

Flüchtlingsmanagement – ganzheitliche Betrachtung der Situation in Sankt Augustin

Abschlussbericht

Stand 26.10.2016

Projektauftrag und Herangehensweise

Die Flüchtlingssituation stellt nicht nur Sankt Augustin, sondern alle Kommunen in Deutschland vor beachtliche Herausforderungen. Der Verwaltungsvorstand hat deswegen in einer Sitzung am 10.05.2016 beschlossen, durch die KGSt einen Gesamtüberblick über sämtliche Risiken und Herausforderungen im Zusammenhang mit der derzeitigen Flüchtlingssituation in Sankt Augustin erarbeiten zu lassen.

Die mit der Durchführung des Projektes von der KGSt beauftragte Firma Weisse & Kollegen klärte in einem Auftaktgespräch am 28.06.2016 gemeinsam mit Herrn Lübken, Frau Maffei und den Herren Tielke, Fey und Trösser die Projektgrundlagen. Dabei wurden auch sämtliche im Flüchtlingsmanagement der Stadt Sankt Augustin relevanten Akteure festgelegt (siehe Gesamtliste Anlage 1).

Diesen Akteuren übermittelte Herr Bürgermeister Schumacher am 19.07.2016 den in Anlage 2 dargestellten Fragebogen zur Identifikation aller Risiken und Herausforderungen. Der Fragebogen sollte an die KGSt zurückgesandt werden, um die Anonymität der Beantwortung zu gewährleisten. Von den 35 versandten Fragebögen wurden bis Fristende am 19.08.2016 insgesamt 20 Fragebögen an die KGSt übermittelt, die einen umfassenden Gesamtüberblick über alle mit dem Thema berührten Fachbereiche vermittelten. Die Differenz zwischen den versandten und den ausgefüllten Fragebögen erklärt sich durch die teilweise gemeinsame bzw. innerhalb eines Fachbereichs abgestimmte Beantwortung des Fragebogens. Die Gesamt-Risikoliste mit Stand vom 31.08.2016 ist in Anlage 3 enthalten.

Sämtliche Erkenntnisse wurden in die Risikomanagement-Software NARIS eingepflegt, für die die Stadt Sankt Augustin einen kostenfreien Zugang über die KGSt erhalten hat.

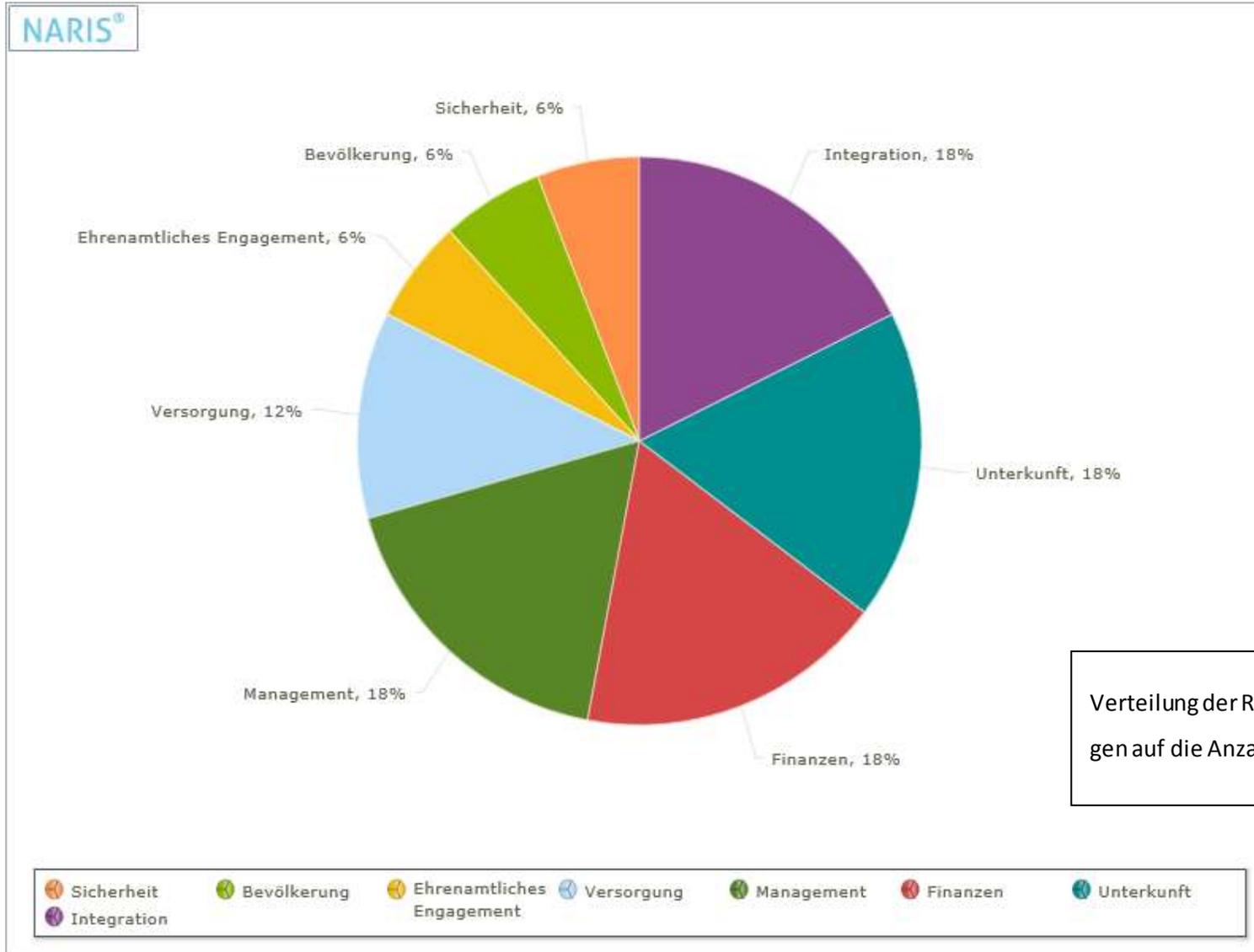
Erläuterung zum methodischen Ansatz

Das Instrument des Risikomanagements richtet den Blick nach vorne. Es wird nicht die Vergangenheit bewertet, sondern die Wahrscheinlichkeit von Ereignissen bzw. Entwicklungen und deren Auswirkung auf kommunale Ziele. Aufgabe des Risikomanagements ist daher, vor einer Zielverfehlung zu überlegen, was passieren kann und was dagegen getan werden kann.



Die im Folgenden benannten Risiken zeigen deswegen nicht Entwicklungen auf, die eingetreten sind, sondern solche, die aus Sicht der Verwaltung eintreten könnten, wenn nicht durch Anpassungen im Flüchtlingsmanagement entsprechende Maßnahmen zur Gegensteuerung ergriffen werden.

Die Anzahl und die thematische Zuordnung der benannten Risiken verdeutlicht dabei, dass die Verwaltung den Bereichen Integration, Unterbringung, Finanzen und Management der Flüchtlingssituation eine herausgehobene Risikorelevanz beimisst:



Projektergebnisse

Sämtliche aufgezeigten Risiken aus der Befragung aller Fachbereiche wurden von Weisse & Kollegen aufbereitet. Sie bildeten die Grundlage für einen Workshop am 12.09.2016 zur Ermittlung der TOP-10-Risiken aus Sicht der Verwaltung. Die Teilnehmenden wurden gebeten, durch die Vergabe von Punkten aus allen Risiken, jene mit einer herausragenden Bedeutung für Sankt Augustin herauszufiltern.

Mit deutlichem Abstand (32 Bewertungspunkte) wurde die Risikorelevanz des Themas „Unzureichendes Flüchtlingsmanagement“ am höchsten bewertet. Die zweithöchste Risikorelevanz wurde dem Thema „Unterbringung der Flüchtlinge (Geeignetheit der Unterkunft)“ mit 19 Bewertungspunkten bemessen.

Die Darstellung auf der nächsten Seite fasst die TOP-10-Risiken aus Sicht der Verwaltung in der Reihenfolge ihrer Gewichtung zusammen. Die Anzahl von 13 Risiken (statt 10) hängt mit der Aufteilung des Risikos „ungeeignetes Flüchtlingsmanagement“ in die beiden Risiken „Unzureichende Steuerung“ und „ungenügende Kernprozesse“ und mit der Aufnahme zweier weiterer Risiken, die aufgrund ihrer inhaltlichen Nähe zu TOP-10-Risiken mit aufgenommen werden sollten, zusammen.

Die Risikotabelle zeigt dabei die Ursachen, die einzeln oder in ihrer Zusammenwirkung zu den benannten Risikoereignissen und den daraus resultierenden Folgen führen können. Die Darstellung besagt nicht, dass sämtliche Folgen bereits eingetreten sind. Die Verwaltung hält aber das Risiko für sehr wahrscheinlich, dass es zu diesen Folgen kommen könne bzw. werde. Teilweise sind die Folgen bereits auch eingetreten. Eine genauere Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit und der konkreten Höhe des Schadens erfolgte erst im zweiten Workshop (siehe S. 17ff.).

Nr.	Risikoursache	Risikoereignis	Risikofolge	Thema
R34	<ul style="list-style-type: none"> -Verschleppung von Weichenstellungen und Entscheidungen -Fehlende strategische Zielplanung/unklare Schwerpunkte -Fehlende Personalentwicklungskonzepte (speziell für die Aufgaben im Flüchtlingsmanagement) -Fehlende Abstimmung und Management der Maßnahmen (z.B. Integration innerhalb der Verwaltung mit Dritten; Dolmetscherpool) -Fehlendes Vertrauen der Politik/Führungsspitze in die Verwaltung 	Unzureichende Steuerung (32 Punkte)	<p>Nichterreichen strategischer Ziele: Flüchtlinge werden unzureichend und/oder nicht angemessen betreut, Angemessene Reaktion auf die Flüchtlingszuströme wird erschwert</p> <p>Reputationsschaden: -Mangelndes Vertrauen der Politik in der Verwaltung -Verzögerungen im Verfahren -widersprechende Entscheidungen</p> <p>Verletzung einer Pflichtaufgabe: Unsicherheit und fehlende Motivation führen zu Fluktuation, Wissensverlust, erhöhte Fehlerquote, erhöhte Krankheitsquote und gefährden die Handlungsfähigkeit einzelner Fachbereiche</p>	Management

