



Leitfaden des EASO zur Notfallplanung im Aufnahmesystem

EASO Practical Guides Series

2018



Leitfaden des EASO zur Notfallplanung im Aufnahmesystem

EASO Practical Guides Series

2018

Original manuscript completed in March 2018

Weder das/die European Asylum Support Office noch Personen, die in [dessen/deren] Namen handeln, sind für die Verwendung der nachstehenden Informationen verantwortlich.

Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, 2018

Print ISBN 978-92-9476-277-1 doi:10.2847/2893 BZ-05-17-114-DE-C
PDF ISBN 978-92-9476-245-0 doi:10.2847/85877 BZ-05-17-114-DE-N

© European Asylum Support Office, 2018

Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Für die Benutzung oder den Nachdruck von Fotos, die nicht dem Copyright der EU unterstellt sind, muss eine Genehmigung direkt bei dem (den) Inhaber(n) des Copyrights eingeholt werden.

Abkürzungsverzeichnis

AMIF	Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds der EU
AVR	Asylverfahrensrichtlinie Richtlinie 2013/32/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26. Juni 2013 zu gemeinsamen Verfahren für die Zuerkennung und Aberkennung des internationalen Schutzes
GEAS	Gemeinsames Europäisches Asylsystem
ZGO	Zivilgesellschaftliche Organisationen: Nichtregierungsorganisationen und andere Einrichtungen, die im Interesse der Bürger handeln, aber nicht dem öffentlichen Sektor angehören und nicht gewinnorientiert sind
Dublin III-Verordnung	Verordnung (EU) Nr. 604/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26. Juni 2013 zur Festlegung der Kriterien und Verfahren zur Bestimmung des Mitgliedstaats, der für die Prüfung eines von einem Drittstaatsangehörigen oder Staatenlosen in einem Mitgliedstaat gestellten Antrags auf internationalen Schutz zuständig ist
EASO	Europäisches Unterstützungsbüro für Asylfragen
EU	Europäische Union
„EU+“-Staaten	EU-Mitgliedstaaten sowie Norwegen und die Schweiz
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IOM	Internationale Organisation für Migration
IRK	Internationales Rotes Kreuz
LGBT	Lesben, Schwule, Bisexuelle und Transgender
MoU	Absichtserklärung (Memorandum of Understanding)
MS	Mitgliedstaaten
NGO	Nichtregierungsorganisation
AR	Anerkennungsrichtlinie RICHTLINIE 2011/95/EU DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 13. Dezember 2011 über Normen für die Anerkennung von Drittstaatsangehörigen oder Staatenlosen als Personen mit Anspruch auf internationalen Schutz, für einen einheitlichen Status für Flüchtlinge oder für Personen mit Anrecht auf subsidiären Schutz und für den Inhalt des zu gewährenden Schutzes (Neufassung)
ABR	Richtlinie über die Aufnahmebedingungen RICHTLINIE 2013/33/EU DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 26. Juni 2013 zur Festlegung von Normen für die Aufnahme von Personen, die internationalen Schutz beantragen (Neufassung)
SWP	Stabilitäts- und Wachstumspakt
SOP	Standardarbeitsanweisung (Standard Operating Procedure)
UM	Unbegleitete Minderjährige
UNHCR	Hoher Flüchtlingskommissar der Vereinten Nationen

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis	3
Inhalt	5
A. Einleitung	9
1. Hintergrund	9
2. Zweck und Geltungsbereich des Leitfadens	10
3. Leitprinzipien	10
4. Aufbau und Format des Leitfadens.....	11
B. Integrales Konzept für die Notfallplanung	12
1. Vorbereitungs- und Entwicklungsphase	12
Aktive Vorbereitung	13
Entwicklung von Szenarien und Planungsannahmen.....	13
Entwicklung eines Notfallplans	13
2. Reaktions- und Lenkungsphase	13
Aktivierung des Plans	14
Reaktion auf den hohen Zustrom und Lenkung der Maßnahmen.....	14
3. Überprüfungs- und Anpassungsphase	14
Evaluierung des Plans und der Reaktion.....	14
Einholen von Rückmeldungen und Nutzung der gewonnenen Erkenntnisse.....	14
Anpassung	15
C. Monitoring und Evaluierung.....	16
D. Risikoanalyse	19
E. Management und Entscheidungsprozess	21
1. Einleitung.....	21
2. Vorbereitungs- und Entwicklungsphase	21
Festlegung der Strategie	21
Funktionen und Aufgabenbereiche	22
Validierung.....	22
Entscheidungsverfahren	22
Aktivierung eines internen Koordinierungsmechanismus	22
3. Reaktions- und Lenkungsphase	23
4. Überprüfungs- und Anpassungsphase	24
F. Informationsmanagement und Kommunikation	25
1. Einleitung.....	25
2. Grundsätze eines wirksamen Informationsmanagements	25
Vorbereitungs- und Entwicklungsphase	25
Reaktions- und Lenkungsphase	25
Überprüfungs- und Anpassungsphase	26

3.	Interne Kommunikation	26
	Vorbereitungs- und Entwicklungsphase	26
	Reaktions- und Lenkungsphase	26
	Überprüfungs- und Anpassungsphase	26
4.	Kommunikation mit Antragstellern auf internationalen Schutz	26
	Vorbereitungs- und Entwicklungsphase	26
	Reaktions- und Lenkungsphase	26
	Überprüfungs- und Anpassungsphase	27
5.	Externe Kommunikation mit Gesellschaft und Medien	27
	Vorbereitungs- und Entwicklungsphase	27
	Reaktions- und Lenkungsphase	28
	Überprüfungs- und Anpassungsphase	28
G.	Externe Koordinierung	29
1.	Einleitung	29
2.	Vorbereitungs- und Entwicklungsphase	30
	Asyl- und Einwanderungsbehörden	30
	Operative Partner des Aufnahmesystems	30
	Zivilgesellschaft, andere Behörden und Freiwillige	32
3.	Reaktions- und Lenkungsphase	33
	Asyl- und Einwanderungsbehörden	33
	Operative Partner des Aufnahmesystems	33
	Zivilgesellschaft, andere Behörden und Freiwillige	34
4.	Überprüfungs- und Anpassungsphase	34
	Asyl- und Einwanderungsbehörden	34
	Operative Partner des Aufnahmesystems	35
	Zivilgesellschaft, andere Behörden und Freiwillige	35
H.	Mittelbewirtschaftung und finanzielle Ressourcen	36
1.	Einleitung	36
2.	Vorbereitungs- und Entwicklungsphase	36
	Szenariobasierte Haushaltsplanung	36
	Flexible Haushaltsplanung	37
	Vorbereitung wirksamer Strategien	37
	Bestandsaufnahme der verfügbaren europäischen oder nationalen Soforthilfefonds	38
3.	Reaktions- und Lenkungsphase	38
4.	Überprüfungs- und Anpassungsphase	39
I.	Unterbringungskapazität	40
1.	Einleitung	40
2.	Vorbereitungs- und Entwicklungsphase	40
	Gewährleistung der Erfassung der aktuell verfügbaren Kapazitäten	41
	Bestimmung des Bedarfs an zusätzlichen Kapazitäten und der diesbezüglichen Erfordernisse	41
	Schaffung zusätzlicher Kapazitäten	42
	Verwaltung und Planung der zusätzlichen Kapazitäten	42
	Vorbereitung auf den Erwerb neuer Kapazitäten	43
3.	Reaktions- und Lenkungsphase	44
4.	Überprüfungs- und Anpassungsphase	45

J.	Ressourcenmanagement	46
1.	Einleitung.....	46
2.	Vorbereitungs- und Entwicklungsphase	46
	Beschaffung	46
	Logistik und Transport.....	47
	Lager- und Lieferverwaltung.....	48
3.	Reaktions- und Lenkungsphase	49
	Beschaffung.....	49
	Logistik und Transport.....	49
	Lager- und Lieferverwaltung.....	49
4.	Überprüfungs- und Anpassungsphase	50
	Beschaffung	50
	Logistik und Transport.....	50
	Lager- und Lieferverwaltung.....	50
K.	Humanressourcen.....	51
1.	Einleitung.....	51
2.	Vorbereitungs- und Entwicklungsphase.....	51
	Effizientes Management der vorhandenen Humanressourcen	51
	Personalbeschaffung.....	52
	Schulung und Coaching der neuen Mitarbeiter	53
	Mitarbeiterschulungen zur Notfallplanung	53
3.	Reaktions- und Lenkungsphase	54
	Einstellung und Schulung neuer Mitarbeiter.....	54
	Steuerung der Arbeitsbelastung der Mitarbeiter.....	55
4.	Überprüfungs- und Anpassungsphase	55
L.	Gewährung von Vorteilen im Rahmen der Aufnahmebedingungen während eines hohen Zustroms	56
1.	Einleitung.....	56
2.	Vorbereitungs- und Entwicklungsphase	56
3.	Reaktions- und Lenkungsphase	58
4.	Überprüfungs- und Anpassungsphase	58
M.	Sicherheit und Prävention	59
1.	Einleitung.....	59
2.	Vorbereitungs- und Entwicklungsphase.....	59
3.	Reaktions- und Lenkungsphase	61
4.	Überprüfungs- und Anpassungsphase	62
	Anhang	
	Checklisten.....	63

A. Einleitung

1. Hintergrund

Jahr für Jahr sind Millionen von Menschen von bewaffneten Konflikten oder Naturkatastrophen betroffen oder versuchen, ihrer Armut zu entfliehen. In der Folge kann es zu einem Massenzustrom von Menschen kommen, die auf der Suche nach einem sicheren Hafen Zuflucht in Europa suchen. Migration ist ein sehr dynamisches und komplexes Phänomen, das plötzlichen und unerwarteten Veränderungen unterliegen kann.

