beteiligungsformate, für die folgende Rahmenbedingungen galten:

- Die Teilnahme an den Beteiligungsformaten war für Mitarbeitende als auch für Führungskräfte seitens der KGSt grundsätzlich freiwillig.
- Die KGSt hat den beteiligten Personen Anonymität zugesichert, die bspw. durch den Verbleib der Dokumentation bei der KGSt sichergestellt wurde.
- Um der Zielsetzung eines pragmatischen und aufwandsreduzierten Ansatzes Rechnung zu tragen, galt in der ersten Phase das Prinzip „Breite vor Tiefe“. Darüberhinausgehende Bedarfe von vertiefender Prüfung, Priorisierung und Umsetzung sind daher als Teil einer zweiten Phase anzusehen.
- Die KGSt hat innerhalb der Beteiligungsformate alle eingebrachten Anregungen sowie Lösungsansätze gleichrangig behandelt (d. h. keinen Konsens angestrebt).

Die Beteiligungsformate und die gesetzten Rahmenbedingungen haben dazu beigetragen, dass die KGSt zahlreiche Hinweise zu Optimierungspotenzialen erhalten hat, die sich an den nachfolgenden Themenfelder orientieren:



Abbildung 2: Themenfelder der Stärken-Schwächen-Analyse

Für den Abschlussbericht hat die KGSt daher alle Informationen aus der Dokumentensichtung und Stärken-Schwächen-Analyse zusammengefasst, analysiert und ausgewertet. Auf dieser Basis sowie der Erfahrung aus anderen Beratungsprojekten weist die KGSt für die Stadt Wuppertal in ihren Handlungsempfehlungen schwerpunktmäßig folgende Aspekte aus:

- **Stärken und Schwächen**, welche differenziert nach den Themenfeldern mit den entsprechenden Einschätzungen durch die KGSt ergänzt werden.
- **Quick-Wins**, welche dem Grunde nach ohne weitere konzeptionelle Arbeiten umgesetzt werden könnten, wenn die entsprechenden Entscheidungen getroffen werden.
- **Bedarfe**, welche eine vertiefte Untersuchung (z. B. weitere Recherche, konzeptionelle Arbeit) erfordern. Zu diesen Themen gibt es erste Ideen, es fehlen jedoch belastbare Daten bzw. Konzepte mit Chancen- und Risikoabwägungen.

Ausdrücklich nicht Gegenstand der Phase 1 waren folgende Aspekte:

- Untersuchung der Stellen in ihrer Wertigkeit (Stellenbewertung)
- Untersuchung des Stellenbedarfs und Abgabe einer KGSt-Empfehlung hierzu
- Beurteilung der personellen Besetzung von Stellen. Insbesondere Aussagen zur persönlichen Eignung von Mitarbeitenden oder Empfehlung zu deren Einsatz.

1.3 Anmerkungen zum Umgang mit den Handlungsempfehlungen

Bevor in den kommenden Abschnitten die Projektergebnisse im Detail vorgestellt werden, weist die KGSt zunächst auf folgende Punkte hin:

- Die Empfehlungen erfolgen aus externer Sicht und sind damit vollkommen weisungs- bzw. personenunabhängig. Sie geben einen Impuls für die zukünftige Weiterentwicklung der Stadt Wuppertal, ohne Kritik an handelnden Personen zu üben.
- Weder die Reihenfolge noch die Umfänglichkeit der Empfehlungen lassen einen Rückschluss auf die Wichtigkeit bzw. die Dringlichkeit ihrer Umsetzung zu.