R31	<p>-Fehlende/undeutliche Beschreibung der Prozesse</p> <p>-Nicht sachgerechte Zuständigkeitsfestlegungen</p> <p>-Unzureichende Schnittstellendefinition zwischen den Organisationseinheiten</p> <p>-Fehlen relevanter Informationen</p> <p>-Schlechte Kommunikation zwischen Verwaltungseinheiten mit verschiedenen Schwerpunkten, Aufgaben und Zielen</p> <p>-Hohe Komplexität der Prozesse und fehlende aufeinander abgestimmte operative Umsetzung</p>	<p>Ungenügende Kernprozesse (32 Punkte)</p>	<p>Verletzung einer Pflichtaufgabe: Unsicherheit und fehlende Motivation führen zu Fluktuation, Wissensverlust, erhöhte Fehlerquote, erhöhte Krankheitsquote und gefährden die Handlungsfähigkeit einzelner Fachbereiche</p> <p>-Akteure verfügen nicht über alle notwendigen Informationen und treffen falsche Entscheidungen</p> <p>Vermögensschaden: nicht effektiver Einsatz von Ressourcen</p> <p>Nichterreichen strategischer Ziele: Flüchtlinge werden unzureichend und/oder nicht angemessen betreut, Angemessene Reaktion auf die Flüchtlingszuströme wird erschwert</p> <p>Reputationsschaden:</p>	<p>Management</p>
-----	---	---	--	-------------------

			<ul style="list-style-type: none"> -Mangelndes Vertrauen der Politik in der Verwaltung -Verzögerungen im Verfahren -widersprechende Entscheidungen 	
R4	<ul style="list-style-type: none"> -Ausfall der Versorgung, z.B. Wasser-, Elektroschaden oder Brandschaden (alte Installationen, mangelhafter Umgang, Fremdeinwirkung) -Fehlender geeigneter sozialer Wohnraum -Kurzfristige Zuweisungen der Flüchtlinge durch die Bezirksregierung (zu kurze Vorabankündigungszeit) -Unzureichende Ortskenntnisse und Kontakte zu Grundstückseigentümern -Unterbringung in großen zentralen Einrichtungen (mit wenig Privatsphäre und unzureichenden sanitären Einrichtungen) 	<p>Flüchtlingsunterkunft (Notunterkunft) ist ungeeignet/Grundbedürfnisse (Privatsphäre, Schlafen, Sanitär) der Flüchtlinge können nicht mehr sichergestellt werden (19 Punkte)</p>	<p>Personenschaden:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Flüchtlinge können krank werden (psychisch und physisch) -Soziale Spannungen unter den verschiedenen Migrationsgruppen nehmen zu -Aggressionen nehmen zu <p>Nichterreichen strategischer Ziele: Unzureichende Integration</p> <p>Verletzung einer Pflichtaufgabe: Flüchtlinge verlassen die Unterkunft, Obdachlosigkeit droht</p>	Unterkunft

R7	<p>-Mangelhafte Kommunikation (über stadtinterne und öffentliche Vision, wie Sankt Augustin sich durch die Aufnahme von Flüchtlingen positiv verändert)</p> <p>-Arbeitsüberlastung in Stabsstelle und Pressestelle</p> <p>-Fehlendes Problembewusstsein der Beschäftigten</p> <p>-Angst vor Transparenz</p> <p>-Fehlende (regelmäßige) Kommunikation über laufende Projekte, deren Erfolg sowie Herausforderungen und die Art und Weise wie diese unmittelbar angegangen werden</p>	<p>Unzureichende Öffentlichkeitsarbeit (17 Punkte)</p>	<p>Nichterreichen strategischer Ziele:</p> <p>-Ehrenamtliche Tätigkeiten und Integrationsbemühungen werden erschwert</p> <p>-Einer ausländerfeindlichen Stimmung wird Nährboden gewährt</p> <p>Reputationsschaden:</p> <p>-Zu viel Raum für Interpretation bleibt bestehen/falsche Eindrücke entstehen</p> <p>-Fehlende Akzeptanz für/Widerstand gegen Maßnahmen (z.B. Bau neuer Flüchtlingsunterkünfte)</p> <p>-Es wird schwierig die Sachverhalte zu objektivieren und wieder einer sachlichen Entscheidung zuzuführen</p>	<p>Management</p>
----	---	--	--	-------------------

R13	<p>-Entstehung von zusätzlichen Personal- und Sachkosten (neue Aufgaben)</p> <p>-Zunehmende Zuweisungen von Flüchtlingen durch die Bezirksregierung</p> <p>-Pauschalisiertes Refinanzierungssystem (eine Deckung der entstehenden Kosten der Unterbringung und Betreuung von Flüchtlingen kann nicht erreicht werden)</p> <p>-Fehlende oder unzureichende Refinanzierung der Maßnahmen/Keine vollständige Kostenübernahme durch Land und Bund</p>	<p>Der städtische Haushalt wird stärker /zusätzlich belastet (14 Punkte)</p>	<p>Vermögensschaden:</p> <p>Möglicherweise nicht auskömmliche Refinanzierung der Mehrausgaben aufgrund der Flüchtlingssituation</p> <p>Verletzung einer Pflichtaufgabe: Die Haushaltskonsolidierung wird erschwert/gefährdet</p> <p>Nichterreichen strategischer Ziele: Soziale Betreuung der Flüchtlinge und Wohnraum für dauerhafte Unterbringung kann nicht sichergestellt werden</p> <p>Reputationsschaden:</p> <p>-Andere Ausgaben/Mittel der Stadt müssen zurückgestellt/eingespart werden</p> <p>-Für andere ebenfalls notwendige Aufgaben/Investitionen fehlen die Finanzmittel</p>	Finanzen
-----	---	--	---	----------

R5	<ul style="list-style-type: none"> -Langwierige Anerkennungsverfahren durch das zuständige BAMF -Unterbringung in sozial ungeeigneten Unterkünften (z.B. Massenunterkünften) -Übertriebenes ehrenamtliches Engagement/Ehrenamtlich Tätige wecken falsche Erwartungen (Asylverfahren/Unterbringung) -Mangelhafte Versorgung der Flüchtlinge -Mangelhafte soziale Betreuung (nicht ausreichend sozial pädagogisches Personal) -Unterschiedliche Standards in den Unterkünften 	<p>Es kommt zu Unverständnis, Unmut und Aggressionen bei den Flüchtlingen (14 Punkte)</p>	<p>Reputationsschaden: Das Bild der heimischen Bevölkerung leidet/es entsteht eine ablehnende Haltung gegenüber Flüchtlingen in der Bevölkerung</p> <p>Nichterreichen strategischer Ziele: Der Integrationsprozess kann behindert werden</p> <p>Personenschaden: Konflikte unter Flüchtlingen entstehen</p>	Integration
R19	<ul style="list-style-type: none"> -Fehlentscheidung bei der Grundstücksauswahl für Flüchtlingsunterkünften -Bauverzögerung 	<p>Qualitativ geeigneter Wohnraum kann nicht bereit gestellt werden (13 Punkte)</p>	<p>Vermögensschaden: Zusätzliche Kosten für die Nutzung/Einrichtung alternativer Unterkünfte</p>	Unterkunft

	<p>-Wohnraum muss (erst noch) gebaut oder erworben werden</p> <p>-(Lange) baurechtliche Genehmigungsverfahren</p>		<p>Reputationsschaden:</p> <p>Lange Wartezeiten (in großen Einrichtungen) entstehen</p> <p>Nichterreichen strategischer Ziele:</p> <p>Soziale Segregationsprozesse von Stadtteilen nehmen zu (Ghettoisierung, Parallelgesellschaft)</p>	
R30	<p>Volatile Zuweisungszahlen</p>	<p>Haushaltsplanung wird erschwert (und ist unsicher) (11 Punkte)</p>	<p>Verletzung einer Pflichtaufgabe:</p> <p>Haushaltsansätze können nicht hinreichend kalkuliert werden</p>	<p>Finanzen</p>
R21	<p>-Fehlende Kitaplätze in fußläufiger Nähe zur Unterbringung</p> <p>-Fehlende Informationen über zugewiesene Flüchtlinge als Planungsgrundlage für die Leistungen der Bildung</p> <p>-Zu wenig Kitaplätze (auch ohne Flüchtlingszustrom)</p>	<p>Nicht alle Flüchtlingskinder gehen in die Kita (11 Punkte)</p>	<p>Nichterreichen strategischer Ziele:</p> <p>Integration wird erschwert</p>	<p>Integration</p>

	<ul style="list-style-type: none"> -Eine ungleichmäßige Verteilung der Flüchtlingskinder -Rechtsanspruch auf Kita-Plätze für u3-Kinder 			
R24	<ul style="list-style-type: none"> -Nachfrage übersteigt das vorhandene Angebot (auch für anerkannte Flüchtlinge gibt es nicht genügend Wohnraum) -Zu geringe Bereitschaft von privaten Vermietern, Wohnraum anzubieten 	<p>Unterkünfte/Übergangwohnheime müssen sehr kurzfristig gebaut werden (11 Punkte)</p>	<p>Reputationsschaden: Notunterkünfte (z.B. Turnhallen) werden zu lange belegt und stehen Vereinen und Schulen nicht zur Verfügung (Kündigung von Vereinsmitgliedern/Unmut Vereine)</p> <p>Vermögensschaden: -Finanzierungs- und Zinsrisiken auf den gepachteten Flächen -Es findet eine langfristige Kapitalbindung statt -Entstehung von Sanierungsverpflichtungen durch zu lange Nutzung der Notunterkünfte -Kurzfristige, kostenintensive Nachsteuerung wird notwendig</p>	Finanzen

R2	<ul style="list-style-type: none"> -Zu späte Aufnahme von Flüchtlings-Kindern in Kindertageseinrichtungen -Fehlende Kitaplätze -Mangelnde (ortsnahe) Sprachkurs-Angebote -Unzureichende Einbindung der Bevölkerung bei der Flüchtlingshilfe 	<p>Unzureichende Vermittlung einer Sprachkompetenz (9 Punkte)</p>	<p>Nichterreichen strategischer Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Unzureichende Integration in den Arbeitsmarkt/in die Gesellschaft -Gefährdung des Bildungserfolgs der Kinder <p>Reputationsschaden:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Bevölkerung bekommt den Eindruck, dass die Stadt zu wenig unternimmt <p>Vermögensschaden:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fortzahlen von Transferleistungen 	<p>Integration</p>
----	---	---	---	--------------------

