

Arbeitsstab
Integriertes Flüchtlingsmanagement

Leitfaden: Aufbau eines Ankunftsentrums



Arbeitsstab
Integriertes Flüchtlingsmanagement



Bundesamt
für Migration
und Flüchtlinge

Impressum

Version: 0.1

Stand: 30.03.2016

Arbeitsstab Integriertes Flüchtlingsmanagement

Nürnberg, 30.03.2016

Leitung: K. Wilken-Klein

INHALTSVERZEICHNIS

1.	Das Ankunftszenrum als neuer Lösungsansatz	5
2.	Der Soll-Prozess im Ankunftszenrum	6
3.	Erfolgsfaktoren für das Ankunftszenrum	7
	3.1 Abstimmung Bund und Land	7
	3.2 Personal	7
	3.3 Liegenschaft	7
4.	Meilensteinplanung für den Aufbau eines Ankunftszenrums	8
	4.1 Mengengerüst	8
	4.2 Projekt- und Linienorganisation	8
	4.3 Infrastruktur	10
5.	Umsetzungs- und Betriebsmonitoring	12
6.	Veränderungsmanagement und Kommunikation	13
	Anhang 1: Glossar Integriertes Flüchtlingsmanagement	14
	Anhang 2: Muster-Checklisten operativer Aufbau von Personal und Infrastruktur	18

VORBEMERKUNG

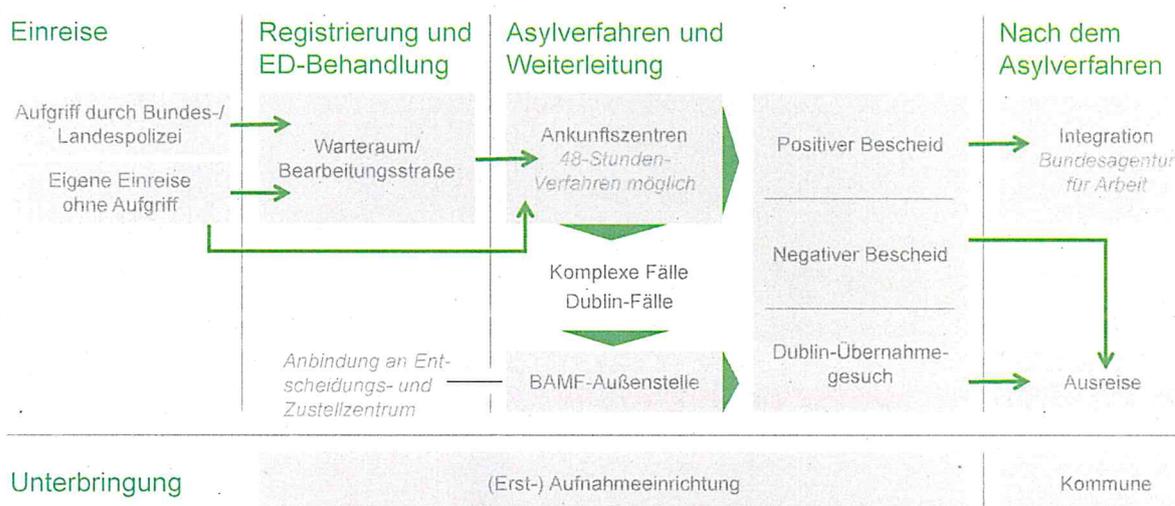
Der anhaltende Zugang an Flüchtlingen bei gleichzeitigem Rückstand an Altfällen verlangt nach neuen Lösungen. In allen Bundesländern werden Ankunftscentren (AZ, *↗Ankunftszentrum*) als zentrale Bearbeitungsorte für neuankommende Flüchtlinge (sowie EASY-Gap, *↗EASY*) eingerichtet. Der vorliegende Leitfaden beschreibt die grundlegenden Überlegungen und Prozessschritte, die für eine erfolgreiche Planung und Implementierung solcher Ankunftscentren zu berücksichtigen sind. Er erläutert die wichtigsten Planungskomponenten und bietet Hilfestellung für die praktische Vorbereitung und Durchführung der Zusammenarbeit der beteiligten Organisationseinheiten.

I.

DAS ANKUNFTSZENTRUM ALS NEUER LÖSUNGSANSATZ

Die neuen Ankunftscentren als zentrale erste Station für Flüchtlinge sind ein wichtiger Baustein für mehr Effizienz beim Flüchtlingsmanagement. In den Ankunftscentren werden bestehende Bundes- und Landesprozesse in einem neuen Soll-Prozess zusammengeführt, der von der Registrierung bis zum Bescheid grundsätzlich alle Schritte des Asylverfahrens umfasst. Ein bundes- und landesweit übergreifendes Kerndatensystem dient als Grundlage der Integration der einzelnen Prozessschritte. Da die Rolle der Ankunftscentren gegenüber dem Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF), bestehenden BAMF-Außenstellen (BAMF-AS, BAMF-Außenstelle), Erstaufnahmeeinrichtungen der Länder (EAE) und der Bundesagentur für Arbeit klar definiert ist, entfällt die teilweise bisher anzutreffende Dopplung von Prozessschritten. Die Bearbeitung anhängiger Verfahren ist zudem nicht primäre Aufgabe der Ankunftscentren, gegebenenfalls jedoch nötig.

Bearbeitung von A-, B- und leichten C-Profilen in 48 Stunden



Neuankommende Flüchtlinge werden im Ankunftscentrum nach Fallprofilen bearbeitet (Fallprofile):

- Antragsteller mit hoher Bleibeperspektive (sog. A-Profile) und Antragsteller mit geringer Bleibeperspektive (B-Profile): Sie sollen im Ankunftscentrum innerhalb von 48 Stunden ihren Bescheid erhalten. Die A-Profile werden anschließend zeitnah an die Kommunen weitergeleitet, während die B-Profile bis zur finalen Entscheidung über ihre Rückführung im Ankunftscentrum (oder einer angeschlossenen Erstaufnahmeeinrichtung) verbleiben.
- Antragsteller, bei denen eine intensivere Prüfung zur Feststellung der Schutzbedürftigkeit nötig ist (C-Profile, Schutzbedürftigkeit):
 - Einfachere Fälle (C1-Profile) sollen ebenfalls im Ankunftscentrum bearbeitet werden und innerhalb von 48 Stunden ihren Bescheid erhalten.
 - Komplexere Fälle werden nach einer ersten Anhörung an die zuständige BAMF-Außenstelle verwiesen (C2-Profile).

- Antragsteller, für die ein Dublin-Verfahren eingeleitet wird (D-Profile): Im Ankunftscentrum wird sowohl die Dublin-Anhörung als auch die Anhörung im Rahmen des nationalen Asylverfahrens durchgeführt. Anschließend wird der Fall an die zuständige BAMF-Außenstelle verwiesen, während der Antragsteller im Ankunftscentrum (oder einer angeschlossenen Erstaufnahmeeinrichtung) bis zur Entscheidung verbleibt.
- Antragsteller, für die ein anderes Bundesland zuständig ist, werden nach der Datenerfassung und Registrierung an das betreffende Bundesland weitergeleitet.