Die Migrationswellen der Jahre 2015 und 2016 haben gezeigt, dass die „EU+“-Staaten ein wirksames und effizientes System für die Aufnahme von Personen benötigen, die internationalen Schutz beantragen. Mithilfe dieses Systems muss gewährleistet werden können, dass die im Rahmen der Aufnahmebedingungen gewährten Vorteile auch dann den Bestimmungen der Richtlinie über die Aufnahmebedingungen (ABR) und anderen einschlägigen Rechtsinstrumenten entsprechen, wenn das Aufnahmesystem unter Druck gerät. Für ein glaubwürdiges und wirksames Asylsystem ist es von ausschlaggebender Bedeutung, dass EU-weit hinreichende und menschenwürdige Aufnahmebedingungen gelten und die Einhaltung der Aufnahme Standards gewährleistet ist. Infolge des hohen Zustroms der Jahre 2015 und 2016 wurde darüber hinaus deutlich, dass die „EU+“-Staaten besser darauf vorbereitet sein müssen, einen außergewöhnlich starken Andrang von Migranten zu bewältigen, die in Europa Zuflucht suchen. Es wurde offensichtlich, dass die Aufnahmebehörden ihre Fähigkeit zur Bewältigung etwaiger instabiler Situationen, durch welche die Aufnahmesysteme der betreffenden Länder unter großen Druck geraten können ausbauen müssen.

Die Bereitschaft und Fähigkeit der Behörden, mit Situationen umzugehen, die mit organisatorischen Herausforderungen verbunden sind, muss dringend verbessert werden. Eine unmittelbare, koordinierte und geplante Reaktion ist nicht nur im Falle eines hohen Zustroms, wie er jüngst in Europa zu verzeichnen war, ausschlaggebend, sondern auch in anderen Situationen (z. B. Brände, Epidemien, Erdbeben).

Notfallplanung gewährleistet eine schnelle, überlegte und wohldurchdachte Reaktion auf etwaige Extremsituationen oder Ereignisse, die spezielle Notfallmaßnahmen erforderlich machen. Somit ist eine Notfallplanung immer dann vorzunehmen, wenn eine hohe Wahrscheinlichkeit oder ein großes Risiko besteht, dass es zu einem hohen Zustrom kommt.

Vor diesem Hintergrund hat die Europäische Kommission einige Vorschläge für die Anpassung des GEAS und Änderungen des Rechtsrahmens vorgelegt. In diesem Zusammenhang sollen alle asylrelevanten Richtlinien in Verordnungen umgewandelt werden. Die einzige Ausnahme bildet die Richtlinie über die Aufnahmebedingungen, die als Richtlinie erhalten bleiben, aber ebenfalls überarbeitet werden soll. Dem Vorschlag für die Neufassung der ABR zufolge müssen die „EU+“-Staaten nationale Notfallpläne auflegen, um im Falle eines plötzlichen hohen Zustroms besser vorbereitet zu sein. Bitte beachten Sie, dass zum Zeitpunkt der Abfassung dieses Dokuments noch über die endgültige Neufassung der Richtlinie und der Verordnungen verhandelt wird.

Notfallpläne müssen praktisch, realistisch und flexibel sein. Im Zuge ihrer Durchführung müssen sie problemlos in einen operativen Reaktionsplan umgesetzt werden können. Sie sollten eher spezifisch als allgemein und prozessorientiert sein. Die Planung gibt den Beteiligten die Möglichkeit, beispielsweise die folgenden wesentlichen Fragen gründlich zu durchdenken und Lösungen zu entwerfen:

- Was könnte passieren und welche Auswirkungen könnte es haben?
- Welche Maßnahmen und Ressourcen wären erforderlich?
- Was könnte getan werden, um besser vorbereitet zu sein?

2. Zweck und Geltungsbereich des Leitfadens

Dieser Leitfaden dient unter anderem den folgenden Zwecken:

Er soll als Orientierungshilfe für die ausführliche Planung und das Management der unterschiedlichen Akteure im Falle eines hohen Zustroms dienen und frühzeitige Maßnahmen zur Bewältigung einer potenziell schwierigen Situation ermöglichen.

Zudem sollte er als ein Instrument für einen besseren Umgang mit künftigen Ungewissheiten dienen, indem vorab Maßnahmen erarbeitet werden, wenn ein großes Risiko oder eine hohe Wahrscheinlichkeit besteht, dass es zu einem hohen Zustrom kommt. Er wird die Aufnahmebehörden

bei der Vorwegnahme und Lösung der Probleme unterstützen, die in Situationen auftreten, in denen der Zustrom sehr schnell zunimmt und eine unmittelbare Reaktion erfordert.

Dieser Leitfaden soll als Orientierungshilfe für die Notfallplanung im Aufnahmesystem dienen. Er stellt jedoch selbst keinen Notfallplan dar und kann daher nicht direkt als solcher übernommen werden. Darüber hinaus bestehen zwischen den Mitgliedstaaten Unterschiede hinsichtlich der Strukturen der Aufnahmebehörden, der Entscheidungsprozesse, der Zuständigkeiten usw., sodass es unmöglich ist, einen allgemeingültigen Ansatz festzulegen. Jedoch können die Mitgliedstaaten unterschiedliche Teile des Leitfadens heranziehen, um bedarfsgerechte nationale Notfallpläne zu erarbeiten. Eine Notfallplanung kann für eine Reihe möglicher Krisensituationen erforderlich sein. In diesem Leitfaden liegt der Schwerpunkt jedoch im Wesentlichen auf Notfallplänen für Situationen, in denen ein hoher Zustrom von Antragstellern auf internationalen Schutz Ressourcenengpässe im Aufnahmesystem verursacht.

Bitte beachten Sie, dass die Aufnahme Teil des Asylsystems ist und in engem Zusammenhang mit der Prüfung von Asylanträgen steht. Jegliche Änderungen an der Asylverfahrensrichtlinie oder der Anerkennungsrichtlinie werden automatisch Änderungen der Aufnahmesysteme nach sich ziehen.

Dieser Leitfaden zur Notfallplanung ist schwerpunktmäßig für Aufnahmebehörden und das Aufnahmepersonal bestimmt. Er beinhaltet jedoch auch Elemente, die für die Mitarbeiter in verschiedensten Positionen der zuständigen Behörden in den „EU+“-Staaten relevant sind. Dieses Dokument soll den Aufnahmebehörden der „EU+“-Staaten als Orientierungshilfe dienen, um zu gewährleisten, dass sie über die notwendigen Kapazitäten verfügen, um alle Arten von Krisensituationen zu bewältigen, die sich auf das Aufnahmesystem des betreffenden Landes auswirken oder auswirken könnten. Es bietet im Wesentlichen einen Rahmen für die Notfallplanung, einschließlich der entsprechenden Anleitungen und des Austauschs bewährter Vorgehensweisen. Ziel ist es, besser auf Krisensituationen vorbereitet zu sein und Mechanismen für eine koordinierte und wirksame Reaktion zu schaffen.

Dieses Instrument soll Entscheidungsträger dabei unterstützen, fundierte Entscheidungen über Maßnahmen zu treffen, die nachhaltige Auswirkungen auf das Aufnahmesystem der Behörden haben können, und künftige Ungewissheiten zu bewältigen, indem sie geeignete und wirksame Reaktionen für unterschiedliche Krisenszenarien erarbeiten.

3. Leitprinzipien

Dieser Leitfaden zur Notfallplanung stützt sich auf die folgenden Leitprinzipien:

- Jeder Mensch wird auch in Krisensituationen wertgeschätzt und respektiert. Bei der Umsetzung dieses Leitfadens sollten die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte, der **Charta der Grundrechte** der Europäischen Union und der Richtlinie über die Aufnahmebedingungen sowie der EASO-Leitfaden zu Aufnahmebedingungen im Auge behalten werden.
- Das allgemeine **Recht, Asyl zu beantragen**, und die Rechte von Personen, die internationalen Schutz benötigen, müssen ungeachtet der herrschenden Situation gemäß den internationalen Menschenrechtsübereinkommen und der **Charta der Grundrechte** der Europäischen Union gewahrt bleiben. Gewährleisten Sie eine zügige Registrierung sowie die Wahrung der Verfahrensgarantien und den schnellen Zugang zu den im Rahmen der Aufnahmebedingungen gewährten Vorteilen.
- **Transparenz und Rechenschaftspflicht.** Grundlage der Umsetzung dieses Leitfadens sollten transparente und faire Vorschriften und Entscheidungsverfahren sein. Unbeschadet der Relevanz der Einbeziehung weiterer Akteure in die Wahrnehmung spezifischer Aufgaben in den nationalen Aufnahmesystemen liegt die Gesamtverantwortung für das Erreichen eines Höchstmaßes an Transparenz und Rechenschaftspflicht bei der jeweiligen Aufnahmebehörde.