Die KGSt empfiehlt der Stadt Wuppertal aufgrund der Vielzahl der Empfehlungen, einen offenen und transparenten Priorisierungsprozess durchzuführen, um die Umsetzung der Projektergebnisse mit dem Geschäft der laufenden Verwaltung in Einklang zu bringen. Bei der Entscheidung, welche Empfehlungen in welcher Reihenfolge umgesetzt werden sollen, können die folgenden Kriterien ausschlaggebend sein:

- Umsetzung von Empfehlungen, die zu schnell erlebbaren Erfolgen bei den Beteiligten führen (Quick-Wins)
- Beachtung von Wechselwirkungen zwischen einzelnen Empfehlungen (ggf. setzt eine Empfehlung die vorherige Umsetzung einer anderen voraus)
- Klärung der Frage, ob bzw. inwieweit eine Empfehlung grundsätzlich umgesetzt werden soll (Besteht ggf. zunächst interner Abstimmungs- oder vertiefender Analysebedarf?)

Prinzipiell sollten die Interessenvertretungen an wichtigen Umsetzungsschritten beteiligt werden, wenn davon kurz-, mittel- oder langfristig Mitarbeitende betroffen sind. Genau so sollten Mitarbeitende im Rahmen der Akzeptanzsteigerung und Wertschätzung über Umsetzungsschritte fortlaufend informiert werden.

1.4 Projektteam der KGSt

Der vorliegende Bericht wurde auf Basis der von der Stadt Wuppertal gestellten Unterlagen, den mündlichen Informationen sowie der Erfahrungen aus Vergleichsprojekten nach bestem Wissen und Gewissen erstellt.

Dieser Bericht wurde von folgendem Projektteam erarbeitet:

Bünyamin Atliğ	Referent der KGSt
Marc Engelbrecht	Projektbeauftragter der KGSt
Maximilian Welter	Leitung der wirtschaftlichen Geschäftsbereiche

An dieser Stelle bedanken wir uns ausdrücklich für die offene, konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit allen Beteiligten - insbesondere auch in den Gesprächen und während der gesamten Projektdauer.

2 Handlungsempfehlungen der KGSt

2.1 Einordnung der zentralen / übergreifende Handlungsempfehlungen

Die Ausländerbehörde Wuppertal befindet sich in einer zweiten, strukturell notwendigen Reformphase. Die erste Phase, die im Herbst 2022 angestoßen wurde, war von der richtigen Priorität geprägt: Stabilisierung einer in mehrfacher Hinsicht überlasteten Organisation, Zentralisierung von Unterstützungsaufgaben, Restrukturierung der Binnenorganisation und Aufbau erster Steuerungsinstrumente. Diese Phase hat Ergebnisse hervorgebracht, die als echte organisatorische Leistung zu würdigen sind. Das Fachreferat Ausländerrecht hat in diesem Zeitraum mit rund 15 Schulungsformaten, einem Rechts-Wiki und einem wachsenden Bestand an Entscheidungsbögen und Prüfschemata eine fachliche Wissensinfrastruktur aufgebaut, die für eine Behörde dieser Größe und Komplexität keine Selbstverständlichkeit ist. Die verbindlich eingeführten Kommunikationsstrukturen sind nicht nur dokumentiert, sondern werden auch tatsächlich gelebt. Die Belegschaft hat trotz einer angespannten Personalausstattung, trotz wiederholter Vakanzen in Führungspositionen und trotz eines dauerhaft hohen Falleingangs zusammengehalten; der Kollegenzusammenhalt ist laut BGM-Befragung 2024 mit einem Ist-Wert von 4,1 der stärkste gemessene Faktor im gesamten Ressort. Diese horizontale Solidarität hat die Behörde arbeitsfähig gehalten; sie kann jedoch nicht dauerhaft eine noch nicht durchgängig wirksame vertikale Steuerungs- und Führungsunterstützung kompensieren.

Genau hier setzt die zweite Reformphase an. Es geht nicht mehr allein um Stabilisierung, sondern um Institutionalisierung: darum, dass das Erreichte in verlässliche Strukturen überführt wird, die nicht von einzelnen Personen abhängen, und dass die Steuerungsfähigkeit der Führungsebene so gestärkt wird, dass sie bei künftigen Belastungsspitzen handlungsfähig bleibt, statt nur zu reagieren.

