



## **Bericht**

der Landesregierung

**Bericht der Landesregierung zur Personalsituation im Landesamt für Ausländerangelegenheiten (LfA) zur Drucksache 19/1715**

**Federführend ist das Ministerium für Inneres, ländliche Räume und Integration**

## I. Inhaltsverzeichnis

1. Anlass .....	1
2. Vorbemerkung .....	1
2.1. Aufgaben des Landesamtes für Ausländerangelegenheiten (LfA) .....	1
2.2. Entwicklung des LfA bis zur Personalbedarfs- und Prozessanalyse .....	2
2.3. Erste Weiterentwicklungsentscheidungen im Zuge der 19. Wahlperiode .....	3
2.4. Auftrag zur Personalbedarfsermittlung (PBE) beim LfA.....	4
3. Aktueller Sachstand der Personalsituation im LfA (ohne AHE).....	5
4. Auswirkungen der Personalsituation auf die Aufgabenerledigung .....	6
5. Konsequenzen aus dem Abschlussbericht .....	7
5.1. Organisatorische Konsequenzen aus dem Abschlussbericht.....	8
5.2. Personalwirtschaftliche Konsequenzen aus dem Abschlussbericht .....	9
6. Ausblick.....	10

## 1. Anlass

Der Landtag hat mit der Drucksache (Drs. 19/1715) die Landesregierung um eine schriftliche Berichterstattung über den aktuellen Sachstand der Personalsituation im Landesamt für Ausländerangelegenheiten (LfA) in Neumünster und deren Auswirkung auf die Aufgabenerledigung sowie deren Konsequenzen aus dem Abschlussbericht der Beratungsfirma PricewaterhouseCoopers (PwC) vom 1. März 2019 gebeten.

## 2. Vorbemerkung

### 2.1. Aufgaben des Landesamtes für Ausländerangelegenheiten (LfA)

Das LfA ist eine Landesoberbehörde im Geschäftsbereich des Ministeriums für Inneres, ländliche Räume und Integration des Landes Schleswig-Holstein (MILI). Die Aufgaben und Zuständigkeiten des LfA ergeben sich aus dem Landesaufnahmengesetz (LAufnG) und der Ausländer- und Aufnahmeverordnung (AusLAufnVO). Zentrale Aufgaben sind:

- Betrieb und Unterhaltung (§ 5 AusLAufnVO) von
  - Aufnahmeeinrichtungen im Sinne des § 44 Abs. 1 Asylgesetz (AsylG) und den diesen zugeordneten Unterkünften (Gemeinschaftsunterkünfte des Landes nach § 53 AsylG)
  - Aufnahmeeinrichtungen für Personen nach § 3 Abs. 1 Nr. 1 bis 5 des LAufnG und deren Angehörige nach § 3 Abs. 2 LAufnG (Spätaussiedler/innen; Ausländer/innen, die aufgrund einer Aufnahmeanordnung nach §§ 22 bis 24 des Aufenthaltsgesetzes (AufenthG) einreisen und aufgenommen werden; unerlaubt eingereiste Ausländer/innen nach § 15 a AufenthG; Asylbegehrende nach § 1 AsylG; Ausländer/innen, deren Abschiebung ausgesetzt ist)
  - einer Einrichtung nach § 61 Abs. 2 Aufenthaltsgesetz (AufenthG) - § 4 Abs. 2 AusLAufnVO (Ausreiseeinrichtung für vollziehbar ausreisepflichtige Ausländer/innen)
  - seit 30.08.2019 einer Einrichtung zum Vollzug der Abschiebungshaft nach § 62 AufenthG (Abschiebungshafteinrichtung) -
- Durchführung des Erstaufnahmeverfahrens und Wahrnehmung weiterer ausländerbehördlicher Zuständigkeiten für den in § 3 Abs. 1 LAufnG genannten Personenkreis (s.o., 2. Spiegelstrich), insbesondere für Asylbegehrende und unerlaubt eingereiste Ausländerinnen und Ausländer (§ 1 Abs. 1 Satz 1 LAufnG)
- Verteilung und Zuweisung dieser Personen auf die Kreise und kreisfreien Städ-

te oder in eine den Aufnahmeeinrichtungen zugeordnete Unterkunft (§ 1 Abs. 1 Satz 1 LAufnG, § 7 AuslAufnVO)