- **Beteiligung.** Die Notfallplanung ist am wirksamsten, wenn sie im Rahmen eines partizipativen Prozesses und unter Einbeziehung aller Beteiligten erfolgt. Die Zusammenarbeit mit den jeweils zuständigen Stellen sowie die Abstimmung der Ziele und Strategien mit anderen Behörden, insbesondere der Asylbehörde, und den betreffenden Stakeholdern tragen in hohem Maße zu einer Verbesserung der mit den Maßnahmen erzielten Ergebnisse bei.

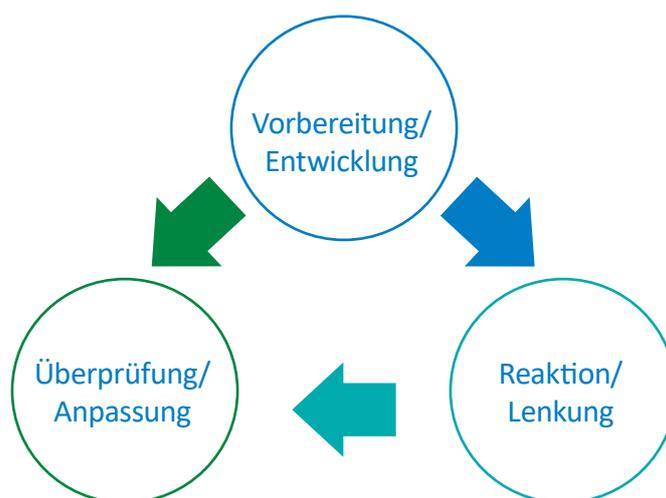
4. Aufbau und Format des Leitfadens

Dieses Dokument umfasst 13 Kapitel. Im folgenden Kapitel B – Integrales Konzept für die Notfallplanung – wird für die an der Erarbeitung des Gesamtplans beteiligten Personen das Gesamtkonzept für die Notfallplanung dargestellt. In den nachfolgenden Kapiteln liegt der Schwerpunkt auf spezifischen Aspekten der Notfallplanung, die vorwiegend für Fachkräfte relevant sind, die sich mit einem der folgenden Aspekte befassen:



B. Integrales Konzept für die Notfallplanung

Dieser Leitfaden bietet ein Konzept für die Überlegung, worauf das Aufnahmesystem vorbereitet sein muss und welche Vorkehrungen getroffen werden müssen, um die Wirksamkeit eines etwaigen Reaktionsplans zu verbessern. Hierzu wurde ein zyklisches Konzept gewählt, das die sechs in der nachstehenden Abbildung aufgeführten Aspekte abdeckt. Die einzelnen Aspekte stehen in einem engen Zusammenhang und bilden gemeinsam ein systematisches, kohärentes und holistisches Konzept der Notfallplanung, das eine wirksame Reaktion auf einen hohen Zustrom in das Aufnahmesystem ermöglicht. Das Konzept umfasst die folgenden Abschnitte:



Dieser Leitfaden beschreibt, was in bestimmten Situationen unternommen werden kann, und zeigt Maßnahmen auf, die vor, während und nach einem hohen Zustrom ergriffen werden sollten. Es empfiehlt sich, dass die betreffenden Aufnahmebehörden im Zuge der Konzeption eines Notfallplans ein umfassendes Paket erarbeiten, das Vorlagen, standardisierte Vorsorgemaßnahmen, Standardarbeitsanweisungen sowie eine Reihe weiterer Maßnahmen und Empfehlungen umfasst. Ziel ist es, die absehbaren Risiken zu bewältigen und wirksame und verlässliche Ergebnisse zu erzielen. Die folgenden Abschnitte beinhalten Hinweise auf die Aspekte, für die solche Vorlagen und Standardarbeitsanweisungen besonders hilfreich sind. Zwar befasst sich dieser Leitfaden mit der Aufnahme, jedoch steht diese in einem engen Zusammenhang mit dem Asylsystem, das die Asyl-, Einwanderungs- und Aufnahmebehörden umfasst. Dies ist bei allen Maßnahmen zu berücksichtigen.

Die in diesem Dokument enthaltenen Vorschläge entsprechen Vorgehensweisen, die bereits in „EU+“-Staaten zur Anwendung kommen. Es ist von entscheidender Bedeutung, die vorab geplanten Maßnahmen entsprechend den absehbaren Risiken zu gewichten und durchzuführen. Ebenso wichtig ist es, Frühwarnindikatoren für Entwicklungen im Auge zu behalten, die eine Reaktion und die Umsetzung der vorab geplanten Maßnahmen auslösen könnten.

1. Vorbereitungs- und Entwicklungsphase

In der ersten Phase der Notfallplanung geht es darum, Vorkehrungen zu treffen. Die Planung beginnt mit Lagebewertungen. Erkenntnisgewinnung, Analysen und Risikobewertungen sind die Grundlage der Notfallplanung. Daher ist es wichtig, den Plan mit Risikoanalysen und Monitoringmaßnahmen zu verknüpfen, sodass er spezifischen Informationen Rechnung trägt.

Das übergeordnete Ziel besteht darin, es Aufnahmebehörden zu ermöglichen, sich hinreichend vorzubereiten, um sicherzustellen, dass im Falle eines hohen Zustroms eine angemessene Reaktion erfolgen kann. Es gibt eine Vielzahl von Vorsorgemaßnahmen und Verfahren, die vorab, das heißt bevor eine Situation eintritt, ermittelt und festgelegt werden können.

In diesem Kapitel wird beleuchtet, wie bestimmte Teile eines Plans im Vorfeld eines möglicherweise zu erwartenden hohen Zustroms festgelegt werden können. Die folgenden Ausführungen sollten als Empfehlungen für den Einstieg in den Planungsprozess und die Entwicklung von Strategien und Gegenmaßnahmen zur Bewältigung der wahrscheinlichen Auswirkungen angesehen werden. Die an der Entwicklung eines Notfallplans beteiligten Personen sind

gehalten, bei der Erarbeitung des Plans die behördenübergreifende Zusammenarbeit im Auge zu behalten und sich bei der Planung nicht ausschließlich auf die Aufnahmebehörde zu konzentrieren.

Zudem ist es bei der Erarbeitung des Notfallplans von entscheidender Bedeutung, realistische Szenarien zu formulieren und wirksame Reaktionspläne zu konzipieren, welche die Grundlage des Notfallplans bilden. Des Weiteren werden in dieser Phase die zentralen Elemente erarbeitet, die für die Realisierung der operativen Zielsetzung wichtig sind. In einer Krisensituation ist es von allergrößter Bedeutung, zur rechten Zeit das Richtige zu tun. Es geht darum, schnell zu handeln und dabei möglichst wenige Fehler zuzulassen.

- **Aktive Vorbereitung**

Dieser Begriff bezeichnet einen proaktiven Ansatz für die Vorbereitung. Dabei werden beispielsweise Verzeichnisse aller abrufbereiten Ressourcen, wie etwa zusätzlicher Plätze und Versorgungsgüter, erstellt oder Informationen wie Register, Inventare, Lagerbestände und Verzeichnisse der Mitarbeiter und ihrer Fähigkeiten zusammengestellt und regelmäßig aktualisiert. Des Weiteren werden alle relevanten Akteure, einschließlich des privaten Sektors, proaktiv ermittelt und ihre Kapazitäten geprüft.

- **Entwicklung von Szenarien und Planungsannahmen**

Im Rahmen eines auf Szenarien basierenden Planungsprozesses ist es möglich, voranzuplanen und einen koordinierten Reaktionsplan zu inszenieren. Die Erarbeitung von Szenarien für zu erwartende Situationen hilft den Entwicklern des Notfallplans dabei, deren mögliche Auswirkungen auf das Aufnahmesystem zu durchdenken. Wenn sie versuchen, die Entwicklung einer Situation vorwegzunehmen, können sie die Wirksamkeit der Reaktionsstrategie verbessern. Indem sich die Aufnahmebehörden auf plausible Szenarien einigen und diese formulieren, können sie eine Reaktionsstrategie planen und den Umfang der Reaktion festlegen. Der Schwerpunkt sollte dabei stets auf operativen Gesichtspunkten liegen. Die Planungsannahmen sollten eindeutig festgelegt werden. Gleiches gilt für die vorweggenommenen oder plausiblen Szenarien. Im Rahmen der Erarbeitung des Szenarios sollten die Auslöser und Indikatoren für die Frühwarnung ermittelt werden (z. B. Belegungsrate, Zu- und Abgänge, Bearbeitungszeit der Anträge). Mithilfe der Festlegung von Schwellenwerten und Alarmstufen kann festgestellt werden, wann eine Situation die nächste Stufe erreicht hat. Wichtig ist dabei die Frage, wodurch ein solcher Wechsel in die nächste Stufe ausgelöst wird. Durch die Beobachtung der Entwicklung und ihre Beurteilung anhand von Schwellenwerten ist es möglich, den Schweregrad der Situation besser zu bestimmen.

Zudem haben die Alarmstufen den Zweck, die Aktivitäten intern und im Hinblick auf andere Akteure zu steuern und eine einheitliche Nomenklatur bereitzustellen. Die Anhebung der Alarmstufe ist eine proaktive Maßnahme, die greifen kann, wenn ein erhöhtes Risiko besteht, dass die Aufnahmebehörde ihren Aufgaben nicht mehr vollumfänglich nachkommen kann und hinsichtlich der Ressourcennutzung eine Priorisierung vorgenommen werden sollte. Jede Erhöhung oder Senkung der Alarmbereitschaft hat Auswirkungen auf die Aufnahmebehörde und die beteiligten Akteure. Daher ist es von zentraler Bedeutung, dass jede Entscheidung wirksam kommuniziert wird.