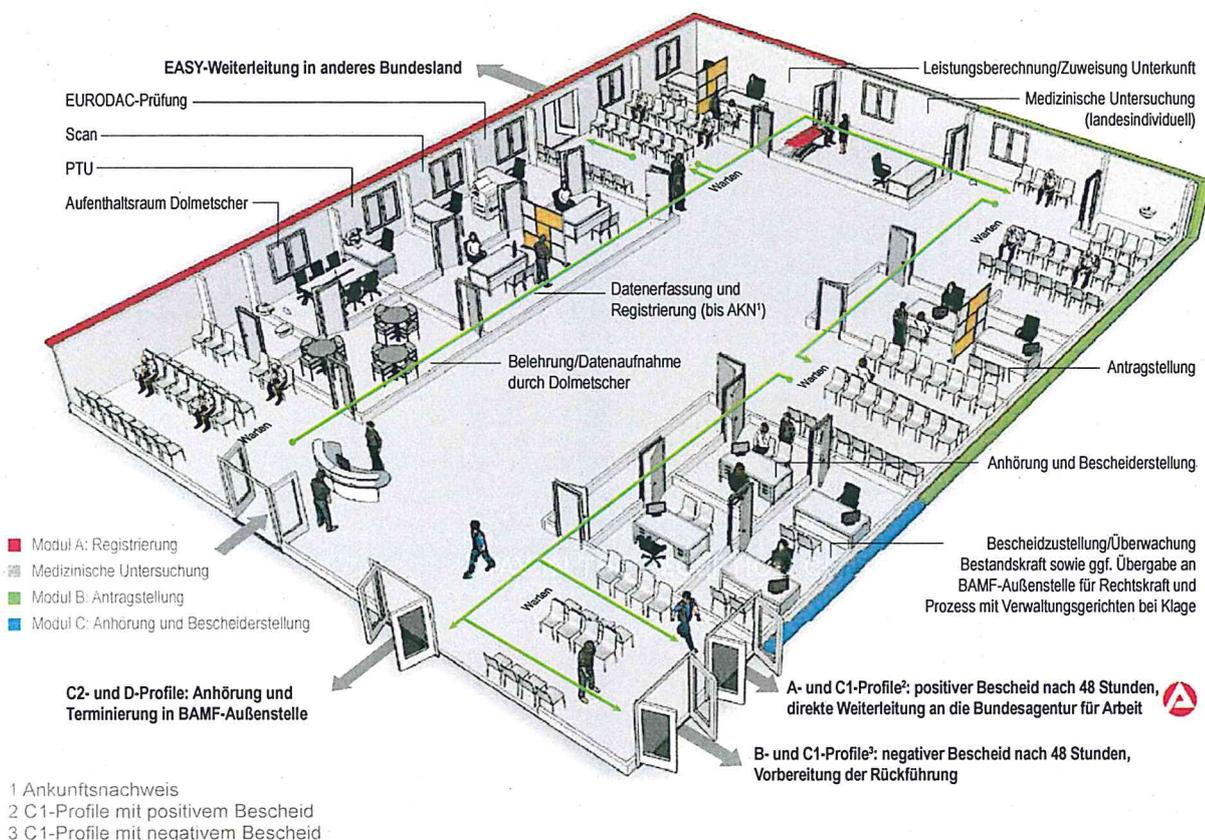
Neben den Ankunftscentren als zentralen Bearbeitungs-orten für neue Asylverfahren spielen auch die BAMF-Außenstellen weiterhin eine zentrale Rolle. Hier werden in Zukunft die komplexen C2- sowie die Dublin-Fälle nach Anhörung in den Ankunftscentren sowie Altbestände abgearbeitet.

2.

DER SOLL-PROZESS IM ANKUNFTSZENTRUM

Der Soll-Prozess im Ankunftscenter setzt sich aus drei Modulen zusammen (Soll-Prozess):

Integrierter Soll-Prozess von Bund und Land im Ankunftscenter



■ **Modul A (Registrierung):** Jeder ankommende Flüchtling wird einmalig erfasst und überprüft (inkl. ED-Behandlung, Sicherheitsabgleich, Dokumentenprüfung/PTU). Grundlage der gemeinsamen Erfassung (Ankunftserfassung) ist das neue Kerndatensystem, auf das sowohl die zuständigen Landesbehörden als auch das BAMF zugreifen können.¹ Am Ende dieses Prozessschrittes wird ein Ankunftsnaachweis (AKN, Ankunftsnachweis) ausgehändigt. Direkt im Anschluss an Erfassung und Überprüfung wird die Länderzuständigkeit ermittelt (EASY-Optionierung, EASY). Zur weiteren Planung erfolgt eine erste Einteilung entsprechend den Fallprofilen (Profiltriage in A-/B-/C-/D-Fälle). In dieses Modul sollte – je nach Absprache mit dem Land – auch die Berechnung der Sozialleistung und idealerweise auch die medizinische Untersuchung (Landesaufgaben) integriert werden.²

■ **Modul B (Antragstellung):** Auf die Registrierung folgt die Antragstellung. Die Datenaufnahme wird mit der Belehrung durch den Dolmetscher verbunden. Diese kann auch gruppenweise erfolgen. Der Kontakt des Antragstellers mit dem Asylverfahrenssekretariat (AVS) ist auf das gesetzliche Minimum reduziert. Am Ende der Antragstellung wird der Antragsteller entweder direkt zur Anhörung weitergeleitet oder die Anhörung im Ankunftscenter innerhalb der 48-Stunden-Frist bzw. (für C2-Profilen) die Anhörung in einer Außenstelle des BAMF terminiert. Diejenigen Antragsteller, die nach EASY einem anderen Bundesland zugeordnet wurden, werden nach Antragstellung dorthin weitergeleitet.

1 Bis zum Rollout des Kerndatensystems sollte mit dem Land eine Übergangslösung vereinbart werden, etwa die gleichzeitige Eingabe der Daten durch einen Mitarbeiter in die Systeme des Landes und des Bundes.
2 Die medizinische Untersuchung (typischerweise Inaugenscheinnahme und Röntgen) bleibt in diesem Leitfaden als reine Landesaufgabe außer Betracht.

■ **Modul C (Anhörung und Bescheiderstellung):** Im Anschluss hört der Entscheider (*Entscheider*) den Antragsteller an (für Ausnahmen vgl. die oben genannten Kategorien) und erstellt den Bescheid. Abgeschlossen wird das Verfahren durch die Bescheidzustellung (in Absprache mit dem Land) und die Endbearbeitung des AVS.

Es hat sich bewährt, den Prozess mit ca. 50 Zugängen pro Tag zu starten (falls ausreichend Personal vorhanden) und iterativ zu verbessern. Schritt für Schritt wird somit die volle Kapazität erreicht.