- Länderübergreifende Verteilung (§ 6 AuslAufnVO)
- Koordinierung und Durchführung aufenthaltsbeendender Maßnahmen und Beschaffung von Heimreisedokumenten (§ 4 Abs. 1 AuslAufnVO)
- seit 30.08.2019 Vollzug der Abschiebungshaft, Zurückweisungshaft, Zurückschiebungshaft und der freiheitsentziehenden Maßnahmen in der Abschiebungshafteinrichtung (§ 6 Abs. 4 AuslAufnVO)

## **2.2. Entwicklung des LfA bis zur Personalbedarfs- und Prozessanalyse**

Laut einer Organisationsuntersuchung aus dem Jahre 2008 hatte das LfA 36 Beschäftigte (34,01 VZÄ), davon 30 in Neumünster und sechs in Lübeck. Die Zugangszahlen der in den Liegenschaften aufzunehmenden Personengruppen waren in den vorangegangenen Jahren stark rückläufig. 2002 kamen noch rund 2.100 Asylsuchende nach Schleswig-Holstein, 2006 waren es gerade einmal knapp 700. Bei Spätaussiedlerinnen und Spätaussiedlern und jüdischen Zuwanderinnen und Zuwanderern gingen die Zahlen noch deutlicher zurück. Folge der rückläufigen Zugangszahlen war eine reduzierte Auslastung der Liegenschaften. Es wurde seinerzeit und in der Folge von allen Landesregierungen nicht damit gerechnet, dass es in den darauffolgenden Jahren zu einem gravierenden Anstieg der Zugangszahlen kommen würde. Deshalb hatte der damalige Innenminister entschieden, dass aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten sowie nach Durchführung einer internen Organisationsuntersuchung die Aufgaben auf einen Standort (Neumünster) konzentriert werden sollen. Die Zahl der Beschäftigten ist dann bis 2015 mit geringen Abweichungen konstant geblieben. Zum Stichtag 31.05.2015 hatte das LfA 46 Beschäftigte (45,27 VZÄ).

Mit dem sprunghaften Anstieg der Flüchtlingszahlen im Jahr 2015 sah sich das LfA mit einer gänzlich anderen Situation konfrontiert. Die Bundesregierung, alle Landesregierungen und Kommunen wurden von dieser Entwicklung weitgehend unvorbereitet überrascht. In aller Eile wurden Einrichtungen zur Unterbringung geschaffen und sowohl Material als auch Personal organisiert, um die Lage so schnell wie möglich beherrschbar zu machen.

Dies drückt sich auch in der Personalentwicklung des LfA aus:

- Zum Stichtag 31.05.2016 hatte das LfA 144 Beschäftigte (135,62 VZÄ).
- Zum Stichtag 31.05.2017 hatte das LfA 129 Beschäftigte (122,64 VZÄ).
- Zum Stichtag 31.05.2018 hatte das LfA 130 Beschäftigte (123,24 VZÄ).
- Zum Stichtag 31.05.2019 hatte das LfA 138 Beschäftigte (131,40 VZÄ).

Durch eine sehr schnelle Personalgewinnung auch von engagierten Personen, die

nicht über Erfahrungen in der Flüchtlingsbetreuung und dem dazu gehörenden Rechtsgebiet verfügten, gelang es in Schleswig-Holstein – auch im Vergleich zu andern Bundesländern – sehr gut, der Lage Herr zu werden. Die Maxime, den ankommenden Menschen gerecht zu werden und dafür schnelle Lösungen zu entwickeln und umzusetzen, hatte zur Folge, dass nicht alle organisatorischen und personalwirtschaftlichen Schritte mit einer ruhigen und stetigen Entwicklung gegangen werden konnten. Das LfA ist in dieser kurzen Zeit unter Volllast von einem kleinen Amt zu einer dreimal so großen nachgeordneten Behörde gewachsen. Dass vieles in Schleswig-Holstein so gut laufen konnte, verdankt das Land vor allem den engagierten Beschäftigten und den freiwilligen Helferinnen und Helfern im Lande. In dieser Zeit, in der schnelles Handeln gefragt war, mussten gründliche organisatorische Entwicklungsschritte, Personalentwicklungen, Prozessuntersuchungen und – optimierungen zurückstehen, die nun in der Folge fundiert nachgeholt werden.