- **Entwicklung eines Notfallplans**

Mithilfe der Analyse des zu erwartenden Risikos wird versucht, dessen mögliche Auswirkungen zu verhindern oder einzudämmen. Der Reaktionsplan ist von der Bereitschaft und Planung der Behörden abhängig. Es sollten weitere Anstrengungen unternommen werden, um die benötigten Kapazitäten und Ressourcen, mögliche Defizite und geeignete Gegenmaßnahmen zu ermitteln und damit die Auswirkungen zu minimieren und eine erfolgreiche Reaktion zu ermöglichen. Zudem ist es wichtig, praktische Verfahren und potenzielle operative Beschränkungen zu ermitteln und diese anschließend bei der Formulierung des Reaktionsplans zu berücksichtigen. Der operative Erfolg setzt voraus, dass ein Szenario in seiner Gesamtheit betrachtet wird.

2. Reaktions- und Lenkungsphase

Der Notfallplan sollte Anweisungen für die Aktivierung des Reaktionsplans beinhalten und festlegen, welche Akteure zu welchem Zeitpunkt und an welchem Ort reagieren. Die Ausarbeitung eines lösungsorientierten und inklusiven Konzepts verbessert die Chancen auf einen operativen Erfolg. Die eindeutige Zuweisung von Funktionen, Zuständigkeiten und Aufgaben ist von entscheidender Bedeutung, um den Plan in eine durchführbare Reaktion umzusetzen.

- **Aktivierung des Plans**

Das Wissen, *wann* reagiert werden muss, ist nahezu ebenso wichtig *wie* das Wissen, *wie* reagiert werden muss, und kann die Reaktion erheblich beschleunigen. Um eine zeitnahe Reaktion zu ermöglichen, sollten eindeutige Auslöser und Schwellenwerte festgelegt und die Indikatoren klar beschrieben werden. Im Rahmen eines Frühwarnsystems empfiehlt es sich, auf nationaler Ebene eine numerische Definition des Begriffs des hohen Zustroms vorzunehmen. Dabei könnten die folgenden Schwellenwerte herangezogen werden: ein bestimmter Anstieg der Zahl der Neuankommlinge innerhalb eines festgelegten Zeitraums, die Überschreitung einer bestimmten Belegungsrate für einen gewissen Zeitraum (dies bedeutet eine qualitativ schlechtere Aufnahme aufgrund der Arbeitsbelastung), ein Anstieg der Zahl der Personen mit besonderen Bedürfnissen usw. Des Weiteren sollten die Auslöser und Indikatoren an den Kontext des jeweiligen sich abzeichnenden Risikos angepasst werden. Es sollte im Vorfeld festgelegt werden, wer für die Aktivierung des Plans zuständig ist.

- **Reaktion auf den hohen Zustrom und Lenkung der Maßnahmen**

Eine wirksame und effiziente Reaktion setzt gemeinsames Handeln voraus. Die Lenkung und Koordinierung ist von entscheidender Bedeutung, um einer Krisensituation standzuhalten. Es müssen Maßnahmen ergriffen und Entscheidungen getroffen werden, um die unterschiedlichen Zuständigkeiten und Fristen festzulegen. Stellen Sie sicher, dass diesbezüglich Vereinbarungen getroffen werden. Es ist wichtig, dass bereits Kooperationsstrukturen zwischen den Behörden und den relevanten Akteuren bestehen. Durch die Gewährleistung der operativen Kontinuität und wirksamer Koordinierungsstrukturen kann sichergestellt werden, dass die beschlossenen Maßnahmen kohärent und wirksam durchgeführt werden. Ziel ist es, die Reaktions- und Lenkungsphase möglichst kurz zu halten.

3. Überprüfungs- und Anpassungsphase

Die Umsetzung dieses Leitfadens sollte in regelmäßigen Abständen evaluiert werden. Die Notfallplanung ist ein laufender Prozess und mit regelmäßigen und geplanten Prüfungen und Aktualisierungen wird sichergestellt, dass der Plan stets auf dem neuesten Stand bleibt. Sowohl in Situationen eines Massenzustroms, der sich rasch aufbaut und anschließend stark abnimmt, als auch in Situationen, in denen kurzfristig kein Rückgang absehbar ist, sollte die Aufnahmebehörde über einen Plan für die gesamten organisatorischen Abläufe verfügen, um unabhängig vom Notfallplan situationsgerechte Anpassungen vornehmen zu können. Was die kontinuierliche Beobachtung betrifft, so sollte eine Analyse in Form eines Plans für die Anpassung der Organisation an die neue Situation erfolgen, sodass sich die Aufnahmebehörde wirksam auf ihr neues operatives Umfeld einstellen kann. In der Regel folgt auf die Reaktion auf eine Situation eine Entspannung, die ein schrittweises Zurückfahren der Notfallmaßnahmen erforderlich macht. Unter Umständen ist aber auch eine Verstärkung vonnöten, wenn die Überwachung nicht erkennen lässt, dass die ergriffenen Maßnahmen als Reaktion ausreichen.

- **Evaluierung des Plans und der Reaktion**

Die Evaluierung ist ein wichtiger Mechanismus im Rahmen der Rechenschaftspflicht. Nach Abschluss der Reaktion sollte eine umfassende Überprüfung der ergriffenen Maßnahmen vorgenommen werden, um festzustellen, ob geeignete und nachhaltige Maßnahmen durchgeführt wurden und die beabsichtigte Entspannung der Situation erzielt wurde.

Alle Entscheidungen und Maßnahmen sollten ordnungsgemäß dokumentiert und in einer vorab festgelegten Reihenfolge getroffen werden. Transparenz und Rechenschaftspflicht sind im Überprüfungsprozess von zentraler Bedeutung, wobei die Möglichkeit eines externen Audits stets im Auge behalten werden muss. Darüber hinaus sollte jeglicher Verstoß gegen Rechtsvorschriften oder Verfahrensvorgaben unverzüglich dokumentiert und analysiert werden.

- **Einholen von Rückmeldungen und Nutzung der gewonnenen Erkenntnisse**

Die Ergebnisse und gewonnenen Erkenntnisse müssen innerhalb der Behörde sowie an andere Stakeholder und Partner kommuniziert werden. Es ist wichtig, bei allen beteiligten Parteien Rückmeldungen sowie Verbesserungs- und Änderungsvorschläge einzuholen, einschließlich der begünstigten Personen im Sinne der ABR. Da es sich bei der Notfallplanung um einen Prozess handelt, ist davon auszugehen, dass der Plan geändert wird, wenn neue Erfahrungen und Erkenntnisse in den Planungsprozess eingebracht werden.

Im Hinblick auf die Verbreitung der gewonnenen Erkenntnisse und der festgestellten bewährten Vorgehensweisen ist die Ermittlung, Erhebung und Analyse von Informationen von wesentlicher Bedeutung. Sie erleichtert die erforderliche Anpassung und ermöglicht es damit, künftige Reaktionen zu verbessern, Fachwissen zu institutionalisieren und die organisatorische Integration zu verstärken. Die Evaluierung spielt eine wichtige Rolle für die kontinuierliche Verbesserung der Notfallplanung. Sie sollte auf allen organisatorischen Ebenen erfolgen und wird sich zweifelsohne positiv auf die Ergebnisse künftiger Maßnahmen auswirken.

- **Anpassung**

Die Notfallplanung ist das Ergebnis von Risikobewertungen. Infolgedessen muss ein Notfallplan angepasst werden, wenn sich hinsichtlich eines Risikos signifikante Änderungen ergeben. Auch andere Faktoren, wie beispielsweise Änderungen der Rechtsvorschriften, können eine Aktualisierung des Plans erforderlich machen. Es empfiehlt sich, den Plan zu überprüfen und nach Elementen Ausschau zu halten, die möglicherweise nicht mehr aktuell sind oder regelmäßig überprüft werden müssen.