R10	<p>-Fehlende Kenntnis des medizinischen Systems</p> <ul style="list-style-type: none"> -Langwierige Anerkennungsverfahren durch das zuständige BAMF -Unterbringung von zu vielen Flüchtlingen an einem Ort (Schlafmangel, Hygiene etc.) -Unzureichende Hygienestandards bei Flüchtlingen -Flüchtlinge tauchen wegen drohender Abschiebungsmaßnahmen unter -Fehlende Sprachkenntnisse -Medizinische Erstversorgung im "Zufluchtsland"(Impfungen Hepatitis, Tetanus, etc.) erkennt und behandelt keine "versteckten" Erkrankungen (z.B. Traumata) -Zu lange Wartezeiten für therapeutische Angebote -Fehlendes Konzept für traumatisiert erkrankten Flüchtlingen 	<p>Krankheiten entstehen/werden nicht (rechtzeitig) behandelt (9 Punkte)</p>	<p>Reputationsschaden: Berichterstattung in den Medien</p> <p>Vermögensschaden: -Dauerhafter Verbleib in der Grundversorgung droht (langfristig höhere Kosten) -Folgekosten für nachträgliche medizinische Versorgung oder sonstige Maßnahmen (wie anderweitige Unterbringung) entstehen</p> <p>Personenschaden: Gefahr für Gesundheit/Leben (Flüchtlinge, Helfer, Bevölkerung etc)</p>	<p>Sicherheit, Bevölkerung, Versorgung</p>
-----	--	--	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> -Abschottung von Teilen des Gemeinwesens (unzureichende Infrastruktur, Integrationsangebot etc.) -Vorerkrankungen -Ungeeignete Raumtechnik entspricht nicht der vorgesehenen Nutzung (Lüftungsanlagen, Sanitär- und Waschräume, Sicherheitstechnik etc.) -Fehlende therapeutische Angebote (in den Landessprachen) 			
R20	<ul style="list-style-type: none"> -Kurze Realisierungsvorgaben -Kurzfristige Zuweisungen der Flüchtlinge durch die Bezirksregierung (zu kurze Vorabankündigungszeit) -Keine Planungssicherheit (Hohe Volatilität der Flüchtlingszahlen) -Politische Vorgaben zur maximalen Belegung der einzelnen Unterkünfte verändern sich -Sehr hohe Standards und Anforderungen 	<p>Planung von kurzfristigen und langfristigen qualitativ geeigneten Übergangseinrichtungen wird erschwert (Bauvorhaben Flüchtlingsunterkünfte) (8 Punkte)</p>	<p>Vermögensschaden:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Finanzieller Mehraufwand durch Fehlplanungen -Zusätzliche Kosten für die Nutzung/Einrichtung alternativer Unterkünfte <p>Reputationsschaden:</p> <p>Wahrnehmung von Fehlplanungen in der Öffentlichkeit</p>	<p>Unterkunft</p>

In einem zweiten Workshop mit den Dezernenten Gleiß und Lübken, der Stabsstelle Fachdienst 4/20 und allen Fachbereichsleitungen, der ebenfalls am 12.09.2016 stattfand, wurden die 13 Top-Risiken nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und der Höhe ihrer jeweils zu erwartenden Schadensfolge bewertet.

Dabei wurde nach den Risikofolgen

„Nichterreichen strategischer Ziele“,

„Personenschaden“,

„Reputationsschaden“,

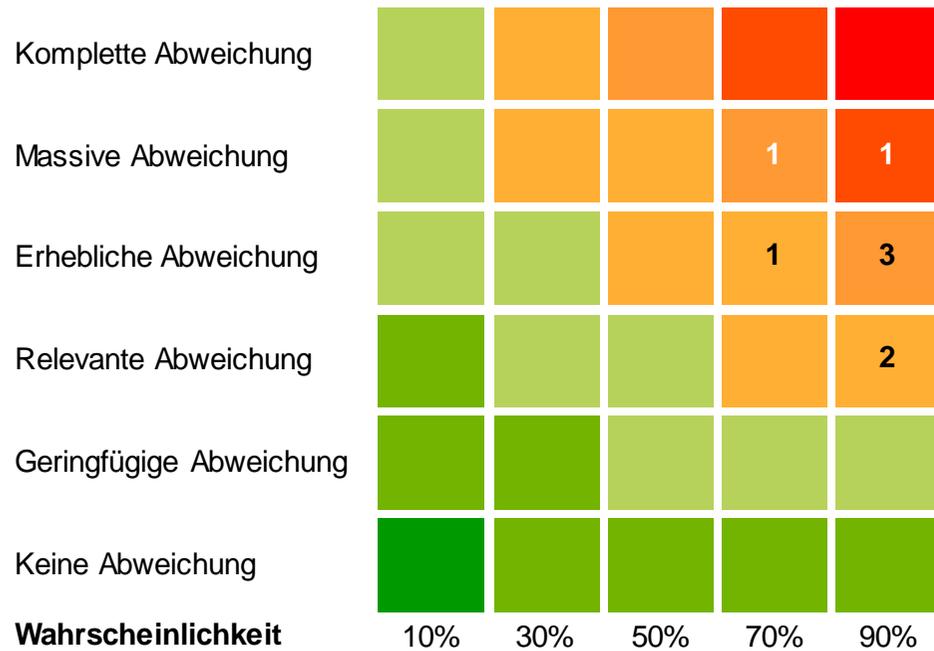
„Verletzung einer Pflichtaufgabe“ und

„Vermögensschaden“

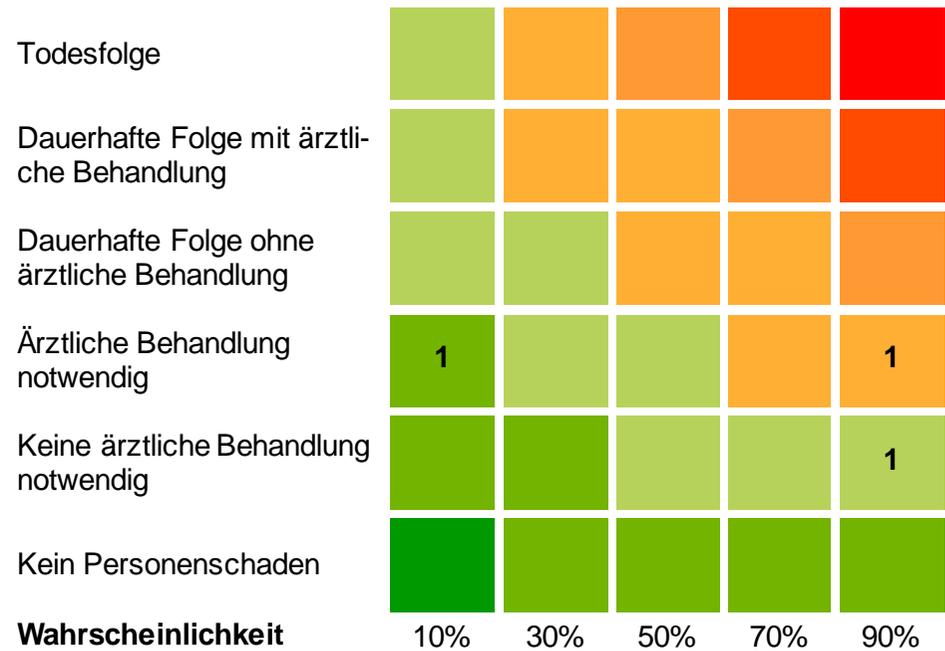
unterschieden.

Risiken mit Auswirkungen auf die Umwelt oder möglicher Sachschäden als Folge wurden von der Verwaltung nicht erkannt. Die Darstellungen auf den folgenden Seiten zeigt die Verteilung der bewerteten Risikoereignisse nach Folgen. Die Zahl gibt die Anzahl der Risiken wider, für die ein Steuerungsbedarf gesehen wurde. Je mehr die Farbe ins Rot tendiert, desto höher wird dieser Steuerungsbedarf eingeschätzt (Ampel-System).