### **2.3. Erste Weiterentwicklungsentscheidungen im Zuge der 19. Wahlperiode**

Die schleswig-holsteinischen Regierungsparteien haben in ihrem Koalitionsvertrag für die 19. Wahlperiode vereinbart, die bestehenden Erstaufnahmeeinrichtungen zu Landeskompetenzzentren weiterzuentwickeln: „Neben dem Zuruhekommen nach der Ankunft sollen hier Maßnahmen und Leistungen gebündelt werden und für Geflüchtete im Hinblick auf ihren Aufenthalt in Deutschland erste Schritte zu einem Ankommen in Schleswig-Holstein unternommen werden. Dazu gehört die Vermittlung erster Sprachkenntnisse und maßgebliche Regelungen für das Zusammenleben in unserer Gesellschaft.“

Nach dem Koalitionsvertrag auf Bundesebene sollen die Länder hingegen sogenannte „AnKER“-Zentren errichten: „Menschen, die in Deutschland Schutz suchen, brauchen Asylverfahren, die schnell, umfassend und rechtssicher bearbeitet werden. Deren Bearbeitung erfolgt künftig in zentralen Aufnahme-, Entscheidungs- und Rückführungseinrichtungen, in denen Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF), Bundesanstalt für Arbeit (BA), Jugendämter, Justiz, Ausländerbehörden und andere Hand in Hand arbeiten.“

Legt die Zielvorgabe für Schleswig-Holstein den Schwerpunkt auf das Ankommen und auf integrationsvorbereitende Maßnahmen, ist der Ansatz des Bundes ganzheitlich und nimmt alle in den Aufnahmeeinrichtungen zu erbringenden Leistungen und zu erfüllenden Aufgaben in den Blick. Während die Vereinbarung im Koalitionsvertrag primär an die Landesregierung und die zuständigen Landesbehörden adressiert ist, spricht der Bund alle in den Aufnahmeeinrichtungen tätigen Behörden an, legt aber den Schwerpunkt auf die Bundesbehörden. Die Anforderungen aus den Koalitionsverträgen des Landes sowie des Bundes haben Schnittmengen und widersprechen sich nicht, setzen aber unterschiedliche Schwerpunkte.

Zur Umsetzung dieser Anforderungen haben einerseits das Ministerium für Inneres, ländliche Räume und Integration (MILI) und das Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) am 13.06.2019 eine Verwaltungsvereinbarung über Aufbau und Betrieb eines Kompetenzzentrums für Ankunft, Verteilung und Rückkehr geschlossen (Umdruck 19/2566).

Andererseits hat die Landesregierung zur vollständigen Umsetzung des Auftrags aus dem schleswig-holsteinischen Koalitionsvertrag schon zuvor einen geordneten Prozess zur Weiterentwicklung des LfA zu einer kompetenten Landesoberbehörde eingeleitet. Im Ergebnis soll das LfA die Rolle als zentraler und koordinierender Akteur im Zusammenspiel mit allen die Aufnahme, Verteilung und/oder Rückkehr von Asylsuchenden und Zuwanderern betreffenden Behörden und Dienstleistern einnehmen und damit die Zuschreibung Kompetenzzentrum verdienen.

Die Notwendigkeit eines gesteuerten Vorgehens ergibt sich umso mehr daraus, als dass sich das LfA bedingt durch Aufgabenzuwächse, sehr schnellen Personalaufwuchs im Zuge der extrem hohen Flüchtlingszugänge im Herbst des Jahres 2015 und zahlreicher Standortentscheidungen in den vergangenen Jahren in einem Zustand ständiger Veränderungen befindet und deshalb einer personellen und organisatorischen Stabilisierung unter gleichzeitiger qualitativer Weiterentwicklung bedarf. Auch ist festzustellen, dass sich der Aufgabenumfang und somit der Personalbedarf des LfA nur zu einem geringen Teil vom eigentlichen Zugangsgeschehen ableiten lässt und weitere Faktoren maßgeblich sind, z.B. die qualitativen Anforderungen an die Aufgabenerledigung einschließlich deren Digitalisierung, die Zahl der Ausreisepflichtigen in Schleswig-Holstein, die sich seit 2015 mehr als verdoppelt hat, oder die Übertragung neuer Aufgaben, z.B. die Umsetzung des Landesaufnahmeprogramms der schleswig-holsteinischen Landesregierung, die Errichtung und der Betrieb der geplanten Abschiebungshafteinrichtung Glückstadt (AHE) sowie weitere, perspektivisch auf das LfA zukommende Aufgaben aus der Umsetzung des jüngst in Kraft getretenen Migrationspakets.