Bei der Ausgestaltung und Umsetzung dieses Prozesses sind folgende Aspekte frühzeitig zu beachten:

■ **Absprachen mit dem Land:** Mit dem jeweiligen Bundesland individuell zu klären sind insbesondere folgende Fragen:

- Wie werden die Flüchtlinge zum Gebäude zugeführt und von dort abgeholt (z.B. wie viele Asylbewerber in jedem Bus)? Wie kann eine stufenweise Erhöhung der Zuführung sichergestellt werden? Wie erfolgt der Informationsaustausch über die Anzahl der Flüchtlinge und – wenn bereits absehbar – die benötigten Dolmetscherkapazitäten?

- Wie wird eine gemeinsame Registrierung und Überprüfung organisiert (z.B. paritätische Bereitstellung der Mitarbeiter)?
- Wie und wo kann der Bescheid zugestellt werden?
- An welcher Stelle im Prozess und an welchem Ort sollen die medizinische Untersuchung und die Leistungsberechnung durch das Land stattfinden?

■ **Abbildung des Prozesses in der jeweiligen Liegenschaft:** Die Liegenschaft für das Ankunftszentrum ist so auszuwählen und zu planen, dass der vorgesehene Prozess umgesetzt werden kann. Dennoch lassen sich Abweichungen vom Soll-Prozess aufgrund räumlicher Gegebenheiten nicht immer ausschließen. Auch werden zusätzlich zu den für die Module benötigten Räumlichkeiten weitere Verwaltungsräume im Ankunftszentrum einzurichten sein (z.B. Serverraum). Es hat sich besonders bewährt, mit den Beteiligten aus den verantwortlichen Infrastrukturreferaten auf Basis eines Gebäudeplans frühzeitig einen ersten Entwurf eines möglichen Ablaufplans zu erstellen. Dabei ist darauf zu achten, dass sich die Laufwege der Antragsteller in den verschiedenen Prozessschritten möglichst wenig überschneiden. Auch müssen stets genügend Warteräume zur Verfügung stehen, die aus Sicherheitsgründen eine Kapazität von rund 60 Personen nicht überschreiten sollten.

3.

ERFOLGSFAKTOREN FÜR DAS ANKUNFTSZENTRUM

Der erfolgreiche Aufbau und Betrieb eines Ankunftsentrums verlangt die Erfüllung einiger grundlegender Voraussetzungen.

3.1 Abstimmung Bund und Land

Da in einem Ankunftszentrum die Prozesse des Landes mit denen des BAMF integriert werden, ist eine enge Abstimmung zwischen beiden Seiten ein zentraler Erfolgsfaktor für den Aufbau der neuen Organisationseinheit. In jedem Bundesland sollen frühzeitig zentrale, ggf. hierarchisch gestaffelte Ansprechpartner benannt und Finanzierung, Mitarbeiterverteilung, Prozessverantwortlichkeiten sowie Schnittstellen zwischen Bund und Land abgesprochen werden. Wesentliche Fragen betreffen dabei die geordnete Zuführung der Flüchtlinge aus den Unterkünften des Landes zum Ankunftszentrum und ihre Abholung sowie die frühe Übermittlung zustellungsfähiger Anschriften für die zügige Er- und Zustellung der Bescheide.

3.2 Personal

Noch in der frühen Planungsphase wird der vorläufige Personalbedarf beim BAMF und den zuständigen Landesbehörden gemeldet und mit fortlaufender Planung bestätigt.

Überkapazitäten sind für die ersten Betriebsmonate einzuplanen. Auf diese Weise lässt sich ein stabiler Hochlauf bei paralleler Schulung des neuen Personals gewährleisten. Mindestens die Hälfte des verfügbaren Personals sollte bereits fachlich und interkulturell geschult sein. Zudem wird erfahrenes Personal für komplexe Fälle und die Einarbeitung neuer Mitarbeiter benötigt.

3.3 Liegenschaft

Die Bundesanstalt für Immobilienaufgaben (BImA) und Mitarbeiter des Liegenschaftsreferats identifizieren gemeinsam eine für das Ankunftszentrum geeignete Liegenschaft auf Basis der Mengengerüste und Personalstrukturen. Die Akquisition übernimmt die BImA für das BAMF. Benötigt werden große Räume (Warteraum, Registrierung), kleinere Zimmer (für Anhörungen) und ausreichende Freifläche vor der Liegenschaft. Die Gegebenheiten für Zuführung und Abholung sind zu berücksichtigen, um stabile Prozessflüsse zu ermöglichen.

4.

MEILENSTEINPLANUNG FÜR DEN AUFBAU EINES ANKUNFTSZENTRUMS

Um ein Ankunftszentrum in wenigen Wochen fristgerecht in Betrieb zu nehmen, sind vor allem:

- ein belastbares Mengengerüst als Grundlage für alle weiteren Planungen zu kalkulieren,
- Projekt- und Linienorganisation samt zugehöriger Steuerungslogik frühzeitig festzulegen,
- die benötigte Liegenschaft zeitnah zu beschaffen und vorzubereiten.

4.1 Mengengerüst

Zentrale Einflussgröße für alle weiteren Planungen ist die Anzahl ankommender Flüchtlinge (Neuzugänge sowie EASY-Gap), die täglich in einem Ankunftszentrum zu bearbeiten sind. Deshalb sollte diese Anzahl bei Beginn der Planungen festgelegt werden. Da die Zugangszahl aber im Jahresverlauf stark schwankt, muss wirtschaftlich abgewogen werden, welche Werte zu Grunde gelegt werden sollten (z.B. Spitzenlast oder Durchschnitt). Zusätzlich sind in diesem Zusammenhang politische Absprachen zu beachten. Der Bedarf an Personal kann mit Hilfe durchschnittlicher Prozesszeiten und der erwarteten Zugänge berechnet werden.

4.2 Projekt- und Linienorganisation

Die Festlegung von Projekt- und Linienorganisation dient der frühzeitigen Etablierung einer Steuerungslogik – für den Projekt- sowie den Linienbetrieb.

Projektorganisation. Für den Aufbau eines Ankunfts-zentrums gibt es ein Projektteam, an dessen Spitze der Projektleiter steht. Er ist für die operative Steuerung in der Aufbauphase verantwortlich und wird unterstützt durch Vertreter der Referate des BAMF für Liegenschaften, IT und Personal. Für jede Funktion wird – wenn möglich – parallel auch ein Verantwortlicher des jeweiligen Bundeslandes eingesetzt (gespiegelte Personalaufstellung von Land und Bund). Eine beispielhafte Checkliste für die operativen Schritte zur Personalisierung vor Inbetriebnahme des BAMF-Ankunfts-zentrums ist in Anhang 2 enthalten.