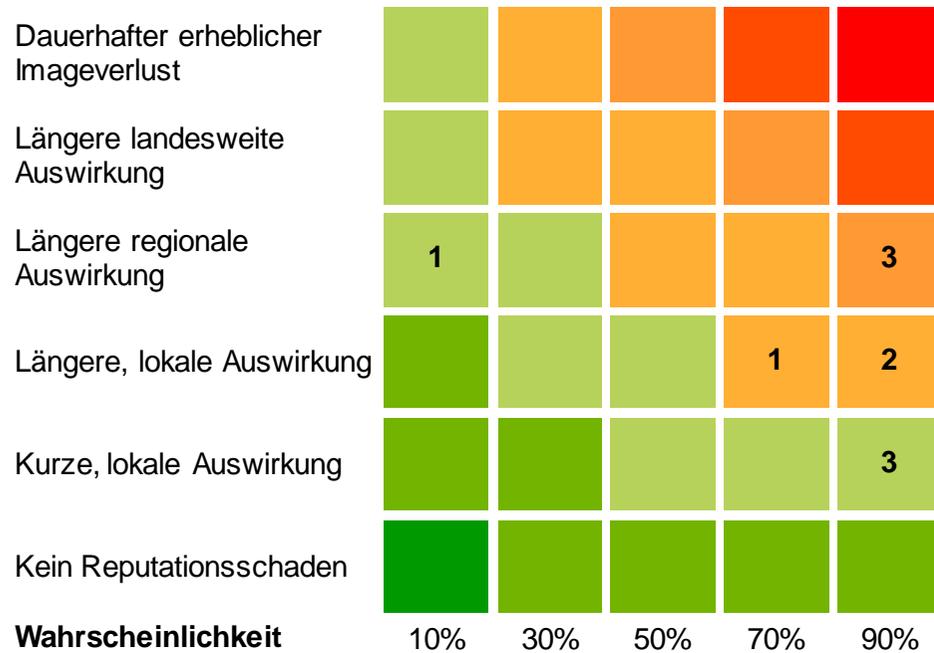
Nichterreichen strategischer Ziele



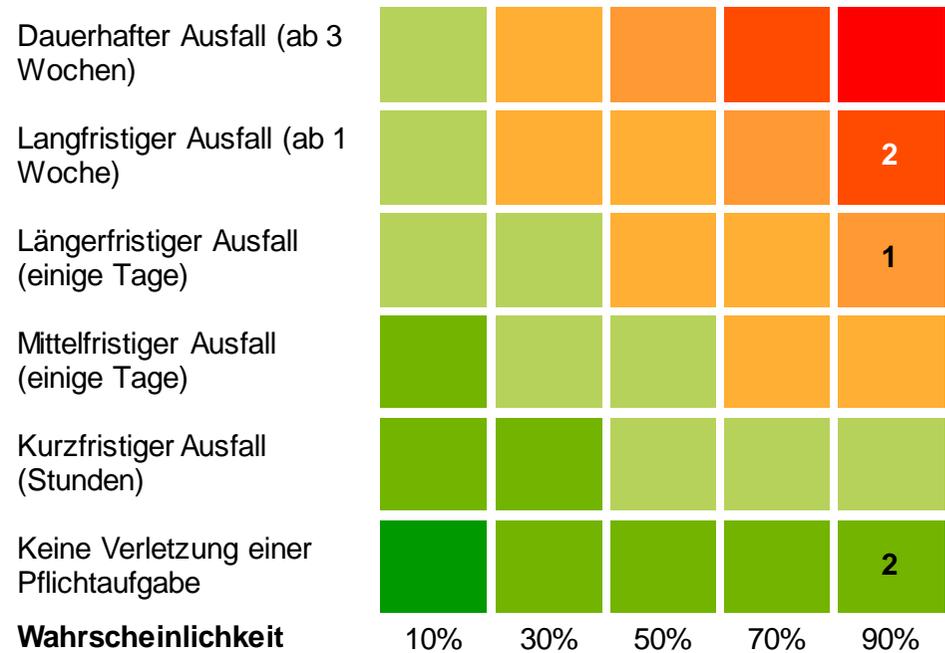
Personenschaden



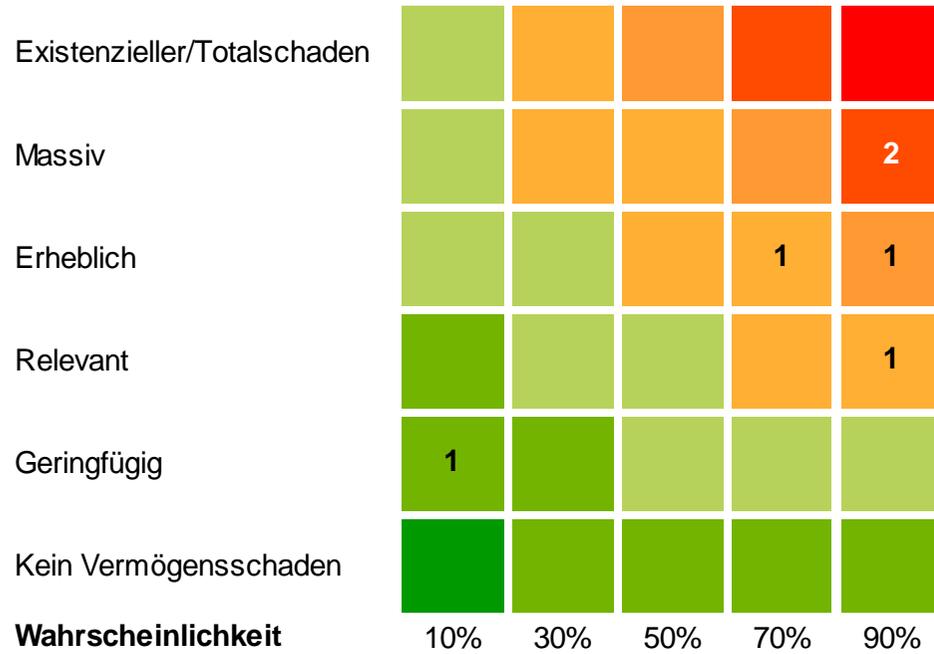
Reputationsschaden



Verletzung einer Pflichtaufgabe



Vermögensschaden



Als Ergebnis des Bewertungsworkshops wurde für folgende sechs Risiken der dringendste Steuerungsbedarf (Risiken mit sehr hoher Eintrittswahrscheinlichkeit und sehr hohem prognostiziertem Schaden) gesehen:

Nr.	Kritisches Risikoereignis	Eintrittswahrscheinlichkeit	Kritische Risikofolge	Schadenshöhe	Thema
R34	Unzureichende Steuerung	Nahezu sicher/ sicher	Nichterreichen strategischer Ziele: Flüchtlinge werden unzureichend und/oder nicht angemessen betreut – eine angemessene Reaktion auf die Flüchtlingszuströme wird erschwert	Massive Abweichung	Management
R31	Ungenügende Kernprozesse	Nahezu sicher/ sicher	Verletzen einer Pflichtaufgabe: -Unsicherheit und fehlende Motivation führen zu Fluktuation, Wissensverlust, erhöhte Fehlerquote, erhöhte Krankheitsquote und gefährden die Handlungsfähigkeit einzelner Fachbereiche -Akteure verfügen nicht über alle notwendigen Informationen und treffen falsche Entscheidungen	Massive Verletzung	Management
R13	Der städtische Haushalt wird stärker/zusätzlich belastet	Nahezu sicher/ sicher	Vermögensschaden: Möglicherweise nicht auskömmliche Refinanzierung der Mehrausgaben aufgrund der Flüchtlingssituation Verletzung einer Pflichtaufgabe: Die Haushaltskonsolidierung wird erschwert/gefährdet	Relevanter Schaden Massive Verletzung	Finanzen

R19	Qualitativ geeigneter Wohnraum kann nicht bereit gestellt werden	Nahezu sicher/ sicher	Vermögensschaden: Zusätzliche Kosten für die Nutzung/Einrichtung alternativer Unterkünfte	Massiver Schaden	Unterkunft
R24	Unterkünfte/Übergangswohnheime müssen sehr kurzfristig gebaut werden	Nahezu sicher/ sicher	Vermögensschaden: -Finanzierungs- und Zinsrisiken auf den gepachteten Flächen -Es findet eine langfristige Kapitalbindung statt -Entstehung von Sanierungsverpflichtungen durch zu lange Nutzung der Notunterkünfte -Kurzfristige, kostenintensive Nachsteuerung wird notwendig	Massiver Schaden	Finanzen
R2	Unzureichende Vermittlung einer Sprachkompetenz	Wahrscheinlich	Nichterreichen strategischer Ziele: -Unzureichende Integration in den Arbeitsmarkt/in die Gesellschaft -Gefährdung des Bildungserfolgs der Kinder	Massive Abweichung	Integration

Sämtliche Ergebnisse wurden in einem Zwischenbericht zusammengefasst und allen Akteuren zur Verfügung gestellt, um Ergänzungen und Änderungswünsche mitteilen zu können. Die Rückmeldungen wurden eingearbeitet.

In einem dritten Workshop mit den Herren Lübken, Trösser, Rupp, Tielke, Parpart, Ehlert und Weisert¹, wurden Steuerungsmaßnahmen erarbeitet. Dabei wurden bereits existierende Maßnahmen aus Sankt Augustin, aber auch aus anderen Kommunen des KGSt-Netzwerkes vorgestellt und gemeinsam bewertet. Im Ergebnis wurden folgende Steuerungsmaßnahmen für Sankt Augustin erkannt:

Nr.	Ursachen	Kritisches Risikoereignis	Erkannte Steuerungsmaßnahmen
R34	<ul style="list-style-type: none"> -Verschleppung von Weichenstellungen und Entscheidungen -Fehlende strategische Zielplanung/unklare Schwerpunkte -Fehlende Personalentwicklungskonzepte (speziell für die Aufgaben im Flüchtlingsmanagement) -Fehlende Abstimmung und Management der Maßnahmen (z.B. Integration innerhalb der Verwaltung mit Dritten; Dolmetscherpool) 	Unzureichende Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> -Einzelaufgaben aus Linienstruktur in Projektstruktur überführen, um Schnittstellen zu reduzieren, Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten und Anzahl der Entscheidungsträger zu reduzieren (Bsp. Herne). -Informationsmanagement für interne Kommunikation einrichten, um sicherzustellen, dass alle relevanten Akteure über alle notwendigen Informationen verfügen (Bsp. mit Hilfe der Software Asylcube). -Kooperationsverträge mit Externen abschließen, in denen Aufgaben, Verfahrensweisen, Ansprechpartner etc. klar geregelt sind (Bsp. Wachtberg)

¹ Auch zu diesem Workshop waren die Dezenten Gleß und Lübken, die Stabsstelle Fachdienst 4/20 und alle Fachbereichsleitungen eingeladen.

	-Fehlendes Vertrauen der Politik/Führungsspitze in die Verwaltung		<p>-Freiwilligenmanagement aufbauen, mit der Zielrichtung Studierende für ehrenamtliches Engagement zu gewinnen.</p> <p>-Konsequent die bestehenden bzw. festgelegten Zuständigkeiten (etwa für Bau der Unterkünfte) einhalten. Zuständigkeiten nach fachlichen Aspekten definieren.</p>
R31	<p>-Fehlende/undeutliche Beschreibung der Prozesse</p> <p>-Nicht sachgerechte Zuständigkeitsfestlegungen</p> <p>-Unzureichende Schnittstellendefinition zwischen den Organisationseinheiten</p> <p>-Fehlen relevanter Informationen</p> <p>-Schlechte Kommunikation zwischen Verwaltungseinheiten mit verschiedenen Schwerpunkten, Aufgaben und Zielen</p> <p>-Hohe Komplexität der Prozesse und fehlende aufeinander abgestimmte</p>	Ungenügende Kernprozesse	<p>-Bestehende Prozesse im Flüchtlingsmanagement visualisieren, analysieren und optimieren (Bsp. KGSt-Prozessbibliothek für Prozesse im Flüchtlingsmanagement).</p> <p>-Organisationseinheit Integration schaffen.</p> <p>-Stabstelle Wohnraum und AsylBLG reorganisieren und neu zuordnen.</p> <p>-Task-Force neu organisieren.</p> <p>-Landkarte mit internen und externen Akteuren inkl. Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten erstellen und intern veröffentlichen.</p>

	operative Umsetzung		
R13	<ul style="list-style-type: none"> -Entstehung von zusätzlichen Personal- und Sachkosten (neue Aufgaben) -Zunehmende Zuweisungen von Flüchtlingen durch die Bezirksregierung -Pauschalisiertes Refinanzierungssystem (eine Deckung der entstehenden Kosten der Unterbringung und Betreuung von Flüchtlingen kann nicht erreicht werden) -Fehlende oder unzureichende Refinanzierung der Maßnahmen/ Keine vollständige Kostenübernahme durch Land und Bund 	Der städtische Haushalt wird stärker/zusätzlich belastet	<ul style="list-style-type: none"> -Management für Fördergelder und zinsgünstige Kredite einrichten (bereits umgesetzt) -Unterbringungssatzung neu strukturieren, um kostendeckende Gebühren erheben zu können (projektiert). -umfassende Aufgabenkritik – auch in Bezug auf das Flüchtlingsmanagement – durchführen.
R19	<ul style="list-style-type: none"> -Fehlentscheidung bei der Grundstücksauswahl für Flüchtlingsunterkünfte -Bauverzögerung -Wohnraum muss (erst noch) gebaut 	Qualitativ geeigneter Wohnraum kann nicht bereit gestellt werden	<ul style="list-style-type: none"> -temporäre Unterkünfte bauen (in der Umsetzung). -Konzept für Schaffung von preisgünstigen Wohnraum bzw. Flächen entwickeln (beauftragt).