#### **2.4. Auftrag zur Personalbedarfsermittlung (PBE) beim LfA**

Die Arbeit des LfA hat insbesondere in den letzten Jahren des Anwachsens der Flüchtlingsströme immer mehr an Bedeutung gewonnen. Für den Erfolg der Arbeit des LfA und die Weiterentwicklung zu einem Kompetenzzentrum für Flüchtlings- und Zuwanderungsfragen ist die angemessene Ausstattung mit qualifiziertem Personal eine entscheidende Voraussetzung. Daher wurde von der Landesregierung ein Projekt für eine PBE für das LfA entwickelt.

Im Mai 2018 wurde entschieden, einen externen Dienstleister für die Durchführung einer PBE beim LfA zu beauftragen. Der vergaberechtliche Zuschlag wurde an die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft "PricewaterhouseCoopers GmbH" (PwC) erteilt.

Gemäß Vergabebeschriftung sollte die PBE für das gesamte LfA durchgeführt werden, um langfristig eine rechtskonforme Aufgabenwahrnehmung und hohe Leistungsfähigkeit des LfA gewährleisten zu können.

Die Durchführung des Projekts „PBE LfA“, bei dem im Projektverlauf die Prozessanalyse im Interesse valider Ergebnisse gegenüber der Ursprungsplanung noch vertieft wurde, begann am 24.09.2018 und endete auftragsgemäß mit der Fertigung des Abschlussgutachtens vom 01.03.2019.

Die Beschäftigten des LfA wurden am 08.03.2019 im Rahmen einer Dienstversammlung über die Ergebnisse informiert.

### **3. Aktueller Sachstand der Personalsituation im LfA (ohne AHE)**

Das Abschlussgutachten von PwC zur Personalbedarfsermittlung hat am 01.03.2019 folgende Bedarfe festgestellt:

- mittelfristiger Bedarf: 156 Stellen,
- vorübergehender Bedarf bis Ende 2020: weitere 8,8 Stellen.

Im Haushaltsplan 2019 sind 156 Plan/-Stellen ausgewiesen, davon 23 Stellen mit kw-Vermerk. Unter Berücksichtigung der personalhaushaltsrechtlichen Verhandlungen werden dem LfA nach derzeitigem Stand für das Jahr 2020 146 Stellen, davon 23 mit kw-Vermerk bis 31.12.2025, zur Verfügung stehen. Dies würde eine Stellenreduzierung um 10 Stellen bedeuten. Hinzu kommen drei Stellen mit kw-Vermerk bis 31.07.2022, die für die Übernahme von Nachwuchskräften der Allgemeinen Verwaltung dienen. Insgesamt würden dem LfA daher im Jahr 2020 149 Stellen zur Verfügung stehen.

Während des Erhebungszeitraums durch PwC waren im LfA 113,84 Stellen/ Vollzeitäquivalente (VZÄ) besetzt. Seitdem sind 24 Neueinstellungen erfolgt, denen 17 Personalabgänge aufgrund von Rente oder anderweitiger, erfolgreicher Bewerbung entgegenstehen. Folglich sind derzeit im LfA Beschäftigte im Umfang von 119 VZÄ (ohne zwei VZÄ in AHE) beschäftigt. Bis zum Ende des Jahres ist mit weiteren Einstellungen zu rechnen, da im September zwölf Stellenbesetzungsverfahren zeitgleich koordiniert wurden und diese bis dahin abgeschlossen werden können. Weitere Stellenausschreibungen sind in Vorbereitung, sodass der Personalaufwuchs kontinuierlich erfolgreich fortgesetzt werden wird. Ergänzend sei erwähnt, dass 13 Nachwuchskräfte für den Bereich der künftigen Abschiebungshafteinrichtung in Glückstadt zum 01.10.2019 eingestellt wurden.

#### **4. Auswirkungen der Personalsituation auf die Aufgabenerledigung**

Die nachfolgende Aufstellung bezieht sich auf die Aufgaben, die im Rahmen der Personalbedarfs- und Prozessanalyse von PwC untersucht werden konnten. Insbesondere sind hierbei bis auf die Wiederaufnahme des Betriebs in der Landesunterkunft Rendsburg und der Einführung der elektronischen Akte (E-Akte) noch keine nach Abschluss des Untersuchungszeitraums neu hinzu gekommenen Aufgaben erfasst.