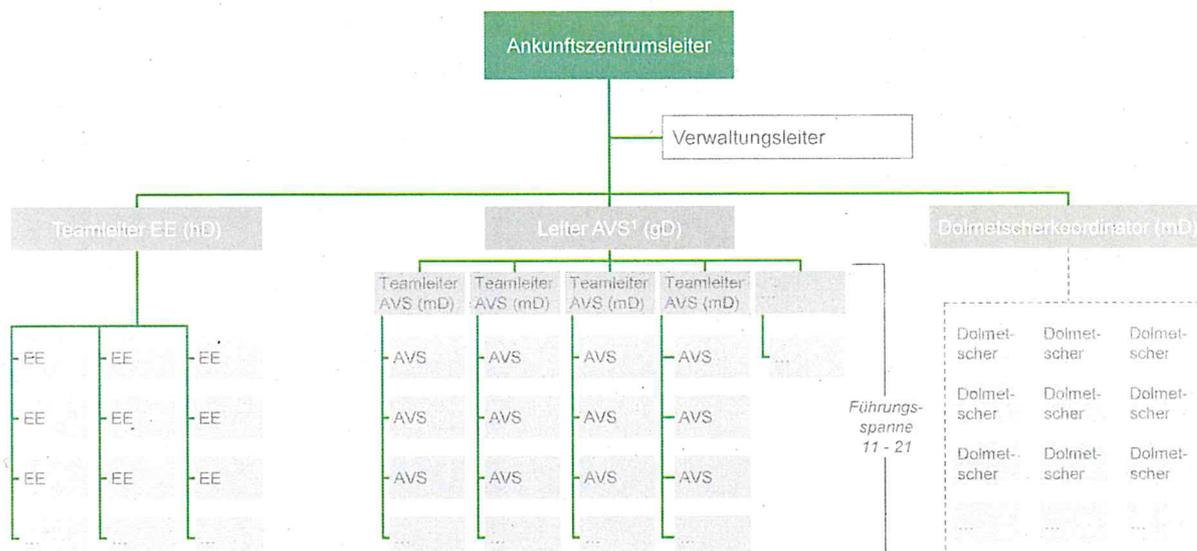
Linienorganisation und Personal im Ankunfts-zentrum. Parallel zur Projektorganisation wird die Linienorganisation etabliert. Beide Organisationen sollten sich während des Aufbaus der Ankunfts-zentren intensiv austauschen. Hierbei spielt der BAMF-AZ-Leiter eine zentrale Rolle. Sobald die finale Ausbaustufe des Ankunfts-zentrums erreicht ist, ersetzt die Linien- die Projektorganisation vollständig. Aufgabe der Linienorganisation ist es dann, den Bearbeitungsprozess kontinuierlich zu verbessern. Die Führung

erfolgt in der Linienorganisation durch eine BAMF-AZ-Leitung. Analog zur Projektorganisation ist auch in der Linienorganisation eine gespiegelte Personalaufstellung von Land und Bund sinnvoll.

Rollenbeschreibungen der Hauptakteure auf Seiten des Bundes. Ein Ankunfts-zentrum verfügt über zahlreiche verschiedene Akteure. Es kommt daher auf klare Kompetenzzuweisungen und Verantwortlichkeiten an, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten. Übergreifend ist eine gute Führung die wichtigste Voraussetzung für den Erfolg eines Ankunfts-zentrums. Führungsaufgaben sollten klar verteilt sein zwischen BAMF-AZ-Leitung, Teamleitung Entscheider, Leiter AVS, Teamleiter AVS, Dolmetscherkoordinator und dem Zuführungs-/Weiterleitungskordinator. Führungskräfte sollten als Ansprechpartner vor Ort präsent sein, den ständigen Kontakt zu ihren Mitarbeitern suchen, Schwierigkeiten aufzeigen und Verbesserungen anstoßen. Die folgenden Rollen sind den bundesseitigen Hauptakteuren im Ankunfts-zentrum zugeordnet.

- Die *BAMF-AZ-Leitung* trägt die Gesamtverantwortung für den Geschäftserfolg des Ankunfts-zentrums und führt das Personal. Sie ist auch zuständig für die operative Leitung, die Gesamtprozessplanung im Ankunfts-zentrum sowie die Koordination mit dem Ansprechpartner des Landes. Vor allem trägt sie die Verantwortung für die BAMF-Mitarbeiter im Ankunfts-zentrum, koordiniert die Kapazitätsplanung der Mitarbeiter sowie die Einweisung neuer Mitarbeiter. Die BAMF-AZ-Leitung setzt Entscheidungen aus der Zentrale um, und kommuniziert andererseits den aktuellen Status im Ankunfts-zentrum, inkl. möglicher Problemfelder, mittels eines Statusberichtswesens an die Zentrale.
- Der *Teamleiter Entscheider (EE)* ist verantwortlich für die Führung der Entscheider im Ankunfts-zentrum. Er gibt fachliche Unterstützung und koordiniert die täglichen Arbeitsabläufe und die Verantwortung für die Zielerreichung: Anzahl Anhörungen und Entscheidungen.

Musterorganigramm Ankunftszentrum (ausschließlich BAMF-Mitarbeiter)



1 Position vorhanden ab vier Teamleiter AVS

- Der *Teamleiter Asylverfahrenssekretariat (AVS)* ist verantwortlich für die Mitarbeiter im AVS. Er weist ihnen, falls nötig, täglich ihre Plätze zu, koordiniert ihre Tagesplanung, ist Ansprechpartner für Fragen zu schwierigen Fällen im AVS und führt Problemlösungsrunden durch. Der Teamleiter ist verantwortlich für die Zielerreichung: Anzahl Anträge.
 - Der *Dolmetscherkoordinator* ist dafür zuständig, dass genug Dolmetscher für die Datenerfassung sowie Anhörung zur Verfügung stehen. Er kümmert sich um die Einweisung der Dolmetscher, das Austeilen und Unterschreiben der Dolmetscher-Laufzettel am Ende jedes Tages sowie die Abrechnung mit den Dolmetschern.
 - Der *Zuführungs-/Weiterleitungskordinator* ist Hauptansprechpartner für alle Zuführungs- und Abholungsfragen. Am Ende jedes Tages entscheidet er über die Zuführungssteuerung. Er beschafft Informationen über die Belegung der Notunterkünfte, stimmt den Transport dorthin ab und übersendet Aushanglisten an die Notunterkünfte. Zusätzlich ist er verantwortlich für die zugehörige Koordination zwischen BAMF, Land und Kommunen, für die Überstellung von Flüchtlingen in die Kommunen und die Organisation des Transports dorthin.
- Alle Führungskräfte achten neben der Zielerreichung auf die qualitativ hochwertige Arbeit im Asylverfahren.
- Auch jenseits der Leitungsebene sollten den Mitarbeitern der Ankunftszentren klar abgegrenzte Verantwortlichkeiten zugewiesen werden. Dies gilt besonders, wenn innerhalb einiger Rollen mehrere Aufgabenbereiche auszuüben sind.
 - Der *Entscheider* führt die mündliche Anhörung von Antragstellern durch und entscheidet über die Asylanträge. Eine Spezialisierung der Entscheider hinsichtlich Herkunftsländern kann ab einer hinreichend vorliegenden Zahl von Fällen angedacht werden.
 - Der *AVS-Mitarbeiter* kümmert sich um die administrativen Aspekte der Antragstellung (Aufnahme der Daten, Abnahme des Passes, Zustellung der Dokumente/Bescheide, Endbearbeitung). Zudem kann je Ankunftszenrum ein AVS-Mitarbeiter als Läufer eingesetzt werden, der den Antragsteller und seine Dokumente von Station zu Station begleitet. Das Scannen und Drucken kann eigenen AVS-Mitarbeitern übergeben werden.
 - Der *Dolmetscher* holt die Asylbewerber aus dem Warteraum, unterstützt sie bei der Aufnahme der Personaldaten und übergibt sie an die ED-Erfassung (*ED-Erfassung*). Darüber hinaus unterstützt er bei der Belehrung der Antragsteller und übersetzt die Anhörung sowie die Dokumente für PTU.