	<p>oder erworben werden</p> <p>-(Lange) baurechtliche Genehmigungsverfahren</p>		<p>-Software zur Verwaltung der Unterkünfte einrichten (Bsp. von AKDB; in der Umsetzung).</p> <p>-Private Eigentümer mit der Zielsetzung, Wohnraum bzw. Flächen zur Verfügung zu stellen, ansprechen (bereits erfolgt)</p> <p>-regionales Wohnraumkonzept mit Nachbargemeinden entwickeln</p>
R24	<p>-Nachfrage übersteigt das vorhandene Angebot (auch für anerkannte Flüchtlinge gibt es nicht genügend Wohnraum)</p> <p>-Zu geringe Bereitschaft von privaten Vermietern Wohnraum anzubieten</p>	<p>Unterkünfte/Übergangwohnheime müssen sehr kurzfristig gebaut werden</p>	<p>-Antrag auf Aussetzung der Zuweisungsentscheidung stellen (begrenzt auf zwei Monate möglich)</p> <p>-Flächenmanagement für Notunterkünfte (Baurecht schaffen) aufbauen</p>
R2	<p>-Zu späte Aufnahme von Flüchtlingskindern in Kindertageseinrichtungen</p> <p>-Fehlende Kitaplätze</p> <p>-Mangelnde (ortsnahe) Sprachkurs-Angebote</p> <p>-Unzureichende Einbindung der Be-</p>	<p>Unzureichende Vermittlung einer Sprachkompetenz</p>	<p>-gezielte Ansprache der Flüchtlinge, mit der Zielsetzung, dass diese ihre Kinder in die KiTa bringen</p> <p>-Praktikumsstellen und Sprachkurse vermitteln (bereits umgesetzt)</p> <p>-Maßnahmen zur Flüchtlingsintegration mit Bundesagentur für Arbeit ab-</p>

völkerung bei der Flüchtlingshilfe		stimmen (projektiert)
------------------------------------	--	-----------------------

Weiteres Vorgehen:

Die Entscheidung über die Umsetzung der vorgeschlagenen Steuerungsmaßnahmen obliegt dem Verwaltungsvorstand, bzw. dem Rat.

Es wird empfohlen die Organisationsstruktur der Stadt Sankt Augustin im Sinne eines effizienten Risikomanagements anzupassen: Rollen und Verantwortlichkeiten bei der Umsetzung der Steuerungsmaßnahmen sollten klar definiert sein. In der Praxis hat sich die Aufteilung in drei zentrale Rollen bewährt:

- An der Spitze sollte ein Risikomanager stehen, der eine gesamtstädtische Beratungs- und Überwachungsfunktion übernimmt und den Verwaltungsvorstand regelmäßig über die Risikoentwicklung unterrichtet.
- In den Fachbereichen sollten ein oder mehrere Risikoverantwortliche etabliert werden, die in ihrem Verantwortungsbereich regelmäßig (mindestens einmal pro Jahr) Risiken identifizieren, bewerten und Steuerungsmaßnahmen festlegen. Sie berichten dem Risikomanager regelmäßig über Veränderungen.
- Für die einzelnen Steuerungsmaßnahmen sollten zudem Umsetzungsverantwortliche benannt werden. Sie arbeiten die Steuerungsmaßnahmen im Detail aus und implementieren diese in die organisatorischen Strukturen des Fachbereiches. Sie liefern Statusberichte an die risikoverantwortliche Person.

Für das Monitoring in der Gesamtorganisation bietet sich der Einsatz der Risikomanagement-Software NARIS an. Die KGSt stellt ihren Mitgliedskommunen eine zeitlich und inhaltlich unbeschränkte kostenfreie Einzellizenz zur Verfügung, die Zugriff auf alle Steuerungsmaßnahmen aller Kommunen des KGSt-Netzwerkes bietet.

Anlage 1:

Folgende Akteure wurden als relevant eingestuft:

Verwaltungsvorstand

Bürgermeister	Herr Schumacher
Dezernent III	Herr Lübken
Dezernat IV	Herr Gleß
Steuerungsdienst / BLB	Herr Ness
Kämmerer	Herr Rupp

Verwaltung

Stabsstelle Fachdienst 4/20	Herr Tielke	Stabsstellenleitung
Örtliche Rechnungsprüfung	Herr Fey, Herr Trösser	
Steuerungsdienst	Frau Maffei	
Pressestelle	Frau Stocksiefen	
Zentrale Vergabestelle	Herr Otto	
Wirtschaftsförderung	Herr Bastian	
Fachbereichsleiter 1	Herr Müller	Sicherheit und Ordnung
Fachdienstleiter 1/20	Herr Maur	Feuerwehr, Brandschutz
Fachdienstleiterin 1/30	Frau Schumacher	Meldewesen
Fachbereichsleiter 2	Herr Rupp	

Fachbereichsleiter 3	Herr Ehlert Herr Lindlar	Bürgerhäuser / Sport Sport
Fachbereichsleiter 4 Fachdienst 4/10	Herr Parpart Herr Lefferz	Soziales und Wohnen Soziales
Fachbereichsleiterin 5 Fachdienstleiter 5/30 Fachdienstleiter 5/40	Frau Clauss Frau Dedenbach Frau Schell	Schule, Kindergärten, Soziale Dienste Schulverwaltung Kindertagesbetreuung
Fachbereichsleiter 6 Fachdienstleiter 6/10 Fachdienst 6/30 Fachdienst 6/30	Herr Trübenbach Herr Knipp Frau Oberle Herr Schmitz	Stadtplanung und Bauordnung Planung und Liegenschaften Brandschutz Brandschutz
Fachbereichsleiter 7 Fachdienstleiter 7/10 Straßenbau 7/10 Bauhof 7/70	Herr Schmitz NN Herr Lemberg Herr Richter	Tiefbau Tiefbau Projektplanung Bauhofleitung
Fachbereichsleiter 9 Fachdienstleiter 9/10 Fachdienstleiter 9/20	Herr Weiser Herr Schmitz Herr Salzig	Gebäudemanagement Hochbau Projektplanung Immobilienverwaltung
Personalrat	Herr Klein, Frau KÜch	
<u>Extern</u>	Herr Mackenbach Polizeiwache Sankt Augustin	

Anlage 2:

Fragebogen - Flüchtlingsmanagement

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

Die Flüchtlingssituation stellt nicht nur Sankt Augustin sondern alle Kommunen in Deutschland vor beachtliche Herausforderungen. Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) hat deswegen gemeinsam mit der Firma Weisse & Kollegen ein Instrument entwickelt, das es erlaubt, einen Gesamtüberblick über sämtliche Probleme und Herausforderungen zu erlangen. Der Verwaltungsvorstand hat beschlossen, dieses Instrument auch in Sankt Augustin anzuwenden. Hierfür benötigen wir Ihre Unterstützung. Mit Ihnen gemeinsam möchten wir die Herausforderungen zusammentragen, gewichten und überlegen, wie wir zukünftig damit umgehen sollten.

Ziel des Fragebogens

Um die Herausforderungen erkennen zu können, ist es notwendig, Ereignisse und Entwicklungen, die sich ungünstig auf die Ziele von Sankt Augustin auswirken können, strukturiert zu erfassen. Dies erfolgt durch diesen Fragebogen mit insgesamt 14 Fragen, der Ihnen zur Verfügung gestellt wird, weil Sie eine aktive Rolle im Flüchtlingsmanagement der Stadt Sankt Augustin spielen.

Wir möchten Sie bitten, diesen Fragebogen sorgfältig auszufüllen. Sollten Sie eine Frage nicht beantworten können, ist das kein Problem. Das Ausfüllen des gesamten Fragebogens dauert etwa 20 Minuten.

Bitte unterstützen Sie dieses wichtige Projekt und senden Sie den ausgefüllten Fragebogen bis zum 19.08.2016, wenn möglich als Word-Datei, per Email an folgende Adresse Bjoern.Weisse@projektbeauftragter.kgst.de. Ihre Angaben werden selbstverständlich vertraulich verwendet!

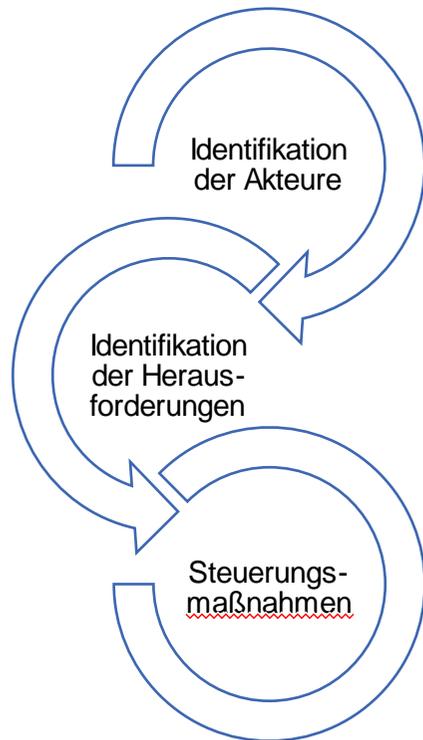
Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Vorbemerkung

Die Herangehensweise verfolgt die Zielsetzung, sämtliche Ereignisse rund um die Flüchtlingssituation, die sich ungünstig auf die Sicherung des Gemeinwohls und der Daseinsvorsorge auswirken können, rechtzeitig zu erkennen, zu bewerten und zu steuern.

Durch die umfassende Identifikation aller Ereignisse soll nicht nur ein risikobewusstes Umfeld, sondern über eine fachgerechte und qualitativ hochwertige Bewertung dieser Ereignisse auch eine Entwicklung und Abstimmung geeigneter Steuerungsmaßnahmen erfolgen. Rollen und Verantwortlichkeiten sollen klar definiert und die notwendigen Maßnahmen in die bestehenden Prozessabläufe integriert werden.

Dies geschieht in drei Schritten:



Sämtliche relevanten Akteure für Sankt Augustin wurden in einem Workshop am 28.06.2016 erarbeitet.

Diese Akteure werden mit der vorliegenden Umfrage gebeten, Herausforderungen und Probleme an die angegebene KGSt-Emailadresse mitzuteilen. Dort werden die Rückläufe ausgewertet und dem Verwaltungsvorstand anonymisiert als Gesamtüberblick zur Verfügung gestellt.

In einem Workshop am 12.09.2016 werden alle Akteure eingeladen, die Herausforderungen nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung zu bewerten. Gemeinsam sollen geeignete Steuerungsmaßnahmen festgelegt werden.

Für Rückfragen steht Ihnen Herr Dr. Björn Weiße unter der Email-Adresse Bjoern.Weisse@projektbeauftragter.kgst.de zur Verfügung.

Fragenkatalog

Allgemeine Fragen:

1. In Bezug auf die aktuelle Flüchtlingssituation, mit welchen Problemen/Herausforderungen ist Sankt Augustin aus Ihrer Sicht momentan konfrontiert?