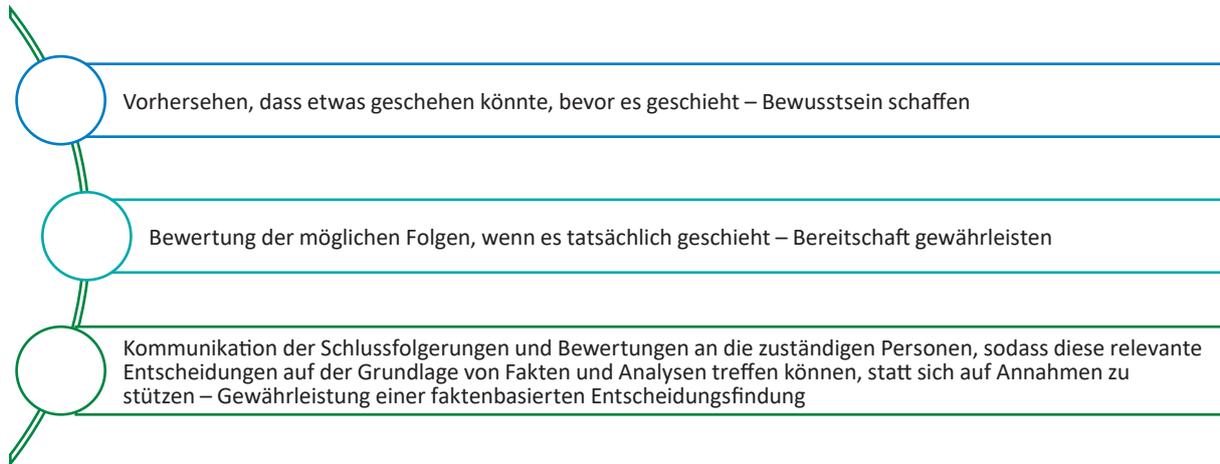
Im Zuge der Anpassungen ist zu berücksichtigen, inwieweit Veränderungen möglich sind. Die Änderungen müssen auf allen Ebenen und von allen Akteuren umgesetzt werden. Besonders relevant ist die Frage, ob der Plan der Aufnahmebehörde die Grundlage für eine Kooperation mit unterschiedlichen Behörden darstellt. Die Aktualisierung des Plans sollte daher so vorgenommen werden, dass die Handlungsbereitschaft der Aufnahmebehörde nicht eingeschränkt wird.

C. Monitoring und Evaluierung

Während des gesamten Planungsprozesses sollten spezifische Vorsorgemaßnahmen oder Probleme ermittelt und erfasst werden, die ein Follow-up erfordern. Die Notfallplanung ist integraler Bestandteil des laufenden Planungsprozesses und sollte nicht als eine aus dem Rahmen fallende Tätigkeit betrachtet werden. Da sich die Situation kontinuierlich ändert und neue Ereignisse eintreten, ist die Notfallplanung zudem ein Prozess, in dem die Entwicklungen stetig beobachtet und die Zielsetzungen laufend anpasst werden, um neuen Realitäten Rechnung zu tragen.

Welchen Zweck hat die Frühwarnung?

Die Frühwarnung dient einer Reihe von Zwecken:

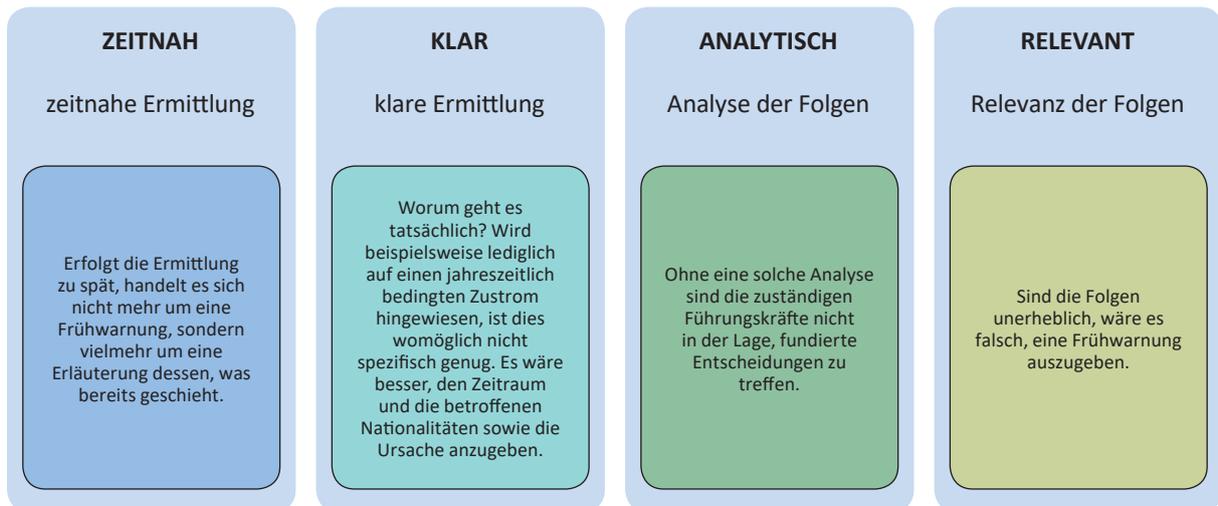


Ziel ist es, Informationen für die Entscheidungsfindung bereitzustellen, um Situationen zu vermeiden, in denen die Ereignisse bereits eingetroffen sind und es womöglich zu spät ist, um zu handeln. Es geht also um Planung und das Treffen von Vorkehrungen. Ein Frühwarnsystem, das diese Anforderungen nicht erfüllt, ist kaum hilfreich. Die Frühwarnung erfüllt auch in der Notfallplanung einen Zweck. In diesem Zusammenhang können auf der Grundlage der im Rahmen einer Frühwarnung übermittelten Informationen und Analysen gemeinsam mit anderen nationalen und internationalen Akteuren (z. B. EU, UNHCR, IOM, IRK) koordinierte Maßnahmen eingeleitet werden. Es empfiehlt sich, die vorhandenen Dokumente und Instrumente zu nutzen, wie etwa das Frühwarn- und Vorsorgesystem (EPS) und die Datenbank der Push- und Pull-Faktoren (*Push and pull factors database*).

Wann wird eine Frühwarnung ausgegeben?

Eine Frühwarnung sollte ausgegeben werden, wenn die verfügbaren Kapazitäten zu unflexibel sind oder nicht ausreichen, um den Zustrom zu bewältigen. Sie sollte den Aufnahmebehörden genügend Zeit lassen, um zu handeln. Die Aufnahmebehörden sollten vorab festlegen, wieviel Zeit sie benötigen, um beispielsweise zusätzliche Kapazitäten zu mobilisieren oder geeignete Plätze für Kinder und Personen mit eingeschränkter Mobilität zu schaffen.

Eine ausgegebene Frühwarnung muss die folgenden Eigenschaften aufweisen:



Je relevanter die Informationen in der Frühwarnung sind, desto besser. Wichtig ist auch, die Frühwarnung rechtzeitig herauszugeben. Häufig ist es schwierig, die Folgen präzise zu bestimmen, wenn bereits ein kritisches Ereignis eingetreten ist.

Bewährte Vorgehensweise

Analytisches Modell der Aufnahmebehörde eines „EU+“-Staates

In einem der „EU+“-Staaten wurde das Frühwarnsystem im Wege der Schaffung einer Einheit zur Gewinnung migrationsrelevanter Erkenntnisse eingerichtet und in das Analysemodell dieser Einheit integriert. Gegenwärtig stellt die Einheit Erkenntnisse und Analysen für drei Haupterzeugnisse bereit – vier jährliche Prognosen, einen Monatsbericht und einen wöchentlichen Bericht. Da der Schwerpunkt in diesen Erzeugnissen auf unterschiedlichen Zeiträumen liegt, werden darin unterschiedliche Ansätze für die Frühwarnung verfolgt.

Der wöchentliche Bericht beinhaltet im Wesentlichen Erkenntnisse und ist eher beschreibender als analytischer Natur. Der Monatsbericht weist eine größere analytische Tiefe auf und bietet eine Bewertung der Zahl der in den drei nächsten Monaten zu erwartenden Anträge auf internationalen Schutz. Die Prognosen beziehen sich schwerpunktmäßig auf die Zahl der im laufenden Jahr und in den nächsten Jahren zu erwartenden Anträge auf internationalen Schutz. In den Prognosen wird eine Reihe von Schlüsselfaktoren erläutert, die sich je nach der weiteren Entwicklung der Ereignisse auf die Zahl der Anträge auf internationalen Schutz auswirken könnten. Dabei handelt es sich um bekannte Ereignisse, die möglicherweise eintreffen könnten, also um absehbare Szenarien.

Der Monatsbericht zielt darauf ab, eine Bewertung der wahrscheinlichsten Entwicklungen im Bereich der Anträge auf internationalen Schutz auf eher kürzere Sicht vorzunehmen (ein bis drei Monate). Darüber hinaus hat er mögliche alternative Entwicklungen zum Gegenstand und führt die Indikatoren an, die auf eine Veränderung der Zahl der in dem betreffenden Land gestellten Anträge auf internationalen Schutz schließen lassen. Der Grundgedanke ist, vorrangig Indikatoren zu ermitteln, die auf eine veränderte Entwicklung hinweisen.

Im wöchentlichen Bericht werden auf der Grundlage dieser Indikatoren Erkenntnisse zusammengetragen. Basierend auf den eingehenden Informationen werden die im letzten Monatsbericht vorgenommenen Bewertungen evaluiert und neue Indikatoren aus dem Analyseprozess abgeleitet. Die Qualität der Indikatoren ist für das Frühwarnsystem von ausschlaggebender Bedeutung. Die Indikatoren müssen in konkretem Zusammenhang mit dem genannten Ereignis stehen und es müssen aktuelle Informationen über den Indikator verfügbar sein. Die Indikatoren sollten vorzugsweise numerisch oder zumindest quantifizierbar sein. Die Reaktion auf die Zahlen und die Beobachtung der Indikatoren erfolgen kontinuierlich in den wöchentlichen Berichten. Darüber hinaus befassen sich die Berichte mit einer Reihe weiterer Themen. Zudem werden neue Muster aufgezeigt, wie beispielsweise ein plötzlicher Zustrom von Personen mit einer bestimmten Staatsangehörigkeit, und allgemeine Erläuterungen zur Zahl der ankommenden Antragsteller auf internationalen Schutz vorgenommen. Auf diese Weise sollen die Folgen unbekannter Ereignisse aufgezeigt werden, die sich auf die Zahl der Antragsteller auf internationalen Schutz auswirken. Denn während es schwierig ist, die Ereignisse zu ermitteln, die Verschiebungen bei der Zahl der Antragsteller bewirken, sind die Auswirkungen dieser Ereignisse zu einem relativ frühen Zeitpunkt festzustellen.