Die nachfolgenden Aussagen in diesem Abschnitt beziehen sich auf den Untersuchungszeitraum der Prozess- und Personalbedarfsanalyse Ende 2018/Anfang 2019.

Im Rahmen der Untersuchung sind die Aufgaben des LfA in Kernprozesse unterteilt worden:

- a) Bearbeitung nach Asylbewerberleistungsgesetz (AsylbLG),
- b) Aufnahme Erstaufnahme von Asylsuchenden (EASY),
- c) aufenthaltsrechtliche Betreuung,
- d) Verteilung und Umverteilung,
- e) Rückkehrmanagement,
- f) aufenthaltsrechtliche Behandlung straffälliger Ausländer/innen (AsA).

Die dann noch verbleibenden Aufgaben sind in den prozessübergreifenden Kategorien Leitungsaufgaben, allgemeine übergreifende Aufgaben sowie Verwaltungsaufgaben erfasst.

Bei den Leitungsaufgaben gibt es Personalunterdeckungen und in drei von vier Dezernaten nehmen die Dezernatsleitungen zusätzlich eine Sachgebietsleitung wahr. Es ist außerdem empfohlen worden, die Stellenwertigkeiten der Leitungsfunktionen im LfA zu überprüfen.

Die allgemein übergreifenden Aufgaben werden im LfA problemlos erledigt.

Bei den Verwaltungsaufgaben gibt es hingegen Verbesserungsbedarfe im IT-Bereich. Gerade das Fachverfahren des LfA „Quartiersmanagement (QMM)“ und der Support sind hier zu nennen. Zudem haben erste Vorbereitungen für die Einführung der E-Akte im LfA begonnen.

Der Kernprozess „Bearbeitung nach AsylbLG“ läuft im Tagesgeschäft reibungslos. Es gibt jedoch noch Handlungsbedarfe im Bereich der Erstellung von Bescheiden. Daher sind zwei weitere Stellenausschreibungen in der Planung.

Im Kernprozess „Aufnahme (EASY)“ gibt es keine Probleme und Rückstände.

Beim Kernprozess „aufenthaltsrechtliche Betreuung“ gab es im Untersuchungszeit-



raum Handlungsbedarf und daher bereits einen starken personellen Aufwuchs. Es wurden mehrere Beschäftigte eingestellt, welche in der (im Untersuchungszeitraum wiedereröffneten) Landesunterkunft in Rendsburg arbeiten. Durch gleichmäßige Verteilung der Bewohner/innen auf drei Liegenschaften ist mittlerweile der angestrebte Personalschlüssel für die aufenthaltsrechtliche Betreuung erreicht. Im Bereich der Beratung zur freiwilligen Ausreise sind noch Verbesserungen erforderlich.

Beim Kernprozess „Verteilung und Umverteilung“ ist der Teilprozess Umverteilung noch nicht mit ausreichend Personal ausgestattet. Nicht alle Umverteilungsanträge können zeitnah abgearbeitet werden. Der Teilprozess Verteilung funktioniert problemlos und zeitnah.

Auch die Kernprozesse „Rückkehrmanagement“ und „aufenthaltsrechtliche Behandlung straffälliger Ausländer/innen (AsA)“ haben noch Personalbedarfe. Der im Zuge der Flüchtlingswelle neu konzipierte Bereich Rückkehrmanagement benötigt personelle Verstärkung, um den dortigen Herausforderungen im vollem Umfang gerecht zu werden. Nach Abschluss der jetzt laufenden Stellenbesetzungsverfahren sollen mittels einer öffentlichen Stellenausschreibung auch neue Vollzugskräfte eingestellt werden. Die geplante Personalaufstockung im Bereich Vollzug soll dann mit hoher Priorität bearbeitet werden.