4.3 Infrastruktur

Für die infrastrukturelle Planung der Liegenschaft ist die frühe und enge Abstimmung mit dem IT-Referat und dem Liegenschaftsreferat nötig. Letzteres bezieht seinerseits früh die BImA mit ein. Im Folgenden sind die wichtigsten Meilensteine und Arbeitsschritte genannt (eine beispielhafte Checkliste ist in Anhang 2 enthalten. Das Liegenschaftsreferat kann auf Anfrage eine detailliertere Checkliste zur Verfügung stellen):

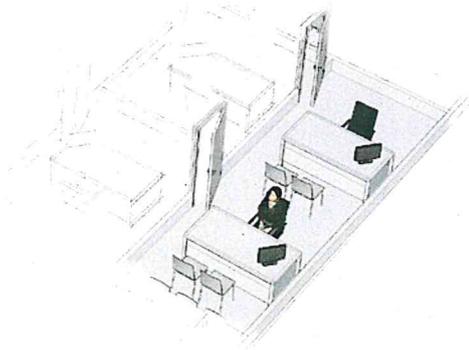
1. *Liegenschaft beschaffen.* Der Abschluss eines Mietvertrags als wichtigster Meilenstein sollte idealerweise ein bis zwei Monate vor dem Starttermin (zuzüglich Umbauzeit) erfolgen. Hierfür sind:
 - mögliche Gebäude (mit Hilfe der BImA) zu suchen und zu besichtigen,
 - eine Schätzung über Dauer und Kosten etwaiger Umbaumaßnahmen einzuholen (auf Grundlage der ersten Planung des Prozesses in der Liegenschaft – siehe Kapitel Soll-Prozess),
 - die angestrebte Liegenschaft vom IT- und vom Liegenschaftsreferat zu prüfen und freizugeben, inkl. der Prüfung möglicher vergaberechtlicher Auflagen
 - ggf. weitere Freigaben einzuholen (z.B. Denkmalschutz, Brandschutz),
 - frühzeitig über das IT-Referat ein Breitbandanschluss bei der Telekom zu beantragen (falls noch nicht vorhanden),
 - ein Mietvertrag durch das Liegenschaftsreferat und die BImA auszuhandeln (Achtung: Publikumsverkehr/Anwohnerbeziehungen thematisieren).
2. *Belegungsplan erstellen.* Auf Basis der ersten Prozessplanung ist durch den Aufbauleiter zusammen mit dem Projektteam in der Zentrale ein detaillierter Belegungsplan zu erstellen, der für jedes Büro die genaue Belegung spezifiziert (z.B. „Einzelbüro für einen Entscheider“). Diese Planung sollte bereits vor Abschluss des Mietvertrags angestoßen werden.
3. *Liegenschaft anpassen und freigeben.* Nach Abschluss des Mietvertrags müssen unverzüglich die nötigen Umbauten beginnen, die mit der Freigabe des Gebäudes durch die BImA beendet sind. Besonders wichtig ist es, frühzeitig die Verkabelung des Gebäudes anzustoßen, da Verzögerungen hierbei die fristgerechte Eröffnung gefährden können.

4. *Arbeitsplätze einrichten.* Parallel zum Umbau des Gebäudes sind die benötigten Arbeitsplätze zu planen und auf Basis des Belegungsplans frühzeitig die nötigen Möbel und das nötige IT-Equipment zu bestellen.
5. *IT-Installation finalisieren.* Vor der Eröffnung des Ankunftszentrums sollte ein Mitarbeiter des IT-Referats für einige Tage dauerhaft vor Ort sein, um die Koordination zwischen den Lieferanten der verschiedenen IT-Komponenten und deren Funktionieren im Zusammenspiel zu gewährleisten.

Idealtypisch umfasst ein Ankunftszentrum folgende Räumlichkeiten:

- Ausreichend Warteräume und Toiletten (inkl. separater Mitarbeiter Toiletten) nach jedem Prozessschritt
- Einen Besprechungsraum (oder bei Bedarf mehrere) für Gruppenbelehrung und Datenaufnahme
- Einen (oder bei Bedarf mehrere) Dolmetscheraufenthaltsräume
- Büros für die Registrierung, inkl. Equipment für die ED-Erfassung und zur Ausstellung des Ankunftsnachweises (Doppelbelegung möglich)
- Nach Absprache mit dem Land Büros für die Landes-sachbearbeiter (Doppelbelegung möglich) und Räume für die medizinische Untersuchung
- Büros für die Antragstellung (Doppelbelegung möglich)
- Büros für die Anhörung und Bescheiderstellung (Einzelbüros in der Anhörung, Bescheiderstellung ggf. in Mehrfachbelegung möglich)
- Büros für Backoffice-Tätigkeiten des AVS: Prüfung der Dokumente (PTU) mit entsprechendem Equipment, Scan, Koordination und Endbearbeitung
- Büros für Führungskräfte und Verwaltung
- Allgemeine Verwaltungsräume: Besprechungs- und Sozialräume (Teeküchen), Aktenablage, Serverraum, Poststelle, Erste-Hilfe-Raum und Pforte.