Ebenso wichtig ist die Tatsache, dass sehr umfangreiche Erkenntnisse zusammengetragen werden müssen. Diese Informationen werden nicht nur mit Blick auf eines der Erzeugnisse oder einen bestimmten Indikator erhoben. Vielmehr ist das Gegenteil der Fall. Der größte Teil der gewonnenen Erkenntnisse findet niemals Eingang in eines der Erzeugnisse oder das indikatorengestützte Analysesystem. Der Grundgedanke besteht darin, möglichst breit aufgestellt zu sein, weil es ungewiss ist, was in der nächsten Woche oder im nächsten Monat relevant sein wird. Dieser Teil der Nachforschungen für Frühwarnungen erfolgt somit stellenweise blindlings.

D. Risikoanalyse

Da bei der Planung nicht sämtliche Eventualitäten berücksichtigt werden können, empfiehlt sich die Durchführung einer Risikoanalyse, um potenzielle Probleme und die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich tatsächlich einstellen, zu ermitteln und zu verstehen. Anschließend ist es möglich, diesen Problemen zu begegnen und ihre Auswirkungen zu minimieren. Die Informationen aus der Risikoanalyse und dem Frühwarnsystem bieten eine Informationsbasis, auf der eine Gewichtung vorgenommen und entschieden werden kann, welches Risiko eingehender beobachtet wird. Ein schneller und wirksamer Risikobewertungsmechanismus ist wichtig, um besser vorbereitet zu sein.

Die Bedeutung der Prävention ist kaum zu überschätzen – sie setzt proaktives Handeln voraus. Im Falle eines hohen Zustroms könnte die Gefahr bestehen, dass die Aufnahmebehörden nicht mehr in der Lage sind, die im Rahmen der Aufnahmebedingungen gewährten Vorteile sicherzustellen. Bei allen anderen Maßnahmen gegen mögliche Gefahren sollte der Hauptfokus auf der Prävention liegen. Die Aufnahmebehörden sollten beispielsweise die möglichen Folgen im Hinblick auf den Verbleib der Antragsteller im Aufnahmesystem, die Mittelausstattung, den Personalbedarf, die Vermeidung von Zwischenfällen, Kinder usw. bewerten. Die potenziellen Gefahren können anschließend je nach ihrer Wahrscheinlichkeit und dem Ausmaß des verursachten Schadens in geeignete Klassen eingeteilt werden:

Eintrittswahrscheinlichkeit	Gering	Mäßig	Hoch	Sehr hoch
Schadensausmaß				
Gering				
Mäßig				
Hoch				
Sehr hoch				

Es gelten die allgemeinen Grundsätze des Risikomanagements. So sollte beispielsweise Gefahren, die einer roten Klasse zugeordnet wurden, absolute Priorität eingeräumt werden.

Es ist wichtig, eine geeignete Reaktion auf das Risiko zu wählen. Dabei sind die folgenden Optionen denkbar:

Vermeidung

- Diese Strategie sorgt für ein hohes Maß an Sicherheit, führt jedoch dazu, dass von risikobehafteten Maßnahmen Abstand genommen und damit die operative Schlagkraft beeinträchtigt wird.

Kontrolle

- Diese Strategie lässt operativen Spielraum, erfordert jedoch zusätzliche Ressourcen für außerordentliche Sicherheitsmaßnahmen.

Minderung

- Diese Strategie ist für Gefahren mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit und niedrigem Schadensausmaß geeignet. Der Schaden wird akzeptiert und seine Auswirkungen werden gemindert.

Akzeptanz

- Im Rahmen dieser Strategie werden Maßnahmen ohne Rücksicht auf etwaige Gefahren ergriffen, da diese eine geringe Eintrittswahrscheinlichkeit und ein geringes Schadensausmaß aufweisen.

Transfer

- Das Risiko wird auf einen Dritten übertragen, beispielsweise auf ein Versicherungsunternehmen.

Abhilfemaßnahmen

Um eine geeignete Maßnahme auszuwählen, wird das Ausmaß der betreffenden Gefahr bestimmt (z. B. unter Verwendung der obenstehenden Risikomatrix) und mit der geeigneten Reaktion auf das Risiko in Zusammenhang gesetzt. Es ist wichtig, jedes einzelne Risiko eingehender auf die unterschiedlichen Aspekte zu untersuchen, die seine Eintrittswahrscheinlichkeit und seine Wirkung beeinflussen. Es können sowohl apriorische Annahmen als auch langjährige Erfahrung herangezogen werden, um die Aspekte der einzelnen Gefahren aufzuzeigen und ihr Ausmaß zu bestimmen.

Im Zuge der Vorbereitungs- und Entwicklungsphase könnten Simulationen und Auswertungen vorhandener Daten durchgeführt werden, um die Risiken besser zu verstehen und die entsprechenden Abhilfemaßnahmen zu ermitteln.

Beispiel: Gefahr von Gewalt in Einrichtungen, beispielsweise aufgrund der gemeinsamen Unterbringung unterschiedlicher ethnischer Gruppen. Mögliche Reaktionen auf diese Gefahr:

- Vermeidung – Alle erdenklichen Anstrengungen, um die beiden Gruppen zu trennen, selbst wenn dies geringere Kapazitäten zur Folge hat, deutliche Aufstockung der Ressourcen usw.
- Kontrolle – Bewachung, Videoüberwachung usw.
- Minderung – Vermittlung zwischen den Konfliktparteien, wenn es zu Gewalt kommt.
- Akzeptanz – Annahme, dass es aufgrund der sehr knappen Ressourcen keine Möglichkeit gibt, Gewalt zu verhindern; im Falle von Gesetzesverstößen Einschaltung der Polizei und Einleitung rechtlicher Schritte.

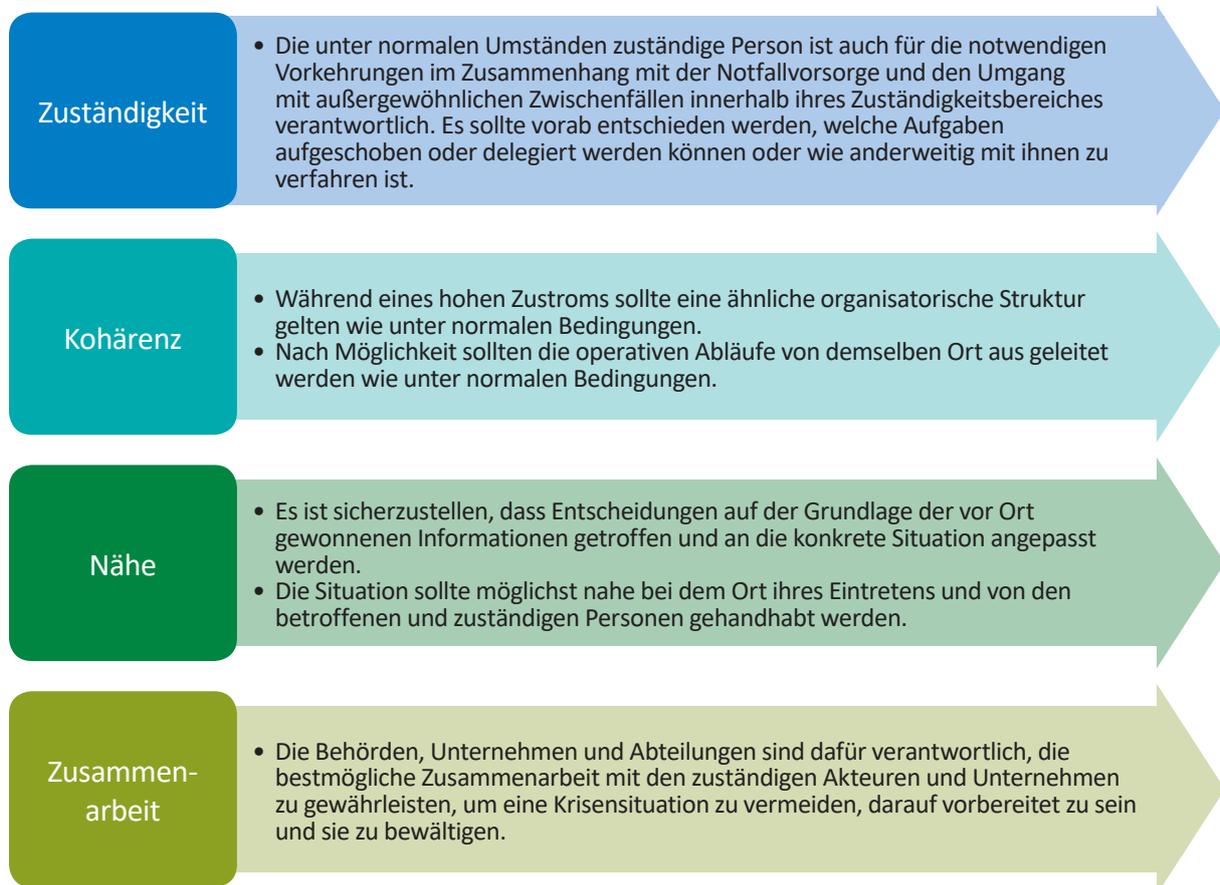
E. Management und Entscheidungsprozess

1. Einleitung

In diesem Kapitel soll ein reibungsloser Entscheidungsprozess während eines hohen Zustroms dargestellt werden. Hierfür muss eine klare Struktur gewährleistet sein, in der feststeht, wer befugt ist, den Notfallplan zu aktivieren. Darüber hinaus muss ein Situationsbewusstsein geschaffen werden, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten über die Aktivierung des Notfallplans unterrichtet sind. Diese Prozesse sollten in Abhängigkeit von der Struktur des Aufnahmesystems und den Auswirkungen des hohen Zustroms auf nationaler oder subnationaler Ebene festgelegt werden.