## **5. Konsequenzen aus dem Abschlussbericht**

Im Rahmen der Untersuchung wurde durch PwC zum 01.03.2019 der konkrete Personalbedarf für die Erledigung der aktuellen Aufgaben des LfA mit 164,8 Stellen berechnet, wobei die aktuellen Belegungszahlen, die aktuellen Aufgaben, die Betreuung der wiedereröffneten Liegenschaft Rendsburg sowie die geplante Einführung der E-Akte bereits in die Kalkulation einbezogen wurden. Nicht inkludiert waren die weiteren von der Landesregierung bereits beschlossenen zukünftigen Aufgaben wie die Errichtung und der Betrieb einer Abschiebungshafteinrichtung in Glückstadt. Es wurde aber auch festgestellt, dass die im Haushalt 2019 enthaltenen 156 Plan-/Stellen, die sich aus 133 unbefristeten und 23 Stellen mit kw-Vermerk zusammensetzen, langfristig ausreichend sind. Damit hat der Gutachter die Bedarfsfeststellung der Dienstaufsicht bestätigt, wonach das LfA bei Wegfall der kw-Vermerke und Verzicht auf die zehn Stelleneinsparungen mit dem Stellenvolumen des Haushaltsgesetzes 2018 für die bisherigen Aufgaben ausreichend ausgestattet wäre.

Es wurde daher vom Gutachter empfohlen, die enthaltenen 23 kw-Vermerke zu streichen und auf die Stelleneinsparvorgaben zu verzichten. Des Weiteren wurde ein vorübergehender Bedarf bis Ende 2020 von 8,8 Stellen festgestellt.

Darüber hinaus wurden durch PwC ausgewählte Kernprozesse des LfA analysiert

und deren Optimierung sowie eine Änderung der Aufbauorganisation vorgeschlagen. Durch eine Optimierung der Kernprozesse und der Aufbauorganisation ist laut PwC damit zu rechnen, dass bis ca. Ende 2020 ein Entlastungseffekt im LfA eintritt und die zusätzlich ermittelten 8,8 Stellen nicht mehr benötigt werden. Dies wurde auch von der Dienstaufsicht bestätigt.

Das Projekt wurde im März 2019 abgeschlossen und das LfA befindet sich nun unter Beratung und Mitwirkung der Dienst- und Fachaufsicht in der Umsetzung der Ergebnisse der Untersuchung. Unter Beachtung der Empfehlungen des PwC-Gutachtens wurden konkrete organisatorische und personalwirtschaftliche Maßnahmen vorbereitet und zum Teil bereits umgesetzt. Diese werden im Folgenden erläutert.

### **5.1. Organisatorische Konsequenzen aus dem Abschlussbericht**

Inhaltlich wird der Empfehlung des ressortinternen Organisationsreferates gefolgt,

- die Aufhebung der kw-Vermerke für das LfA für das Haushaltsjahr 2020 (zurzeit 23 Stellen) sowie den Mehrbedarf von 8,8 Stellen mit kw-Vermerk bis zum 31.12.2020 (Erwartung eines ersten Entlastungseffekts durch Optimierung) zu beantragen,
- das Organisationsreferat und das LfA - unter Einbeziehung der Fachaufsicht - zu beauftragen, die weiteren erforderlichen Schritte zur Reorganisation des LfA unter Einbeziehung der Ergebnisse des Abschlussberichtes zu erarbeiten und
- das Personalreferat mit der Prüfung geeigneter Maßnahmen (Attraktivitätssteigerung) zum Zwecke der Personalgewinnung zu beauftragen.

Das Kabinett hat in seinen Entscheidungen zum Haushaltsentwurf 2020 an der in 2018 vereinbarten Stellenreduzierung von zehn Stellen festgehalten, jedoch den kw-Vermerk vor 23 Stellen bis 31.12.2025 verlängert, um so dem LfA auf der Grundlage des Gutachtens mehr Handlungsspielraum zu geben. Im Zuge einer Haushaltsvollzugsmaßnahme konnten drei zusätzliche Stellen allerdings mit kw-Vermerk bis zum 31.07.2022 für die Übernahme von Nachwuchskräften im LfA gewonnen werden.

Maßnahmen zur Reorganisation des LfA werden derzeit sukzessive umgesetzt. Hierbei handelt es sich um:

- Änderung der Geschäftsordnung,
- Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation,
- Optimierung und Digitalisierung von Prozessen,
- Modifizierung der Aufbauorganisation im Hinblick auf die Errichtung und den Betrieb der Abschiebungshafteinrichtung Glückstadt und
- Ausrichtung zu einem Kompetenzzentrum für Flüchtlings- und Zuwanderungs-

fragen (Leitbilderarbeitung).