Antwort:

2. Welche Herausforderungen werden verwaltungsintern – etwa in Form von Arbeitsgruppen etc. - besprochen?

Antwort:

3. Welche Ereignisse mit – aus Ihrer Sicht - gravierenden Auswirkungen auf Sankt Augustin sind bereits eingetreten?

Antwort:

4. Welche zwei größten Herausforderungen bestehen aus Ihrer Sicht für Sankt Augustin? (Bitte nennen Sie auch Ursache und Folgen der Herausforderung)

Antwort:

Konkrete Fragen:

Bitte beachten Sie folgende **methodische Hinweise:**

Die Beschreibung einer Herausforderung/eines Problems erfolgt nach folgender Methodik: „Aufgrund von besteht die Möglichkeit, dass... wodurch...“

Aufgrund von...	Besteht die Möglichkeit, dass...	Wodurch...
Stromausfall Schlechte Software Menschliches Handeln	IT-Systeme nicht funktionieren	Datenverlust stattfindet Wir verklagt werden Dienstleistungen nicht durchgeführt werden können

Eine Herausforderung/ein Problem kann mehrere Ursachen und mehrere Folgen haben. Bitte beschreiben Sie die Ursachen und Folgen so gut wie möglich.

Die folgenden Fragen dienen zur Ermittlung von Herausforderungen bezüglich einzelner Themenbereiche.

Welche Herausforderungen/Probleme bestehen aus Ihrer Sicht bei folgenden Themen:

Unterkunft (Raum, Schlafmöglichkeiten, sanitäre Einrichtungen)

Aufgrund von...	Besteht die Möglichkeit, dass...	Wodurch...

Versorgung (Essen, medizinisch, sozial)

<i>Aufgrund von...</i>	<i>Besteht die Möglichkeit, dass...</i>	<i>Wodurch...</i>

Verwaltungsinterne Bearbeitung (Fachrecht, Personal, Finanzen, IT, Recht)

<i>Aufgrund von...</i>	<i>Besteht die Möglichkeit, dass...</i>	<i>Wodurch...</i>

Integration (Kindergarten/Schule, Sprache, Ausbildung, Arbeit)

<i>Aufgrund von...</i>	<i>Besteht die Möglichkeit, dass...</i>	<i>Wodurch...</i>

Kommunikation (Öffentlichkeitsarbeit, Informationsmanagement)

<i>Aufgrund von...</i>	<i>Besteht die Möglichkeit, dass...</i>	<i>Wodurch...</i>

Recht (Genehmigungsverfahren, Vertragsangelegenheiten, Haftungsrisiken etc.)

<i>Aufgrund von...</i>	<i>Besteht die Möglichkeit, dass...</i>	<i>Wodurch...</i>

Finanzen (Sachkosten, Personalkosten etc.)

<i>Aufgrund von...</i>	<i>Besteht die Möglichkeit, dass...</i>	<i>Wodurch...</i>

Sicherheit (Flüchtlinge, Bevölkerung, Verantwortungsträger, Mithelfende)

<i>Aufgrund von...</i>	<i>Besteht die Möglichkeit, dass...</i>	<i>Wodurch...</i>

Akzeptanz (Ehrenamtliches Engagement, subjektives Sicherheitsempfinden, etc.)

<i>Aufgrund von...</i>	<i>Besteht die Möglichkeit, dass...</i>	<i>Wodurch...</i>

Fehlen noch Herausforderungen/Probleme, wenn ja, welche?

<i>Aufgrund von...</i>	<i>Besteht die Möglichkeit, dass...</i>	<i>Wodurch...</i>

Anlage 3:

Nr.	Risikoursache	Risikoereignis	Risikofolge	Thema	
R2	Zu späte Aufnahme von Flüchtlings-Kindern in Kindertageseinrichtungen; Unzureichende Einbindung der Bevölkerung bei der Flüchtlingshilfe; Fehlende Kitaplätze; Mangelnde (ortsnahe) Sprachkurs-Angebote	Unzureichende Vermittlung einer Sprachkompetenz	Nichterreichen strategischer Ziele: - Unzureichende Integration in den Arbeitsmarkt/in die Gesellschaft - Gefährdung des Bildungserfolgs der Kinder Reputationsschaden: Bevölkerung bekommt den Eindruck, dass die Stadt zu wenig unternimmt Vermögensschaden: Fortzahlen von Transferleistungen	Integration	Top 10
R4	Ausfall der Versorgung, z.B. Wasser-, Elektroschaden oder Brandschaden (alte Installationen, mangelhafter Umgang, Fremdeinwirkung); Fehlender geeigneter sozialer Wohnraum; Kurzfristige Zuweisungen der Flüchtlinge durch die Bezirksregierung (zu kurze	Flüchtlingsunterkunft (Notunterkunft) ist ungeeignet/Grundbedürfnisse (Privatsphäre, Schlafen, Sanitär) der Flüchtlinge können nicht mehr sichergestellt werden	Personenschaden: -Flüchtlinge können krank werden (psychisch und physisch) -Soziale Spannungen unter den verschiedenen Migrationsgruppen nehmen zu/Aggressionen nehmen zu	Unterkunft	Top 10

	Vorabankündigungszeit); Unzureichende Ortskenntnisse und Kontakte zu Grundstückseigentümern; Unterbringung in großen zentralen Einrichtungen (mit wenig Privatsphäre und unzureichenden sanitären Einrichtungen)		Reputationsschaden: Unzureichende Integration Zu wenig Privatsphäre Verletzung einer Pflichtaufgabe: Flüchtlinge verlassen die Unterkunft, Obdachlosigkeit droht		
R5	Langwierigen Anerkennungsverfahren durch das zuständige BAMF; Unterbringung in sozial ungeeigneten Unterkünften (z.B. Massenunterkünften); Übertriebenes ehrenamtliches Engagement/Ehrenamtlich Tätige wecken falsche Erwartungen (Asylverfahren/Unterbringung); Mangelhafte Versorgung der Flüchtlinge; Mangelhafte soziale Betreuung (nicht ausreichend sozial pädagogisches Personal); Unterschiedliche Standards in den Unterkünften	Es kommt zu Unverständnis, Unmut und Aggressionen bei den Flüchtlingen	Reputationsschaden: Das Bild der heimischen Bevölkerung leidet/Es entsteht eine ablehnende Haltung gegenüber Flüchtlingen in der Bevölkerung Nichterreichen strategischer Ziele: Der Integrationsprozess kann behindert werden Personenschaden: Konflikte unter Flüchtlingen entstehen	Ehrenamtliches Engagement, Integration, Versorgung, Unterkunft	Top 10

R7	<p>Mangelhafte Kommunikation (über stadtinterne und öffentliche Vision, wie Sankt Augustin sich durch die Aufnahme von Flüchtlingen positiv verändert); Arbeitsüberlastung in Stabsstelle und Pressestelle; Fehlendes Problembewusstsein der Beschäftigten; Angst vor Transparenz; Fehlende (regelmäßige) Kommunikation über laufende Projekte, deren Erfolg sowie Herausforderungen und die Art und Weise wie diese unmittelbar angegangen werden</p>	<p>Unzureichende Öffentlichkeitsarbeit</p>	<p>Nichterreichen strategischer Ziele: Ehrenamtliche Tätigkeiten und Integrationsbemühungen werden erschwert; Einer ausländerfeindlichen Stimmung wird Nährboden gewährt Reputationsschaden: -Zu viel Raum für Interpretation bleibt bestehen/ Falsche Eindrücke entstehen -Fehlende Akzeptanz für /Widerstand gegen Maßnahmen (z.B. Bau neuer Flüchtlingsunterkünfte) -Es wird schwierig die Sachverhalte zu objektivieren und wieder einer sachlichen Entscheidung zuzuführen</p>	Management	Top 10
----	--	--	---	------------	--------

R10	<p>Fehlende Kenntnis des medizinischen Systems; Langwierige Anerkennungsverfahren durch das zuständige BAMF; Unterbringung von zu vielen Flüchtlingen an einem Ort (Schlafmangel, Hygiene etc.); Unzureichende Hygienestandards bei Flüchtlingen; Flüchtlinge tauchen wegen drohender Abschiebungsmaßnahmen unter; Fehlende Sprachkenntnisse; Medizinische Erstversorgung im "Zufluchtsland"(Impfungen Hepatitis, Tetanus, etc.) erkennt und behandelt keine "versteckten" Erkrankungen (z.B. Traumata); Zu lange Wartezeiten für therapeutische Angebote; Fehlendes Konzept für traumatisiert erkrankten Flüchtlingen; Abschottung von Teilen des Gemeinwesens (unzureichende Infrastruktur, Integrationsangebot etc.); Vorerkrankungen; Ungeeignete</p>	<p>Krankheiten entstehen/werden nicht (rechtzeitig) behandelt</p>	<p>Reputationsschaden: Berichterstattung in den Medien, Vermögensschaden: -Dauerhafter Verbleib in der Grundversorgung droht (langfristig höhere Kosten) -Folgekosten für nachträgliche medizinische Versorgung oder sonstige Maßnahmen (wie anderweitige Unterbringung) entstehen Personenschaden: Gefahr für Gesundheit/Leben (Flüchtlinge, Helfer, Bevölkerung etc.)</p>	<p>Sicherheit, Bevölkerung, Versorgung</p>	Top 10
-----	---	---	---	--	--------

	Raumtechnik entspricht nicht der vorgesehen Nutzung (Lüftungsanlagen, Sanitär- und Waschräume, Sicherheitstechnik etc.); Fehlende therapeutische Angebote (in den Landessprachen)				
R13	Entstehung von zusätzlichen Personal- und Sachkosten (neue Aufgaben); Zunehmenden Zuweisungen von Flüchtlingen durch die Bezirksregierung; Pauschalisiertes Refinanzierungssystem (eine Deckung der entstehenden Kosten der Unterbringung und Betreuung von Flüchtlingen kann nicht erreicht werden); Fehlende oder unzureichende Refinanzierung der Maßnahmen / Keine vollständige Kostenübernahme durch Land und Bund	Der städtische Haushalt wird stärker/zusätzlich belastet	<p>Vermögensschaden: Möglicherweise nicht auskömmliche Refinanzierung der Mehrausgaben aufgrund der Flüchtlingssituation</p> <p>Verletzung einer Pflichtaufgabe: Die Haushaltskonsolidierung wird erschwert/gefährdet</p> <p>Nichterreichen strategischer Ziele: Soziale Betreuung der Flüchtlinge und Wohnraum für dauerhafte Unterbringung kann nicht sichergestellt werden</p> <p>Reputationsschaden: -Andere Ausgaben/Mittel der Stadt</p>	Finanzen	Top 10

			<p>müssen zurückgestellt/eingespart werden</p> <p>-Für andere ebenfalls notwendige Aufgaben/Investitionen fehlen die Finanzmittel</p>		
R19	<p>Fehlentscheidung bei der Grundstücksauswahl für Flüchtlingsunterkünften; Bauverzögerung; Wohnraum muss (erst noch) gebaut oder erworben werden; (Lange) Baurechtliche Genehmigungsverfahren</p>	<p>Qualitativ geeigneter Wohnraum kann nicht bereit gestellt werden</p>	<p>Vermögensschaden: Zusätzliche Kosten für die Nutzung/Einrichtung alternativer Unterkünfte</p> <p>Reputationsschaden: Lange Wartezeiten (in großen Einrichtungen) entstehen</p> <p>Nichterreichen strategischer Ziele: Soziale Segregationsprozesse von Stadtteilen nehmen zu (Ghettoisierung, Parallelgesellschaft)</p>	<p>Unterkunft</p>	<p>Top 10</p>