Die eindeutige Beschreibung der Zuständigkeiten und Aufgaben sowie die Bestimmung und Einrichtung reibungsloser Entscheidungsprozesse sind von wesentlicher Bedeutung und sorgen bereits im Vorfeld für die Transparenz der Entscheidungsfindung. Des Weiteren sollten die Ebenen des Notfallmanagements festgelegt und in der gesamten Organisation bekannt sein.

Um den Notfallplan und die Reaktion optimal zu gestalten, empfiehlt es sich, nach den folgenden Grundsätzen vorzugehen:



2. Vorbereitungs- und Entwicklungsphase

- **Festlegung der Strategie**

Es ist von grundlegender Bedeutung, die übergeordnete Zielsetzung des Notfallplans eindeutig zu beschreiben, um die Festlegung der Reaktionsziele zu erleichtern. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass geeignete Maßnahmen ergriffen werden und alle Beteiligten auf dasselbe Ziel hinarbeiten. Die Entwickler von Notfallplänen sollten sicherstellen, dass es ein strukturiertes Verfahren für die Weiterverfolgung gibt, sodass alle ergriffenen Maßnahmen der übergeordneten Zielsetzung dienen.

- **Funktionen und Aufgabenbereiche**

Die Zuständigkeiten und Aufgabenbereiche sollten auf allen Organisationsebenen festgelegt werden. Die Leitung sollte sicherstellen, dass Entscheidungen auf einer strategischen Ebene getroffen werden. Zudem sollte sie für die langfristige Planung zuständig sein. Des Weiteren ist sicherzustellen, dass die Lösungen und Tätigkeiten unter aktiver Mitarbeit aller beteiligten Akteure realisiert werden. In Situationen, in denen die Aufnahmebehörde teilweise oder zur Gänze unter Druck steht, ist es besonders wichtig, vor Ort Leitungspräsenz zu zeigen, um eine angemessene Unterstützung zu gewährleisten. Es sollte ferner klargestellt werden, wer für Entscheidungen über Änderungen der Alarmstufe zuständig ist.

- **Validierung**

Die Validierung ist nicht nur ein formales Verfahren, sondern hat zentrale Bedeutung, da mit ihr festgelegt wird, für welche Einrichtungen der Plan bindend ist. Der Validierungsumfang sollte daher einen Teil der im Plan für die Durchführung der Aufgaben vorgesehenen Behörden einbeziehen. Je mehr Behörden beteiligt sind, desto mehr Zeit nehmen die Validierung und die spätere Aktualisierung des Plans in Anspruch. Es ist also nicht immer ratsam, möglichst viele Einrichtungen einzubinden. Vielmehr sollte bedacht werden, welche Behörden tatsächlich für die wirksame Realisierung der im Plan festgelegten Zielsetzungen erforderlich sind und welche von ihnen ohne Konsultationen in den Plan einbezogen werden können.

- **Entscheidungsverfahren**

Das Entscheidungsverfahren sollte zügige, zeitnahe und transparente Entscheidungen ermöglichen. Es ist wichtig, vorab ein Verfahren festzulegen, sodass die betreffende Abteilung der Behörde die Anweisungen und Aufträge entgegennehmen und wirksam umsetzen kann. Die Fähigkeit der Aufnahmebehörde, rasch und effizient Entscheidungen zu treffen, sollte in allen Phasen geprüft werden.

Statt neue oder parallele Strukturen aufzubauen, **sollten die vorhandenen Organisationsstrukturen weitestmöglich beibehalten werden**. Dadurch wird in höherem Maße sichergestellt, dass auch weiterhin jene Personen zuständig sind, die in dem betreffenden Bereich tätig sind und die Verfahren sowie die Einschränkungen und Probleme kennen.

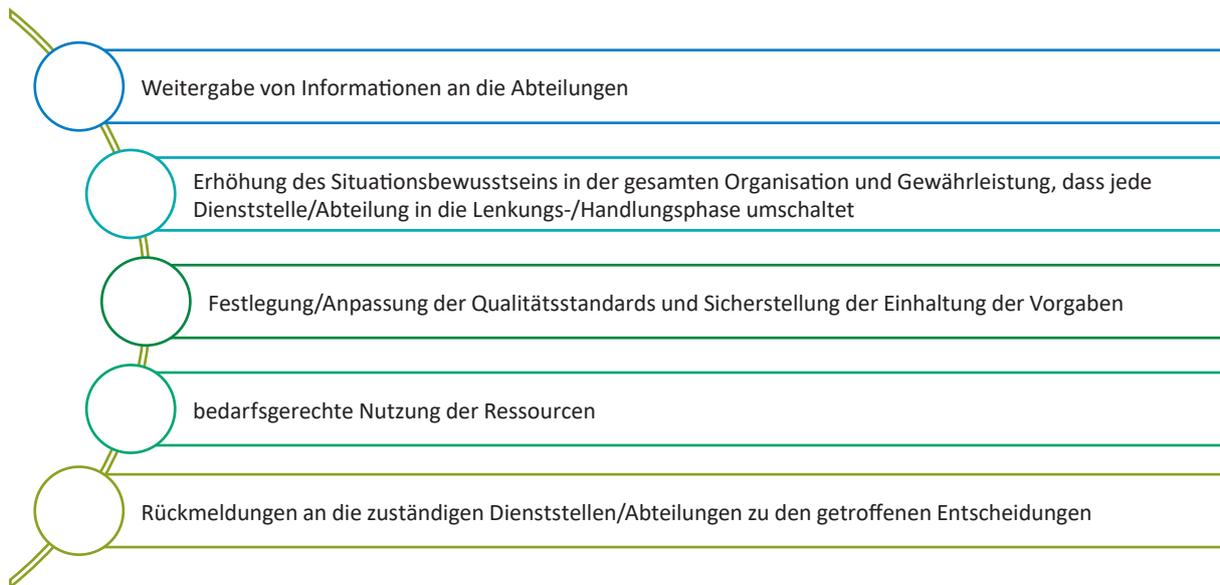
In aller Regel ist während eines hohen Zustroms die **Zeit** zu knapp, um Vorbereitungen zu treffen und zu handeln. Daher ist es von maßgeblicher Bedeutung, im Vorfeld über die Handlungsabfolge zu entscheiden. Es ist sinnvoll, zunächst festzustellen, welche Maßnahmen von anderen abhängig sind, und anschließend eine Abfolge zu erarbeiten. Damit wird es einfacher, die Grundursachen der Probleme zu ermitteln und Prioritäten zu setzen. Dreh- und Angelpunkt des Entscheidungsprozesses ist die Priorisierung der Maßnahmen auf der Grundlage von Faktoren wie Zeit, Wahrscheinlichkeit und Ressourcenverfügbarkeit, um einen wirksamen Ressourceneinsatz zu ermöglichen.

Die wirksamkeitsorientierte Priorisierung setzt demnach eine eingehendere Analyse der im Rahmen der Aufnahmebedingungen gewährten Vorteile voraus und ist erforderlich, um die geeignete Methode für die Gewährung der einzelnen Leistungen zu wählen.

- **Aktivierung eines internen Koordinierungsmechanismus**

Eine Möglichkeit, um im Falle eines hohen Zustroms einen effizienten Entscheidungsprozess zu ermöglichen, ohne die vorhandenen Strukturen zu ändern, ist die Aktivierung eines internen Koordinierungsmechanismus, der durch ein intern festgelegtes Team getragen wird.

Dabei ist es erforderlich, im Vorfeld des hohen Zustroms **die Aufgaben des Koordinationsteams klar festzulegen**, sodass die Teammitglieder wissen, wie sie zu handeln und was sie zu erwarten haben. Das Koordinationsteam sollte immer die folgenden Aufgaben wahrnehmen:



Die im Koordinierungsteam mitwirkenden Vertreter könnten als Anlaufstellen der zuständigen Dienststellen/Fachbereiche innerhalb der Aufnahmebehörde fungieren. Diese werden benötigt, um sicherzustellen, dass jeder einzelne der in diesem Dokument erfassten Aspekte angemessen abgedeckt wird. Die Zusammensetzung dieses Teams sollte weitestmöglich der Managementstruktur der Vorbereitungs- und Entwicklungsphase entsprechen und vor dem Beginn des hohen Zustroms (Reaktions- und Lenkungsphase) festgelegt werden. Idealerweise kann der Mechanismus jederzeit aus einem „Bereitschaftsmodus“ heraus aktiviert werden. Dieser kann beispielsweise durch regelmäßige Sitzungen aufrechterhalten werden, die dafür sorgen, dass alle Beteiligten hinsichtlich des im Land herrschenden Migrationsdrucks auf demselben Stand sind. Dieselben Vertreter sollten anschließend eng in die Umsetzung des Notfallplans während der Reaktions- und Lenkungsphase eingebunden werden. Dies sollte durch in kürzeren Abständen (z. B. täglich statt monatlich) stattfindende Sitzungen bewerkstelligt werden.