Die Basis für die Neuausrichtung des LfA ist eine Anpassung der Geschäftsordnung des LfA mit neuem Organigramm, die Anfang 2020 in Kraft treten soll. Darin enthalten ist die Einrichtung von Abteilungen oberhalb der Dezernate, um die derzeitigen Dezernatsleitungen (zukünftig Abteilungsleitungen) bei administrativen Aufgaben zu entlasten und Stellen innerhalb des LfA aufzuwerten, um so eine bessere Ausgangssituation für die Personalgewinnung zu schaffen (Attraktivitätssteigerung). Dadurch erhält das LfA eine seiner seit 2016 bestehenden Größe entsprechende Aufbauorganisation, in der – wie beim Landesamt für Vermessung und Geoinformation Schleswig-Holstein (LVermGeo) – eine Führungsstruktur mit Abteilungen und Dezernaten eingeführt wird. Auf Grundlage der neuen Geschäftsordnung erfolgt die Optimierung der Ablauforganisation. Bei der Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation ist zudem zu berücksichtigen, dass nach den Koalitionsverträgen auf Bundes- und Landesebene die Aufnahmeeinrichtungen zu Kompetenzzentren weiterzuentwickeln sind. Mit der Optimierung der Kernprozesse unter Berücksichtigung der Empfehlungen aus dem PwC-Gutachten wird sich eine Projektgruppe befassen. Die konstruktive und intensive unterstützende Begleitung des LfA bei diesem Prozess soll durch die Fach- und Dienstaufsicht des MILI erfolgen. Im Zuge dieses Reorganisationsprojektes soll nach dessen Abschluss eine dabei neu entstehende Organisationseinheit beim LfA (Organisation und Qualitätsmanagement) für die weitere Gewährleistung der agilen Umsetzung neuer Rahmenbedingungen sorgen. Mit diesem Reorganisationsprojekt verknüpft sind das Projekt zur Einführung der E-Akte und die Weiterentwicklung des „Digitalen Arbeitens“ im Amt. So wird eine eigenständige Organisationsentwicklungskompetenz im LfA aufgebaut und für die weiteren Entwicklungen qualifiziert werden. Darüber hinaus wurden die Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit mit der Ausrichtung auf ein Kompetenzzentrum für Flüchtlings- und Zuwanderungsfragen optimiert.

## **5.2. Personalwirtschaftliche Konsequenzen aus dem Abschlussbericht**

Im PwC-Gutachten wurde festgestellt, dass eine Personalunion aus Dezernatsleitung und Sachgebietsleitung nicht empfehlenswert ist. In drei von vier Dezernaten nahmen die Dezernatsleitungen zusätzlich eine Sachgebietsleitung wahr. Entsprechend der Empfehlungen sollen die Dezernatsleitungen künftig keine Sachgebietsleitung mehr ausüben, um die stärkere Wahrnehmung von Führungsaufgaben zu ermöglichen. Durch eine Optimierung der Organisationsstruktur sollen zudem Aufgaben verlagert und zwei Sachgebiete aufgelöst werden, sodass eine Personalunion wegfällt (Dezernat 2 und 4). Bei Sachgebieten, die bestehen bleiben und vormals von der Dezernatsleitung geleitet wurden, erfolgte bereits eine Stellenbesetzung mit einer Nachwuchskraft der Allgemeinen Verwaltung (Dezernat 2). Eine weitere Sachge-

bietsleitung wird in Kürze nach Abschluss des Stellenbesetzungsverfahrens besetzt (Dezernat 1). Die Empfehlung aus dem PwC-Gutachten wird damit vollumfänglich umgesetzt.

Von PwC wurde außerdem empfohlen, die Stellenwertigkeiten der Leitungsfunktionen im LfA zu überprüfen. Generell soll diesem Vorschlag gefolgt werden, um künftig eine bessere Ausgangssituation für die Personalgewinnung zu schaffen und die Attraktivität des LfA als Arbeitgeber zu steigern. Mit dem Haushaltsentwurf 2020 ist initiiert worden, die Stelle der Leitung des LfA von A 16 nach B 3 zu heben.