R20	<p>Kurze Realisierungsvorgaben; Kurzfristige Zuweisungen der Flüchtlinge durch die Bezirksregierung (zu kurze Vorabankündigungszeit); Keine Planungssicherheit (Hohe Volatilität der Flüchtlingszahlen); Politische Vorgaben zur maximalen Belegung der einzelnen Unterkünfte verändern sich; Sehr hohe Standards und Anforderungen</p>	<p>Planung von kurzfristigen und langfristigen qualitativ geeigneten Übergangseinrichtungen wird erschwert (Bauvorhaben Flüchtlingsunterkünfte)</p>	<p>Vermögensschaden: -Finanzieller Mehraufwand durch Fehlplanungen -Zusätzliche Kosten für die Nutzung/Einrichtung alternativer Unterkünfte Reputationsschaden: Wahrnehmung von Fehlplanungen in der Öffentlichkeit</p>	Unterkunft	Top 10
R21	<p>Fehlende Kitaplätze in fußläufiger Nähe zur Unterbringung; Fehlende Informationen über zugewiesene Flüchtlinge als Planungsgrundlage für die Leistungen der Bildung; Zu wenig Kitaplätze (auch ohne Flüchtlingszustrom); Eine ungleichmäßige Verteilung der Flüchtlingskinder; Rechtsanspruch auf Kita-Plätze für u3-Kinder</p>	<p>Nicht alle Flüchtlingskinder gehen in die Kita</p>	<p>Nichterreichen strategischer Ziele: Integration wird erschwert</p>	Integration	Top 10

R24	Nachfrage übersteigt das vorhandene Angebot (auch für anerkannte Flüchtlinge gibt es nicht genügend Wohnraum); Zu geringe Bereitschaft von privaten Vermietern Wohnraum anzubieten	Unterkünfte/Übergangswohnheime müssen sehr kurzfristig gebaut werden	Reputationsschaden: Notunterkünfte (z.B. Turnhallen) werden zu lange belegt und stehen Vereinen und Schulen nicht zur Verfügung (Kündigung von Vereinsmitgliedern/Unmut Vereine) Vermögensschaden: -Finanzierungs- und Zinsrisiken auf den gepachteten Flächen -Es findet eine langfristige Kapitalbindung statt -Entstehung von Sanierungsverpflichtungen durch zu lange Nutzung der Notunterkünfte -Kurzfristige, kostenintensive Nachsteuerung wird notwendig	Finanzen	Top 10
R30	Volatile Zuweisungszahlen	Haushaltsplanung wird erschwert (und ist unsicher)	Verletzung einer Pflichtaufgabe: Haushaltsansätze können nicht hinreichend kalkuliert werden	Finanzen	Top 10

R31	<p>Fehlende/undeutliche Beschreibung der Prozesse; Nicht sachgerechte Zuständigkeitsfestlegungen; Unzureichende Schnittstellendefinition zwischen den Organisationseinheiten; Fehlen relevanter Informationen; Schlechte Kommunikation zwischen Verwaltungseinheiten mit verschiedenen Schwerpunkten, Aufgaben und Zielen; Hohe Komplexität der Prozesse und fehlende aufeinander abgestimmte operative Umsetzung</p>	Ungenügende Kernprozesse	<p>Verletzung einer Pflichtaufgabe:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Unsicherheit und fehlende Motivation führen zu Fluktuation, Wissensverlust, erhöhte Fehlerquote, erhöhte Krankheitsquote und gefährden die Handlungsfähigkeit einzelner Fachbereiche -Akteure verfügen nicht über alle notwendigen Informationen und treffen falsche Entscheidungen <p>Vermögensschaden:</p> <ul style="list-style-type: none"> nicht effektiver Einsatz von Ressourcen -Nichterreichen strategischer Ziele: Flüchtlinge werden unzureichend und/oder nicht angemessen betreut, -Angemessene Reaktion auf die Flüchtlingszuströme wird erschwert <p>Reputationsschaden:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mangelndes Vertrauen der Politik 	Management	Top 10
-----	---	--------------------------	--	------------	--------

			in der Verwaltung -Verzögerungen im Verfahren, widersprechende Entscheidungen		
R34	Verschleppung von Weichenstellungen und Entscheidungen; Fehlende strategische Zielplanung/unklare Schwerpunkte; Fehlende Abstimmung und Management der Maßnahmen (z.B. Integration innerhalb der Verwaltung mit Dritten; Dolmetscherpool); Fehlende Personalentwicklungskonzepte (speziell für die Aufgaben im Flüchtlingsmanagement); Fehlendes Vertrauen der Politik/Führungsspitze in die Verwaltung	Unzureichende Steuerung	Vermögensschaden: nicht effektiver Einsatz von Ressourcen Reputationsschaden: -Mangelndes Vertrauen der Politik in der Verwaltung -Verzögerungen im Verfahren -widersprechende Entscheidungen Verletzung einer Pflichtaufgabe: Unsicherheit und fehlende Motivation führen zu Fluktuation, Wissensverlust, erhöhte Fehlerquote, erhöhte Krankheitsquote und gefährden die Handlungsfähigkeit einzelner Fachbereiche Nichterreichen strategischer Ziele: -Flüchtlinge werden unzureichend und/oder nicht angemessen betreut	Management	Top 10

			-Angemessene Reaktion auf die Flüchtlingszuströme wird erschwert		
R38	Ungeeignete Strukturen für Projektentwicklung; Verfahrensschritte müssen unter permanenten Zeitdruck abgewickelt werden; Durch fehlende Erfahrungen mit der Unterbringung von Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen werden bestimmte Anforderungen für Baugenehmigungen nicht oder zu spät erkannt; Unklare rechtliche Vorgaben/unklare (Bau-)Genehmigungsgrundlagen	Fehlerhaftes Arbeiten	Reputationsschaden: Unverständnis bei Politik und Bevölkerung Vermögensschaden: -Schadensersatz- /Regressforderungen -Höhere Gesamtkosten um Fehler nachträglich zu bereinigen Personenschaden: Höheres persönliches Haftungsrisiko Verletzung einer Pflichtaufgabe: Rechtlich falsche Entscheidungen	Verwaltung, Finanzen	Top 10
R1	Fehlende Fachkompetenz der ehrenamtlich Tätigen; Unzureichende Koordination der ehrenamtlich Tätigen; Überforderung der ehrenamtlich Tätigen; Fehlende Unterstützung der ehrenamtlichen Tätigkeit; Unzureichende	Unzureichende Qualität im ehrenamtlichen Engagement	Reputationsschaden: Flüchtlinge erhalten falsche Informationen/es werden falsche Erwartungen geweckt Verletzung einer Pflichtaufgabe: Flüchtlinge werden unzureichend	Ehrenamtliches Engagement	

	de Schulungsmöglichkeiten		unterstützt		
R3	Ausfall des Caterers in der (Not-) Unterkunft; Unzureichende Qualität der Verpflegung; Ablehnung des Essens durch Flüchtlinge	Unzureichende Versorgung der Flüchtlinge mit Nahrungsmitteln	Personenschaden: -Mangelernährung entsteht -Flüchtlinge nehmen für sie unverträgliche Nahrungsmittel zu sich -Aggressionen nehmen zu Vermögensschaden: -Diebstähle treten häufiger auf	Versorgung	
R6	Langfristige Planung wird durch volatile Zuweisungszahlen erschwert; Neue/zusätzliche Aufgaben für das Amt ohne zusätzliches Personal; Langanhaltender Krisenmodus; Unzureichend geschultes Personal; Zeitaufwand für die Bearbeitung (melde-rechtlicher und personenstandsrechtlicher Fälle) steigt an (Sprach- und Kulturbarriere); Interner Verteilungskampf von finanziellen Mitteln (und somit auch Ressourcen); (Kurzfristi-	Unzureichende Zeitressourcen/Personal-ressourcen für die Aufgabenerledigung (auch für andere Leistungsbezieher)	Verletzung einer Pflichtaufgabe: -(teilweise bewusste) Verstöße gegen vergaberechtliche Vorgaben -Sicherstellung des laufenden Verwaltungsbetriebes wird gefährdet /Kernaufgaben werden vernachlässigt -Fehlerhafte, verspätete Entscheidungen werden getroffen (z.B. Fristversäume bei Meldeterminen), Nichterreichen strategischer Ziele: -Es können insgesamt weniger	Verwaltung, Management	

	ge) Anpassung von Prioritäten und Organisation durch Flüchtlingszuweisung; Es kann nicht ausreichend (neues) Personal gefunden werden		Leistungen angeboten werden -Die Belastungsgrenze der Aufgabenträger wird erreicht bzw. überschritten / Krankheitsausfälle nehmen zu -Kommunale Ziele können nicht erreicht werden Reputationsschaden: -Das Bild der öffentlichen Verwaltung nimmt Schaden/Unzufriedenheit in der Bevölkerung steigt, weil Leistungen nicht angeboten werden können oder Bearbeitungs-/Wartezeiten sich verlängern -Unzufriedenheit der Mitarbeiter nimmt zu		
R8	Fehlende Koordination und Unterstützung des Ehrenamtes; Unzureichend geschultes Personal (z.B. Wachdienst); Unkoordinierte Flüchtlingsarbeit vor Ort (viele Angebote von un-	Angebote/Leistungen sind nicht bedarfsgerecht, doppelt und ineffektiv	Nichterreichen strategischer Ziele: Maßnahmen wirken nicht optimal/Flüchtlingen wird nur unzureichend geholfen Ehrenamtliche Hilfe sinkt	Ehrenamtliches Engagement	

	<p>terschiedlichen Trägern der Flüchtlingshilfe die parallel für die Flüchtlinge angeboten wird)</p>				
R9	<p>Unterbringung von zu vielen Flüchtlingen an einem Ort; Zunehmende Proteste in der Bevölkerung; Flüchtlinge werden von extremistischen Überzeugungen manipuliert; Fehlendes Personal bei Polizei/Sicherheitsdienst; Zunehmende Gewaltbereitschaft unter den Flüchtlingen</p>	<p>Aufrechterhaltung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung wird erschwert</p>	<p>Nichterreichen strategischer Ziele: Subjektives Sicherheitsgefühl in der Bevölkerung leidet, Personenschaden: Personenschäden durch Übergriffe in oder auf Unterkünfte treten ein, Delikte durch Flüchtlinge finden statt, Sachschaden: -Sachschäden durch Übergriffe in oder auf Unterkünfte treten ein, -Delikte durch Flüchtlinge finden statt</p>	Sicherheit	