Fünf zentrale Struktur- und Steuerungsempfehlungen tragen das Gesamtbild dieses Berichts und richten sich an die Ausländerbehörde als Ganzes: ein belastbares Lagebild und Controlling als Führungsinstrument (HE001), geschärfte Führungsrollen und Steuerungsverantwortung (HE002), die strukturelle Sicherung der Arbeitsfähigkeit und Arbeitgeberattraktivität (HE003), die Standardisierung der Kernprozesse mit verbindlicher Regelung der Schnittstellen (HE005) sowie die strukturelle Stärkung des Fachreferats Ausländerrecht als Qualitätssicherungs- und Wissensinstanz (HE010). Diese fünf Empfehlungen sind nicht lediglich als gleichrangige Einzelmaßnahmen neben den übrigen Handlungsempfehlungen zu lesen, sondern als zentrale Voraussetzungen für deren Umsetzung:

- Ohne belastbares Lagebild ist die Priorisierung der weiteren Empfehlungen nicht steuerbar;
- ohne klare Führungsrollen fehlen Entscheidung, Nachhaltung und Eskalation;
- ohne Sicherung der Arbeitsfähigkeit fehlt die personelle Grundlage für jede Umsetzung;
- ohne standardisierte Kernprozesse und verbindlich geregelte Schnittstellen bleiben einheitsspezifische Maßnahmen wirkungsgemindert;

- ohne ein gestärktes Fachreferat fehlt die fachliche Qualitätssicherungsinstanz, die alle weiteren Umsetzungsschritte trägt.

Erstens fehlt zum Stand der Untersuchung ein belastbares Lagebild (HE001). Zentrale Felder des Bearbeitungsvolumens, darunter Negativentscheidungen, Klageverfahren und Rückstände, befinden sich zwar im Aufbau, sind aktuell jedoch nicht valide verfügbar. Ohne dieses Lagebild ist aus Sicht der KGSt weder eine fundierte Priorisierung noch eine vorausschauende Personalsteuerung möglich. Das ist umso dringlicher, weil ein zeitgebundener Druckpunkt bereits heute berechenbar ist: Die Aufenthaltserlaubnisse nach § 104c AufenthG laufen spätestens im Juli 2027 aus; 390 gültige und 516 bereits ungültige Fälle führt die Ausländerbehörde nach aktueller Datenlage im Bestand. Aus dieser Personengruppe kann in relevantem Umfang zusätzlicher Prüf- und Antragsdruck entstehen, unter anderem in Richtung Aufenthaltsverfestigung und perspektivisch Einbürgerung. Dieser absehbare Bedarf ist bereits heute als Planungsgröße in Controlling und Kapazitätsplanung einzubeziehen. Aufgrund der bereits begonnen Konzeptionen zum Aufbau eines Controlling-Dashboards und den Erfahrungswerten aus den bisher eingesetzten Fact-Seets kann diese Empfehlung aus Sicht der KGSt als Quick-Win in der Umsetzung starten; Datenqualität, Fortschreibung und regelmäßige Nutzung bleiben jedoch als Daueraufgabe der Führungssteuerung zu verankern. Ein einwohnerbezogener Betreuungsschlüssel, wie derzeit mit dem Fact-Sheet gängige Praxis, lässt sich aus Sicht der KGSt in dieser Form nicht steuerungswirksam nutzen, weil er an einem Bevölkerungsbestand und nicht am Arbeitsaufkommen ansetzt. Ein belastbares Lagebild braucht daher Bezugsgrößen, die sich aus den Prozessen und dem Fallaufkommen selbst ableiten. Auf dieser Grundlage lassen sich sowohl die interne Steuerung als auch ein etwaiger Vergleich mit anderen Kommunen erstmals objektivierbar führen. Eine vertiefte, prozessorientierte Betrachtung der Personalausstattung wäre Gegenstand einer möglichen zweiten Phase und setzt das hier empfohlene Lagebild voraus.