Raumtyp „Doppelbüro“

**Beschreibung:**

- Standardbüro mit zwei Arbeitsplätzen (ca. 16 m²) und vier Stühlen für Publikumsverkehr
- Ggf. besonderes Equipment nötig (z.B. PTU)

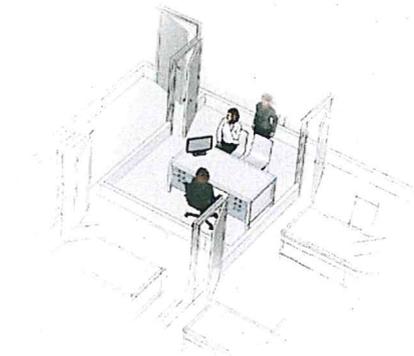
Verwendbar für:

- | | |
|-----------------------------------|---|
| ■ Verwaltung | ■ Antragsannahme |
| ■ Registrierung | ■ Überwachung Rechts- und Bestandskraft |
| ■ PTU/Scan | ■ Leistungsberechnung |
| ■ Bescheiderstellung ¹ | |

Anzahl bei 100 Zugängen pro Tag: ca. 30

¹ Falls in Backoffice-Tätigkeit erstellt

Raumtyp „Einzelbüro“

**Beschreibung:**

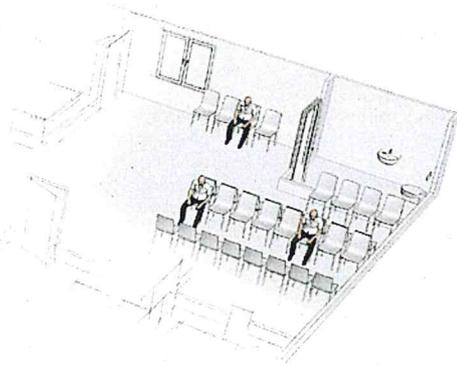
- Standardbüro mit einem Arbeitsplatz und zwei Stühlen für Publikumsverkehr
- Blick- und Schallsolierung zur Gewährung der Privatsphäre

Verwendbar für:

- Anhörung und Bescheiderstellung
- Führungskräfte

Anzahl bei 100 Zugängen pro Tag: ca. 35

Raumtyp „Warteraum“

**Beschreibung:**

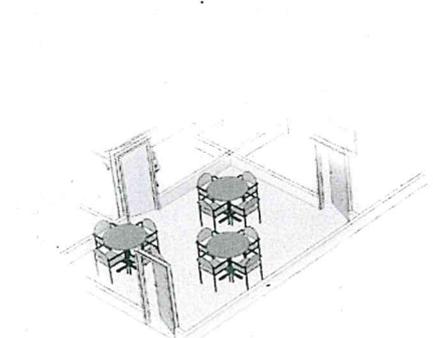
- Warteraum mit maximal 60 Stühlen (ca. 60 m²)
- Überwachung durch Sicherheitsdienst
- Trinkwasserversorgung und Zugang zu WC

Verwendbar für:

Warten zwischen den verschiedenen Prozessschritten

Anzahl bei 100 Zugängen pro Tag: ca. 6

Raumtyp „Besprechungsraum“

**Beschreibung:**

Besprechungsraum mit drei großen Tischen für maximal 20 Personen

Verwendbar für:

- Belehrungen in der Gruppe
- Besprechungen
- Schulungen

Anzahl bei 100 Zugängen pro Tag: ca. 3

Zusätzlich sind Spezialräume (z.B. Sozial- oder Lagerräume) einzuplanen.

6.

VERÄNDERUNGSMANAGEMENT UND KOMMUNIKATION

Ein übergreifender Kommunikationsplan ist unverzichtbares Element des Aufbaus und Betriebs eines Ankunftsentrums. Dabei sollte die Kommunikation so proaktiv und zielgruppenspezifisch wie möglich erfolgen. Insbesondere in der Kommunikation zwischen Bund und Land müssen zeitnah alle relevanten Beteiligten identifiziert und angemessen eingebunden werden. Örtliche Führungskräfte sollen so früh wie möglich in strategische Absprachen zwischen der Leitung des BAMF und dem jeweiligen Bundesland einbezogen werden, um gegenüber örtlichen Akteuren sprachfähig zu bleiben. Geplante Prozesse sind für alle Beteiligten transparent zu machen und Ziele für die Zuführung und Abholung von Asylbewerbern je Liegenschaft klar zu kommunizieren. Für den Fall

unerwarteter Komplikationen (z.B. kurzfristige Änderungen bei der Zuführung oder Abholung von Asylbewerbern) sind Eskalationswege zu definieren, die eine schnelle Umsteuerung ermöglichen. In der Regel ist zudem der informelle, auch routinemäßige Austausch aller Beteiligten besonders hilfreich.

Als Neuerung für den Bund wie für die Länder werden die Ankunftsentren innerhalb und außerhalb des Projekts und des BAMF unter Umständen auf Vorbehalte treffen. Hier kommt es vor allem auf die involvierten Führungskräfte an, Überzeugungsarbeit zu leisten und - wo nötig - darauf hinzuwirken, Einstellungen und Verhaltensweisen nachhaltig zu verändern.

Veränderungsmanagement und Kommunikation ändern Verhaltensweisen nachhaltig

1 Verständnis und Überzeugung stärken

Vorbildrolle einnehmen 2

„... ich verstehe, was von mir verlangt wird und es ergibt in meinen Augen Sinn“

„... ich sehe, wie sich meine Chefs und meine Kollegen anders verhalten“

„... ich die Fähigkeiten und Möglichkeiten habe, mich anders zu verhalten“

„... ich sehe, dass unsere Struktur, Prozesse und Ziele die Veränderungen unterstützen“



4 Fähigkeiten weiterentwickeln

Mechanismen und Anreize anpassen 3

- Ein klar umrissenes Zielbild mit einheitlichen Definitionen und Prozesskommunikation der Veränderung ist als gemeinsame Basis aller Einflussfaktoren wichtig
- Die Projektleitung des Ankunftsentrums sollte Denken und Verhalten der Projektteammitglieder und der internen Stakeholder ändern

Der Einsatz der Kanäle ist systematisch auf den Kontext der Kommunikation abzustimmen

	Kontext	Kanal
Überzeugen 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikation in beide Richtungen ▪ Fokussiert ▪ Kleine Gruppen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitstreffen ▪ Runder Tisch ▪ Chat ▪ Umfrage
Berichten 2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikation in eine Richtung ▪ Fokussiert ▪ Große Gruppen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ E-Mail, Memo ▪ Intranet, Blog ▪ Newsletter, Flyer ▪ Infotafel ▪ Voicemail ▪ Rede
Erklären/ informieren 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikation in eine Richtung ▪ Detailliert ▪ Für große Gruppen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gallery Walk ▪ Schulung ▪ Telefonkonferenz ▪ Handbuch, Broschüre ▪ Video ▪ Townhall-Meeting
Einbinden/ mobilisieren 4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikation in beide Richtungen ▪ Detailliert ▪ Kleine Gruppen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Workshop ▪ Virale Kampagne ▪ Future Retrospective ▪ Vor-Ort-Besuch ▪ Wettbewerb/Preis

Für die breitere Öffentlichkeit können neben klassischen Kanälen (Interviews etc.) insbesondere auch Onlinekanäle und Social Media genutzt werden