Des Weiteren wurde im PwC-Gutachten eine Professionalisierung des Bewerbungsprozesses vorgeschlagen. Dem Vorschlag Rechnung tragend, wurde die Internetseite des LfA umfangreich überarbeitet und es erfolgte ein Relaunch im Mai 2019. Neben fachlichen Inhalten und neuen Bildern wurde auch die Bewerber/innenansprache verbessert. Aktuelle Stellenausschreibungen des LfA sind nun auf der Startseite der Homepage unter „Karriere“ mit den Stichwörtern „Neue Herausforderungen! Bei einem familienfreundlichen Arbeitgeber.“ zu finden. Die Inhalte der Stellenausschreibungen wurden dahingehend angepasst, dass Arbeitgeberleistungen und Benefits (z. B. flexible Arbeitszeiten, Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, fachliche Fortbildung, Einarbeitung durch erfahrene Kolleginnen und Kollegen) aufgenommen wurden. Hierdurch wird die Attraktivität des LfA als Arbeitgeber betont. Des Weiteren erfolgen öffentliche Ausschreibungen nun nicht mehr allein über die Printmedien und das Landesportal, sondern über entsprechende Online-Stellenportale, was zu einem signifikanten Anstieg der Bewerber/innenzahlen geführt hat. Auch besteht die Möglichkeit der Onlinebewerbung über eine zentrale E-Mailadresse. Damit sind wichtige Schritte erfolgt, um ein zentrales Stellen- und Informationsportal mit moderner E-Bewerbungsfunktionalität bereitzuhalten.

## **6. Ausblick**

Vor dem Hintergrund sich immer wieder ändernder Rahmenbedingungen und teilweise nicht steuerbarer Herausforderungen ist es erforderlich, das LfA zu einer anpassungsfähigen, modernen und agilen Landesoberbehörde weiterzuentwickeln. Dafür ist das LfA durch die aktuell laufende Reorganisation bereit und motiviert. Zu den bisherigen Herausforderungen kommen die Bedarfe hinzu, die sich aus den neuen Aufgaben ergeben werden. Auch hierauf bereiten sich die Beschäftigten des Amtes in diesem Prozess sehr engagiert vor. Im Zuge dieses Prozesses und der organisatorischen Veränderungen zeichnet sich auch eine Attraktivitätssteigerung des LfA bei der Personalgewinnung ab.

Der derzeitige Stellenplan stellt unter Berücksichtigung der Aufgabenentwicklung und

unter Einbeziehung des Gutachtens selbst unter Berücksichtigung einer Effizienzsteigerung und einem damit einhergehenden langfristigen Entlastungseffekt noch eine Herausforderung für das LfA dar, die es für das Land in den kommenden Jahren durch weitere Entscheidungen zu meistern gilt.

Lassen sich Umfang und Intensität aktuell neuer Aufgaben im Zusammenhang mit der geplanten Abschiebungshafteinrichtung Glückstadt mit voraussichtlich insgesamt 73 Planstellen (bislang sind 25 Planstellen sowie 25 kw-Stellen für Nachwuchskräfte im Haushaltsplan enthalten) und der Umsetzung des Landesaufnahmeprogramms mit 1,5 Stellen bereits jetzt konkret einschätzen, wird diese Prognose und damit die Vorsorge umso schwieriger, je unkonkreter die Aufgabenstellung bezeichnet ist. Beispielhaft sei hier die im Zusammenhang mit dem Migrationspaket verbundene neue Aufgabe der Koordinierung im beschleunigten Fachkräfteverfahren genannt. Im Rahmen des Fachkräfteeinwanderungsgesetzes sind die Länder gehalten, mindestens eine zentrale Ausländerbehörde einzurichten. Diese Regelung tritt zum 01.03.2020 in Kraft. Es ist geplant, im Rahmen einer Änderung des Landesaufnahmegesetzes die landesinterne Umsetzung normativ zu regeln. Erste fachliche Schätzungen lassen vermuten, dass diese neue Aufgabe einen Stellenbedarf nach sich ziehen wird.

Aber auch Zugangsentwicklungen infolge des inner- wie außereuropäischen Migrationsgeschehens lassen sich nur im eingeschränkten Maße prognostizieren. Hier gilt es, über die qualitativen Anforderungen an ein Landeskompetenzzentrum hinaus, Strukturen zu schaffen, die sehr kurzfristig flexibel und agil auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren können. Dafür bildet das Ergebnis des PwC-Gutachtens eine wesentliche Grundlage, ohne die dieser Prozess im notwendigen Umfang und mit der notwendigen Zeitnähe nicht hätte begonnen werden können.

Die Dienst- und Fachaufsicht des MILI werden das LfA auch in Zukunft auf seinem Weg zu einer modernen Landesoberbehörde begleiten und - wo nötig - in organisatorischer, personalwirtschaftlicher und fachlicher Hinsicht beraten und unterstützen.