Zweitens sind Führungsrollen und Steuerungsverantwortung verbindlich zu schärfen (HE002). Die seit 2022 aufgebauten Kommunikationsformate bilden eine wichtige Grundlage; der nächste Entwicklungsschritt liegt jedoch darin, diese Formate konsequent auf Entscheidung, Priorisierung und Nachverfolgung auszurichten. Fachbereichsleitung, Sachgebietsleitungen, Teamleitungen, Fachreferat und weitere fachliche Rollen müssen im Alltag klar voneinander abgegrenzt sein. Gerade in einer Organisation mit hoher Fallbelastung, neuen Strukturen und vielen Schnittstellen reicht regelmäßige Kommunikation allein nicht aus; erforderlich ist eine verbindliche Führungslogik, die Zuständigkeiten, Eskalationswege, Prioritäten und Nachhaltung sichtbar macht.

Drittens ist die strukturelle Sicherung der Arbeitsfähigkeit und Arbeitgeberattraktivität (HE003) eine kurzfristig zu schaffende Voraussetzung für die Umsetzung aller weiteren Empfehlungen. Eine angespannte Personalausstattung, mehrjährige Vakanzen in Schlüsselrollen und ein dauerhaft hoher Falleingang haben dazu geführt, dass die hohe horizontale Solidarität der Belegschaft heute einen wesentlichen Teil der Belastung auffängt; dieser informelle Puffer ist jedoch nicht dauerhaft tragfähig. Die KGSt empfiehlt, die Arbeitgeberattraktivität der Ausländerbehörde bewusst als Steuerungsgröße zu behandeln: Einarbeitungsqualität, Rotationsoptionen, Entwicklungs- und Aufstiegsperspektiven sowie sichtbar gemachte Wertschätzung sind Hebel, die mit überschaubarem Ressourceneinsatz wirken und zugleich die

Voraussetzung dafür schaffen, dass Personalbedarfe überhaupt am Markt gedeckt werden können. Ohne diesen Hebel laufen alle weiteren Empfehlungen Gefahr, an Personalengpässen zu scheitern, bevor sie strukturell wirken können.

Viertens ist die fortschreitende Spezialisierung der Aufbauorganisation, die als Reaktion auf wachsende Fallzahlen und neue Rechtsgrundlagen in den vergangenen Jahren konsequent betrieben wurde, an einen Punkt gelangt, an dem ihr Nutzen durch die entstehenden Schnittstellenprobleme zunehmend aufgewogen wird. In einer stark nach Aufenthaltszwecken differenzierten Struktur können Zuständigkeitsfragen entstehen, wenn ein Fall mehrere Rechtsgrundlagen oder Verfahrensphasen berührt. So erleben Antragstellende Zuständigkeitswechsel, obwohl die abgebende Stelle den Fallkontext häufig besser kennt als die annehmende. Die Standardisierung der Kernprozesse und die verbindliche Regelung der Schnittstellen (HE005) sind daher keine internen Optimierungsaufgaben, sondern eine Voraussetzung für rechtmäßiges und bürgernahes Verwaltungshandeln und zugleich die Grundlage, auf der die einheitsspezifischen Empfehlungen erst Wirkung entfalten können.

Fünftens ist das Fachreferat Ausländerrecht (204.4010) die zentrale fachliche Qualitätssicherungs- und Wissensinstanz der Ausländerbehörde. Es ist durch den operativen Bedarf an Einzelanfragen, Schulungen und fachlicher Unterstützung jedoch so ausgelastet, dass es diese Funktion nicht vollständig erfüllen kann; eine strategische Einbindung in Umstrukturierungsentscheidungen hat in der Vergangenheit nicht durchgängig stattgefunden. Die Stärkung des Fachreferats als strukturell verankerter Qualitätssicherungs- und Wissensinstanz (HE010) ist daher zwar formal einheitsspezifisch verortet, in ihrer Wirkung aber querschnittlich angelegt: Sie sichert die fachliche Qualität der Einbürgerung (HE011, HE012) ebenso wie die des Fachkräfte- und Firmenservice (HE013) und ist eng mit dem strategischen Aufbau einer prozessorientierten Verwaltungsorganisation (HE009) und dem Wissensmanagement (HE007) verzahnt.