ANHANG I: GLOSSAR INTEGRIERTES FLÜCHTLINGSMANAGEMENT

Ankunftserfassung	Biometrische Überprüfung von Migranten bei Ankunft in Ankunftscentren und Erstaufnahmeeinrichtungen zur eindeutigen Identifizierung (ggf. mittels Fast-ID); Aufnahme von Identifikations-/Personaldate (Augenfarbe, Größe, Sprache etc.); Eingabe von Prozessdate; Unterschreiben des Ankunftsachweises
Ankunftsachweis (AKN)	Fälschungssicheres Dokument mit den wichtigsten Personendate und Passfoto, welches die Identifizierung von Asylsuchenden erlaubt und diese zum Leistungsbezug berechtigt; gültig bis zu dem Zeitpunkt, zu dem der Ankunftsachweis durch einen Aufenthaltstitel ersetzt wird (z.B. Aufenthaltsgestattung)
Ankunftscentrum (AZ)	Einrichtung, in der alle neuankommenden Asylsuchenden ein integriertes Asylverfahren von Registrierung bis Asylbescheid (für alle entscheidbaren Fälle, Priorität A-/B-Fälle) durchlaufen können; nicht entscheidbare Fälle werden nach Antrag oder erster Anhörung an die bestehende BAMF-Außenstelle weitergeleitet; D-Fälle sollen perspektivisch für das Dublin-Verfahren in der Wartezone nahe des Ankunftscentrums (Wartezone) verbleiben; künftige Wartezone und Residenzpflicht noch offen.
AVS	Asylverfahrenssekretariat; Personal aus dem mittleren Dienst, welches die Aktenanlage der Asylbewerber durchführt; ebenso ED-Behandlung, PTU, Endziffernbearbeitung, Zustellung, Koordination der Dolmetscher, Abrechnungen etc.
BAMF-Außenstelle (BAMF-AS)	Einrichtungsform, die eine bestehende oder geplante BAMF-Außenstelle mit angeschlossener Aufnahmeeinrichtung umfasst; hier werden bereits anwesende Migranten sowie nicht entscheidbare Fälle aus dem Ankunftscentrum bearbeitet. Bereits anwesende Migranten durchlaufen Phase 1 (Ankunft und Registrierung) in der EAE; das Asylverfahren findet im Anschluss in der BAMF-Außenstelle statt. In der BAMF-Außenstelle negativ beschiedene B-Fälle sowie D-Profile sollen künftig an EAE- nahe Ankunftscentren für Abschiebung und Überstellung weitergeleitet werden (künftige Wartezone und Residenzpflicht noch offen).
Bearbeitungsstraße	Einrichtungen in Bayern (Passau und Rosenheim) zur schnellen Erfassung und Weiterleitung von Migranten an die Bundesländer; Migranten werden dabei namentlich registriert, ärztlich untersucht, fotografiert und müssen Fingerabdrücke abgeben, welche die polizeilichen Datenbanken durchlaufen; bei negativem Abgleich werden sie in eine Erstaufnahmeeinrichtung gebracht.
EAE	Erstaufnahmeeinrichtung, die als offizielle Anlaufstelle und Unterkunft der Asylbewerber dient, bevor diese ihren Asylantrag im Ankunftscentrum stellen; Asylbewerber werden über EASY auf die Erstaufnahmeeinrichtungen verteilt.

EASY	Erstverteilung der Asylbewerber; IT-Anwendung, durch die die Erstverteilung von Asylbewerbern mittels Königsteiner Schlüssel (<i>↻Königsteiner Schlüssel</i>) auf die einzelnen Bundesländer in Deutschland erfolgt; bei der Verteilung werden neben dem Königsteiner Schlüssel auch die Spezialisierungen von BAMF-Außenstellen beachtet.
EASY-Gap	Differenz zwischen den EASY-Registrierungen und den tatsächlich gestellten Anträgen; sie ist zu erklären durch a) Asylsuchende, die auf Antragstellung warten, b) Doppelerfassungen in EASY und c) Asylsuchende, die in andere Länder weitergereist sind.
ED-Erfassung	Erkennungsdienstliche Behandlung zur Erfassung personenbezogener biometrischer Daten durch die Polizei als Identifikationsnachweis und Präventivmaßnahme; sie umfasst die Aufnahme von Lichtbildern, die Abnahme von Fingerabdrücken sowie die Messung der Körpergröße.
Entscheider	Personal aus dem gehobenen Dienst, welches die Anhörungen der Asylbewerber durchführt und auf dieser Grundlage im Anschluss die Entscheidung über Aufenthaltsgestattung oder Ausweisung der Asylbewerber trifft
Entscheidungszentrum	Vier Zentren in Bonn, Nürnberg, Mannheim und Berlin, in denen Sonderentscheider aktiv sind, die nur auf Bescheiderstellung ausgebildet sind; sie entscheiden über entscheidungsreife Fälle der BAMF-Außenstellen und erstellen die Bescheide.
EURODAC	Europaweites Datensystem zur Speicherung von Fingerabdrücken; Abgleich der Asylbewerber mit dieser Datenbank zur erleichterten Anwendung der Dublin-II-Verordnung (Bestimmung des für die Prüfung eines Asylantrags zuständigen Mitgliedsstaats der EU) und somit zur Prävention von zeitgleich oder nacheinander gestellten Asylverfahren einzelner Bewerber in mehreren Ländern
Fallprofile (A, B, C, D)	A-Profil: Antragsteller mit hoher Bleibeperspektive, typischerweise solche aus unsicheren Herkunftsländern (Syrien, Eritrea, christliche Minderheiten im Irak); B-Profil: Antragsteller mit geringer Bleibeperspektive, typischerweise solche aus sicheren Herkunftsländern (Westbalkan, Ghana, Senegal); C-Profil: Antragsteller, bei denen eine intensivere Prüfung zur Feststellung von Flüchtlingsstatus, Asylberechtigung oder Schutzbedürftigkeit nötig ist; D-Profil: Dublin-Fälle
Geschäftsmodell integriertes Flüchtlingsmanagement	Im Jahr 2016 umzusetzendes Gesamtsystem aller am Asylprozess beteiligten Einrichtungen (z.B. Erstaufnahmeeinrichtungen, Ankunftscentren, BAMF-Außenstellen) und Behörden (z.B. BAMF, Bundesagentur für Arbeit), deren bundeslandspezifischer Niederlassungen sowie deren Kapazitäten (Personal, Betten)

Integriertes Identitätsmanagement

Konzept zur eindeutigen Identifizierung von Asylsuchenden, bestehend aus drei Kernelementen:

- Erfassung (erste systematische Registrierung der Asylsuchenden und Sicherstellung der eindeutigen Identifizierbarkeit mittels biometrischer Daten)
- Kerndatensystem (zentrales Datensystem für Kerndaten mit behördenübergreifender Relevanz, die über Schnittstellen aus Systemen der Behörden abgerufen werden können)
- Ankunftsnachweis (siehe Ankunftsnachweis).

Königsteiner Schlüssel

Im Königsteiner Schlüssel ist festgelegt, wie die einzelnen Länder der Bundesrepublik Deutschland an gemeinsamen Finanzierungen zu beteiligen sind. Der Königsteiner Schlüssel liegt der Errechnung der Aufnahmequoten an Asylbewerbern für die einzelnen Bundesländer zu Grunde.