R11	<p>Fehlende Integrationsangebote (für junge alleinstehende erwachsene Männer); Die Vorschriften des Haushaltssicherungskonzeptes erschweren die Ausweitung freiwilliger Leistungen der Jugendhilfe (Jugendarbeit und frühe Hilfe); Übergang in Schule und Beruf gelingt nicht; Zentrale Einrichtung von Vorbereitungsklassen im Sekundarschulbereich konzentriert sich in einem Stadtteil; Notwendige Investitionen in die städtische Infrastruktur werden nicht in ausreichendem Masse durch Bund und Land finanziert; Verzögerung im gesamten Integrationsprozess (unzureichende Vorbereitung); Fehlende (personelle-) Ressourcen</p>	<p>Unzureichendes Integrationsangebot</p>	<p>Sachschaden: Frustration und Konfliktpotenzial nehmen unter den Flüchtlingen zu Nichterreichen strategischer Ziele: -Flüchtlinge bleiben zu lange ohne Integrationsperspektive/werden unzureichend integriert -Flüchtlinge haben unzureichende Zukunftschancen auf dem Arbeitsmarkt -Spracherwerb der Flüchtlinge wird erschwert/Flüchtlingen fehlt die Motivation, Sprachkompetenzen zu erwerben Personenschaden: Frustration und Konfliktpotenzial nehmen unter den Flüchtlingen zu</p>	<p>Integration</p>	
-----	---	---	--	--------------------	--

R12	Der Fachbereich Kinder, Jugend und Schule ist in keiner Arbeitsgruppe/Gesprächsstruktur eingebunden, die sich mit der Unterbringung von Flüchtlingen beschäftigt; Zu wenig Kitaplätze; Die Betreuung von Kindern ist in den Notunterkünften organisatorisch nicht geregelt	Minderjährige (unbegleitete) Flüchtlinge werden nicht adäquat betreut	Verletzung einer Pflichtaufgabe: Umzüge von Familien mit Kindern ohne Berücksichtigung der bereits erfolgten Anbindung in Kita und Schule Nichterreichen strategischer Ziele: -Zu lange Unterbringung von Kindern in Turnhallen -Kontakt mit der gleichaltrigen Wohnbevölkerung leidet (erschwert Integration)	Integration, Unterkunft	
R14	Unzureichende Planung(-smöglichkeiten) durch volatile Zuweisungszahlen; Fehlendes (qualifiziertes) Verwaltungspersonal erschwert das Abrufen von Projektmitteln	Es stehen zu wenige und wenn dann nur vorübergehende Projektmittel und keine dauerhaften Finanzmittel zur Verfügung.	Nichterreichen strategischer Ziele: -Begonnene Maßnahmen wirken nicht nachhaltig, weil Finanzierung nur vorübergehend sichergestellt ist. -Zu viel Verwaltungspersonal wird an Projektmittel gebunden	Finanzen	

R15	<p>Fehlende Kenntnisse über die verschiedenen Glaubensrichtungen, Strömungen des Islams und den Gefahren der Radikalisierung; Verschiedene kulturelle Ethnien unter den Flüchtlingen (mit zum Beispiel unterschiedlichen Essensgewohnheiten); Verfestigte Strukturen (im hiesigen Kulturkreis); Fehlende Kooperation mit Moscheegemeinden</p>	<p>Auf Bedürfnisse der Flüchtlinge kann nicht ausreichend eingegangen werden</p>	<p>Nichterreichen strategischer Ziele: Flüchtlinge finden keine Anbindung an friedliche Glaubensgemeinschaften Personenschaden: -Konfliktpotential wird erhöht -Radikalisierungen und Anwerbversuche werden nicht erkannt</p>	<p>Sicherheit, Integration</p>	
R16	<p>Fehlende Konzepte zum Schutz von weiblichen Flüchtlingen vor sexueller Gewalt; bei der Zuweisung der Flüchtlinge in Unterkünfte wird keine Rücksicht auf Glaube etc. genommen</p>	<p>Übergriffe/ Konflikte in Flüchtlingsunterkünften nehmen zu</p>	<p>Personenschaden: -Traumatisierung von weiblichen Flüchtlingen nimmt zu -Personenschäden durch aggressives Verhalten Reputationsschaden: -Es kann vermehrt zu Polizeieinsätzen kommen -Zeitnahe "Umquartierung" von Flüchtlingen muss realisiert werden</p>	<p>Sicherheit</p>	

R17	Fehlende Bereitschaft von Flüchtlingen auch kostenreduzierte Angebote anzunehmen (z.B. Ferienspiele); Fehlende bzw. nur spärliche Deutschkenntnisse der Flüchtlinge; Die Unterbringung in Landesunterkünften/fehlende Infrastruktur/ mangelnde ortsnahe Angebote	Flüchtlinge können/wollen Integrationsangebote nicht wahrnehmen	Nichterreichen strategischer Ziele: -Flüchtlinge werden unzureichend integriert -Flüchtlinge haben geringere Zukunftschancen (auf dem Arbeitsmarkt) -Flüchtlinge sind ohne sinnvolle Beschäftigung	Integration	
R18	Unterkünfte ohne Infrastruktur; Fehlende Arbeitsmöglichkeiten/Beschäftigungsmöglichkeiten (z.B. Kochen, Nähen, etc.); Fehlende oder rudimentäre Schul- bzw. Berufsausbildung der Flüchtlinge	Flüchtlinge haben keine Beschäftigungs-/Arbeitsmöglichkeiten	Personenschaden: -Auseinandersetzungen und psychische Krankheiten nehmen zu -Islamitische Tendenzen nehmen zu (Unterstützung durch IS) Nichterreichen strategischer Ziele: Integration wird erschwert/ Isolation Selbstständigkeit der Flüchtlinge geht verloren	Sicherheit, Integration	

R22	<p>Überlastung der ehrenamtlichen Helfer: Ehrenamtliche ziehen sich zurück/ sind ausgebrannt; Unzureichende professionelle Unterstützung von Ehrenamtlichen; Flüchtlinge geraten negativ in den öffentlichen Fokus; Fehlende Zusammenarbeit mit freien und kirchlichen Trägern und ehrenamtlich Tätigen; Zu wenig Personal in den Kommunen</p>	<p>Bereitschaft zum Ehrenamt verringert sich</p>	<p>Reputationsschaden: Ehrenamtliche äußern ihre Unzufriedenheit öffentlich Nichterreichen strategischer Ziele: Flüchtlinge werden unzureichend unterstützt</p>	<p>Ehrenamtliches Engagement</p>	
R23	<p>Flüchtlinge haben eine andere Lebenskultur; Ungleichmäßige Zuweisung von Flüchtlingen in Schulen/Kita's und/oder Unterkünften; Negative Berichterstattung über Flüchtlinge/Sicherheitsrelevante Vorfälle; Fehlende Verantwortungsübertragung; Fehlendes Personal für integratives Handeln; Unterkünfte werden von Bürgerschaft und Politik nicht akzeptiert (Ängste, Wertverlust privater</p>	<p>Es entsteht eine ablehnende Haltung gegenüber Flüchtlingen in der Bevölkerung</p>	<p>Sachschaden: Übergriffe auf Flüchtlinge/Unterkünfte nehmen zu, Vermögensschaden: Erhöhte notwendige Sicherheitsmaßnahmen (extra Kosten) Nichterreichen strategischer Ziele: -Bereitschaft zum Ehrenamt verringert sich -Rechtspopulistische Vorstellungen nehmen zu</p>	<p>Ehrenamtliches Engagement, Sicherheit, Integration</p>	

	Immobilien etc.); Verteilungswettbewerb von bezahlbarem Wohnraum und Kitaplätzen für alle Menschen in Sankt Augustin (Sozialneid); Geringe/unzureichende Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Direkte Anwohner der Flüchtlingsunterkünfte erhalten keine, zu wenig oder verspätete Informationen)		-Integration der Flüchtlinge wird erschwert -Proteste gegen Flüchtlinge entstehen Reputationsschaden: Bürger sind verunsichert und könnten Selbstschutz erwägen		
R25	Zu viel Personaleinstellungen und gleichzeitigen Rückgang des Flüchtlingsstroms	Personalüberhang	Vermögensschaden: Erhöhte Personalaufwände	Finanzen	
R26	Unterlagen sind im Kriegswirren/durch eine schnelle Flucht im Herkunftsland verloren gegangen; Unkenntnis der Flüchtlinge über Nutzen und Notwendigkeit der Unterlagen	Flüchtlinge sind nicht im Besitz aller notwendigen Unterlagen/Dokumente	Nichterreichen strategischer Ziele: -Bildungsabschlüsse können nicht nachgewiesen werden/Integration in den Arbeitsmarkt wird erschwert; -Verfahren dauern länger Vermögensschaden: Die Anerkennung der beruflichen Ausbildungen durch die Bezirksregierung kostet viel Zeit und Geld	Verwaltung	

R27	Ungleichmäßige Zuweisung von Flüchtlingen in Schulen/Kita's; Sprachschwierigkeiten; Überforderte Lehrer (z.B. durch traumatisierte Flüchtlingskinder)	Entwicklungs- /Unterrichtstempo an Schu- len/in Kita's verringert sich	Reputationsschaden: Die Akzeptanz in der Bevölkerung schwindet, Medien greifen dies auf Nichterreichen strategischer Ziele: Deutschsprachige Schüler sind unterfordert/Nicht deutschsprachige Schuler sind überfordert; Eine Zweiklassengesellschaft entsteht (wohlhabende Eltern melden Ihre Kinder auf Privatschulen an); Pädagogische Arbeit wird erschwert	Bevölkerung, Integration	
R29	Unterschiedliche Aufenthaltstitel führen zu unterschiedlichen Rechten	Flüchtlinge haben eine falsche Erwartungshaltung, was ihren Aufenthaltsstatus anbelangt	Reputationsschaden: Unzufriedenheit der Flüchtlinge wird von den Medien aufgegriffen und die Schuld bei der Verwaltung gesucht	Verwaltung	
R36	Gesetzliche Änderungen; Beschränkte Personaldecke; Fehlende finanzielle Mittel	Aufgabenerledigungen sind gefährdet	Nichterreichen strategischer Ziele: Zeitliche Vorgaben werden nicht eingehalten; Maßnahmen sind gefährdet; Politischer Druck nimmt zu		
R37	Standortlage der Unterkünfte	Erhöhte Bevölkerungsdichte in	Vermögensschaden:		

	kleinen Stadtgebieten/-teilen	Erhöhter Bedarf an Kitaplätzen/ Schulplätzen/Personal/finanziellen Mitteln		
--	-------------------------------	--	--	--