Die fünf zentralen Empfehlungen HE001, HE002, HE003, HE005 und HE010 wirken in nahezu alle weiteren Handlungsempfehlungen hinein. Ein belastbares Lagebild schafft die Datengrundlage für Fallsteuerung, Rückstandsabbau und Kapazitätsentscheidungen; klare Führungsrollen sichern Priorisierung, Entscheidung und Nachhaltung; die Sicherung der Arbeitsfähigkeit bildet die personelle Voraussetzung jeder Umsetzungsmaßnahme; standardisierte Kernprozesse schaffen die Grundlage für Schnittstellen-, Digitalisierungs- und Kommunikationsentwicklung; das gestärkte Fachreferat sichert die fachliche Qualität der weiteren Veränderungsschritte. Aus Gründen der Lesbarkeit werden diese Querschnittsbezüge in der begleitenden Übersicht nicht bei jeder einzelnen Empfehlung vollständig wiederholt, sondern als übergreifende Wirkungslinien mitgedacht.

Die in Wuppertal identifizierten zentralen Befunde weisen erhebliche Schnittmengen mit den Erkenntnissen auf, die die KGSt im Bericht „Kommunale Ausländerbehörden. Prozesse systematisieren und optimieren | Wissen managen | Daten nutzen | Kommunikationsstrukturen aufbauen“ (Bericht 12/2025) zusammengetragen hat. Die vier Säulen dieses Berichts spiegeln sich in wesentlichen Teilen in den fünf zentralen Empfehlungen für Wuppertal wider: Die Säule „Daten nutzen“ entspricht HE001 (Lagebild und Controlling), die Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten wird in HE002 (Führungsrollen und Steuerungsverantwortung) aufgegriffen, die Säule „Prozesse systematisieren und optimieren“ entspricht HE005 (Kernprozesse und

Schnittstellen), die Säule „Wissen managen“ wird in HE010 (Fachreferat als Qualitätssicherungs- und Wissensinstanz) sowie in HE007 (Wissensmanagement und Einarbeitung als Regelarbeit) aufgenommen, und die Säule „Kommunikationsstrukturen aufbauen“ findet sich in HE006 (Kundenkommunikation und Eingangskanäle) und HE014 (Datenbasis und Eingangskanalsteuerung im Fachkräfte- und Firmenservice) wieder. Die Wuppertaler Situation ist damit kein Einzelfall, sondern ein typisches Muster der aktuellen Belastungslage kommunaler Ausländerbehörden; die hier formulierten Empfehlungen liegen im Wesentlichen darin, was im interkommunalen Vergleich als wirksamer Entwicklungspfad herauskristallisiert hat. Das stützt zugleich die Annahme, dass die in Wuppertal eingeschlagenen Lösungsrichtungen tragfähig sind und nicht grundsätzlich neu begründet, sondern priorisiert und operationalisiert werden müssen.

Die nachfolgenden insgesamt 16 Handlungsempfehlungen nehmen diese fünf zentralen Themen auf und gliedern sich in übergreifende Empfehlungen, die den gesamten Fachbereich 204.4 betreffen, sowie einheitsspezifische Empfehlungen für die einzelnen untersuchten Organisationseinheiten. Sie sind nicht als isolierte Maßnahmen zu verstehen; ihre Wirkung entfaltet sich in dem Maß, in dem die fünf zentralen Steuerungs- und Strukturempfehlungen als Voraussetzung für die einheitsspezifischen Umsetzungsschritte begriffen werden.

2.2 Weitere 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