PIK

Personalisierungsinfrastrukturkomponente; Hardware, mit der ankommenden Asylbewerbern ein Ankunftsnachweis ausgestellt wird; sie umfasst:

- Fast-ID-Fingerabdrucksabgleich mit bereits registrierten Personen zur Vermeidung von Mehrfachregistrierungen
- Erfassung der Fingerabdrücke und Personendaten
- Registrierung mit Anlage der Personendaten in einem Kerndatensystem und der Fingerabdrücke bei BKA und EURODAC
- Ausstellung des Ankunftsnachweises

PTU

Physikalisch-technische Urkundenstelle des BAMF; sie überprüft die im Asylverfahren vorgelegten Urkunden und Unterlagen auf ihre Echtheit.

Schutzbedürftigkeit

Nach EU-Richtlinie 2003/9/EG gelten solche Personen als besonders schutzbedürftig, deren Anhörung nach Umsetzung in deutschem Gesetz durch einen Sonderbeauftragten durchgeführt werden muss (Minderjährige, unbegleitete Minderjährige, Behinderte, ältere Menschen, Schwangere, Alleinerziehende mit minderjährigen Kindern, Opfer des Menschenhandels, Personen mit schweren körperlichen Erkrankungen, Personen mit psychischen Störungen und Personen, die Folter, Vergewaltigung oder sonstige schwere Formen psychischer oder sexueller Gewalt erlitten haben, wie z.B. Opfer der Verstümmelung weiblicher Genitalien).

Schutzquote

Prozentualer Anteil von Personen, die einen Asylantrag gestellt haben und denen in Deutschland Schutz gewährt wurde

Soll-Prozess

Durchgehend integrierter Asylverfahrensprozess („Ende zu Ende“) von Registrierung bis Integration/Abschiebung/Überstellung von Asylbewerbern; deutschlandweite Implementierung in allen Einrichtungen (Ankunftscentren, Aufnahmeeinrichtungen, BAMF-Außenstellen) abgestimmt mit den wichtigsten Akteuren (Bund, Länder, Kommunen); der Prozess ist eingeteilt in drei Phasen:

- Phase 1: Ankunft und Registrierung
- Phase 2: Asylverfahren
- Phase 3: Integration/Rückführung.

Warteraum

Warteräume im weiteren Sinn existieren derzeit in Feldkirchen und Erding und dienen zur grenznahen schnellen Registrierung und deutschlandweiten Weiterleitung von Asylsuchenden; sie sollen im Zielsystem als Registrierungszentren fungieren und sind nicht mit den Warteräumen innerhalb der Ankunftscentren zu verwechseln.

Wartezone

Im Ankunftscentrum befindliche Stelle zum Aufenthalt von negativ beschiedenen B-Profilen sowie sich im Dublin-Verfahren befindlichen D-Profilen bis zu deren Abschiebung bzw. Überstellung

Zustellzentrum

Zentrum in Bonn, von dem aus die in den Entscheidungszentren erstellten Bescheide zugestellt werden

ANHANG 2: MUSTER-CHECKLISTEN OPERATIVER AUFBAU VON PERSONAL UND INFRASTRUKTUR

Personalcheckliste

Namensscharfe Liste des Personals erstellen	<input type="checkbox"/>
Personalthochlaufplanung aufsetzen	<input type="checkbox"/>
Rekrutierung (Zuständigkeit, Terminierung etc.) absprechen	<input type="checkbox"/>
Informationsmappe: Belehrungen, Telefonlisten, Prozessinformationen etc. zusammenstellen	<input type="checkbox"/>
Onboarding neuer Mitarbeiter anvisieren und terminieren (Kennenlernen, Zielprozess und einzelne Aufgabenbereiche vermitteln)	<input type="checkbox"/>
Etwaiges Bestandspersonal über neues Zielsystem und Prozesse unterrichten	<input type="checkbox"/>
Vorhandensein von Bestandskraft zur Einarbeitung/Möglichkeit der Schulung im QZN sichern	<input type="checkbox"/>
Verantwortliche für Qualifizierungsinhalte und -durchführung benennen (je Entscheider, AVS)	<input type="checkbox"/>
Qualifizierungskonzept mit Bestandskraft vereinbaren (Aufteilung Theorie - Praxis)	<input type="checkbox"/>
Qualifizierungsmaterialien besorgen (Entscheiderhandbuch)	<input type="checkbox"/>
Team ernennen, welches Qualifizierung der Mitarbeiter betreut und sicherstellt	<input type="checkbox"/>
Einteilung der AVS-Kräfte in Spezialisierungen vornehmen	<input type="checkbox"/>
DVS-Abrechnungsberechtigte festlegen	<input type="checkbox"/>
PTU-Mitarbeiter festlegen	<input type="checkbox"/>
Schulung PTU-Mitarbeiter (in Zentrale) organisieren	<input type="checkbox"/>
Konzept Mitarbeitereinschleusung abstimmen	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterkennungen beantragen	<input type="checkbox"/>
Pendelliste erstellen und an Ref. 720 versenden	<input type="checkbox"/>
Postabholung und -zulieferung veranlassen	<input type="checkbox"/>
Benutzerzugänge für Dolmetscherverwaltungssystem anlegen	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter für Z-Bereich festlegen	<input type="checkbox"/>
Benutzerzugänge für Bestellsystem (Kaufhaus des Bundes) anlegen	<input type="checkbox"/>

Infrastruktur

Lieferung und Aufbau Tische und Büromöblierung sicherstellen	<input type="checkbox"/>
Lieferung Schreib- und Bürobedarf sicherstellen	<input type="checkbox"/>
Lieferung Frankiermaschine sicherstellen	<input type="checkbox"/>
Aufbau und Anschluss Frankiermaschine sicherstellen	<input type="checkbox"/>
Lieferung BAMF-Schilder sicherstellen	<input type="checkbox"/>
Lieferung Dienstsiegel sicherstellen	<input type="checkbox"/>
Lieferung und Anschluss Kopierer sicherstellen	<input type="checkbox"/>
Lieferung und Aufbau sonstige Möbel sicherstellen	<input type="checkbox"/>
Lieferung Tresor sicherstellen	<input type="checkbox"/>
Papier für Drucker/Kopierer besorgen	<input type="checkbox"/>
Leere Dokumentenmappen als Vorrat besorgen	<input type="checkbox"/>
Aufenthaltsgestattungen als Vorrat besorgen	<input type="checkbox"/>
Lieferung PIK-Komponenten (inkl. höhenverstellbarer Schreibtisch, Stativ) sicherstellen	<input type="checkbox"/>
Lieferung PTU-Komponenten sicherstellen	<input type="checkbox"/>
Postwertzeichen mit Kreditkarte besorgen	<input type="checkbox"/>
Schließkonzept und Schlüsselverwaltung abklären	<input type="checkbox"/>
Türschilder für Mitarbeiter erstellen	<input type="checkbox"/>
Datenmülltonnen beauftragen	<input type="checkbox"/>
Freewaymarken für Pakete bestellen	<input type="checkbox"/>