Bewährte Vorgehensweise

Es gilt als bewährte Vorgehensweise, im Vorfeld der Krise Übungen mit den Teilnehmern der Koordinierungssitzungen durchzuführen. Dabei ist darauf zu achten, dass stets dieselben Mitarbeiter eingebunden sind. Das Personal sollte Schulungen zu Fragen der Notfallplanung erhalten. Um eine Überforderung der Mitglieder des Koordinierungsteams zu vermeiden, sollte zudem gewährleistet sein, dass diese ersetzt werden können, wenn sich die Krise über einen zu langen Zeitraum erstreckt.

3. Reaktions- und Lenkungsphase

In der Reaktions- und Lenkungsphase wird der interne Koordinierungsmechanismus/das Koordinierungsteam aktiviert und der Abstand zwischen den Sitzungen verkürzt. Die ergriffenen Maßnahmen werden nachbereitet und gegebenenfalls überprüft. Der Vertreter des internen Koordinierungsmechanismus erstattet den vor- und nachgeschalteten Stellen in der Organisation Bericht. Auf der Grundlage der unterschiedlichen vorweggenommenen Szenarien und der tatsächlichen Entwicklung der Lage sollten strukturierte Situationsszenarien entworfen und Prioritätsrichtlinien erarbeitet werden. Zudem sollte ein Anpassungsplan vorbereitet werden, der zu gegebener Zeit zur Anwendung kommen kann.

4. Überprüfungs- und Anpassungsphase

Es sollte sobald wie möglich zu einer geringeren Alarmbereitschaft oder zum normalen Betrieb übergegangen werden. Sollten über den Notfallplan hinausgehende Maßnahmen erforderlich sein, werden diese im Einvernehmen mit anderen Beteiligten geplant. Steht die Aufnahmebehörde auch weiterhin unter großem Druck, sollte es einen Plan geben, um die Organisation an die neuen Bedingungen anzupassen. Nach der Durchführung des Notfallplans sollte eine Nachbereitung und Überprüfung des Ereignisses und der ergriffenen Maßnahmen erfolgen. Dies kann als Grundlage für die kontinuierliche Verbesserung dienen, an der auf allen Ebenen der Organisation gearbeitet werden sollte. Des Weiteren bietet sich dadurch die Möglichkeit, den Entscheidungsprozess zu straffen, aus Fehlschlägen zu lernen und Änderungen an den üblichen Entscheidungsverfahren und Strukturen vorzunehmen.

F. Informationsmanagement und Kommunikation

1. Einleitung

Der Begriff Kommunikation bezieht sich auf alle Informationsströme zwischen den verschiedenen Organisationen sowie zwischen gleichgestellten und unterschiedlichen Hierarchieebenen. Unabhängig davon, ob ein hoher Zustrom stattfindet oder nicht, ist es wichtig, unterschiedliche Kommunikationsebenen zu schaffen und für eine kohärente strategische Kommunikation zu sorgen, die an die einzelnen Kommunikationskanäle angepasst ist. Dabei sollte zwischen politischen Aussagen und der Kommunikation der Aufnahmebehörde unterschieden werden, wobei jedoch beides in Einklang stehen muss. Unbeschadet der Bedeutung einer wirksamen Kommunikation mit externen Akteuren ist die interne Kommunikation mit den Mitarbeitern ebenso wichtig, um die Qualität und Wirksamkeit vor, während und nach der Reaktion auf einen hohen Zustrom sicherzustellen.

2. Grundsätze eines wirksamen Informationsmanagements

- **Vorbereitungs- und Entwicklungsphase**

Der Austausch von Informationen ist eine Voraussetzung für die wirksame Koordinierung der einzelnen Akteure. Daher sollte der Erarbeitung diesbezüglicher Bestimmungen im Planungsprozess große Bedeutung beigemessen werden. Die unterschiedlichen Beteiligten und Akteure sollten ermittelt werden. In diesem Zusammenhang sollte ein Überblick über ihre Aufgabenbereiche, die Organisationsebenen, die einschlägigen Kontaktstellen und die vorhandenen Kommunikationskanäle erstellt werden.

Der Informationsaustausch kann über unterschiedliche Kommunikationskanäle erfolgen: persönlich, per E-Mail oder Telefon, durch Rundmeldungen oder über Verbindungsbeauftragte. Je nach Informationsinhalt und Situation sind unterschiedliche Kanäle geeignet. In Notfallplänen sollten die Kanäle festgehalten werden, die für die unterschiedlichen Zwecke bevorzugt zu verwenden sind. Hierzu zählen vorab festgelegte Foren oder Sitzungen, die dem Informationsaustausch und der Einbindung der Beteiligten dienen. Es empfiehlt sich, die Mandate der einzelnen Foren festzulegen (Ziele, Häufigkeit, Moderator, beteiligte Akteure, Aufgaben usw.), sodass vorab klar ist, welche Entscheidungen jeweils getroffen werden können.

Die Form der im Falle eines hohen Zustroms zu verbreitenden Informationen ist oftmals dieselbe. Häufig handelt es sich um Aufstellungen von Personen und Ressourcen, Statistiken oder Mandats- und Aufgabenbeschreibungen. Nach der Ermittlung dieser wiederholt zu verbreitenden Arten von Informationen sollten vorab entsprechende Vorlagen ausgearbeitet werden. Dabei sollten auch Leitlinien dazu festgelegt werden, welche Informationen laut Gesetz weitergegeben werden dürfen und wie diese Weitergabe im Einklang mit den nationalen Rechtsvorschriften und Regelungen und unter Wahrung der Grundsätze der Vertraulichkeit und der erforderlichen Kenntnisnahme erfolgen kann.

- **Reaktions- und Lenkungsphase**

Eine wirksame Kommunikation im Falle eines hohen Zustroms setzt voraus, dass relevante Informationen schnell und proaktiv an die jeweiligen Beteiligten weitergegeben werden (wie beispielsweise die nationalen Behörden, die am Aufnahmesystem beteiligten Partner oder Auftragnehmer). Dabei sollte sichergestellt werden, dass die Informationen richtig verstanden wurden, um falsche Informationen oder Missverständnisse zu korrigieren. Daher empfiehlt es sich, im Rahmen der Kommunikation mit unterschiedlichen Beteiligten und Akteuren zu überprüfen, ob die Informationen empfangen und verstanden wurden, wobei besonderes Augenmerk auf die Korrektheit und Kohärenz der Botschaften zu legen ist.

Unterschiedliche Arten von Informationen werden durch verschiedene Organisationsebenen kommuniziert. Die Identität des Senders einer Information hat starken Einfluss darauf, wie die Information bewertet wird. Daher wird empfohlen, im Notfallplan konkret festzulegen, welche Informationen durch die unterschiedlichen Organisationsebenen und Fachbereiche weitergegeben werden können, und sorgfältig darauf zu achten, bei der Kommunikation von Informationen über Maßnahmen die üblichen Abläufe und Leitlinien zu wahren. Dadurch sollte jedoch der notwendige Informationsaustausch auf den unteren und operativen Ebenen (z. B. durch tägliche Briefings oder E-Mails) nicht beeinträchtigt werden.

- **Überprüfungs- und Anpassungsphase**

Es empfiehlt sich, dass die Aufnahmebehörden die Kommunikation mit den relevanten Beteiligten und Akteuren routinemäßig evaluieren. Im Zuge der Evaluierung sollte darauf abgestellt werden, ob die wirksamsten Kanäle genutzt werden, die unterschiedlichen Inhalte zwischen den richtigen Ebenen ausgetauscht werden und es Rückmelderegungen gibt, die es ermöglichen, Missverständnisse zu ermitteln und zu korrigieren.

3. Interne Kommunikation

- **Vorbereitungs- und Entwicklungsphase**

Die interne Kommunikation über einen möglichen hohen Zustrom sollte sehr früh beginnen. Alle Organisationsebenen sollten stets über die Migrationssituation auf dem neuesten Stand gehalten werden, damit sie wissen, in welchem Kontext sie agieren. Dabei sollte der Schwerpunkt stets auf den allgemeinen Leitlinien sowie auf den Problemen liegen, die sich während eines hohen Zustroms ergeben können.

- **Reaktions- und Lenkungsphase**

In dieser Phase geht es vorrangig darum, die Mitarbeiter stets auf dem neuesten Stand zu halten und internen Gerüchten sowie Falschmeldungen in den sozialen oder anderen Medien entgegenzuwirken. In diesem Zusammenhang können tägliche Berichte mit Informationen über die aktuelle Lage und die im Hinblick auf das Management oder die Durchführung des Notfallplans erzielten Fortschritte hilfreich sein. Ergänzend sollten stets Anstrengungen unternommen werden, um den Mitarbeitern zu zeigen, dass ihre Bemühungen und die Qualität ihrer Arbeit anerkannt und wertgeschätzt werden.

- **Überprüfungs- und Anpassungsphase**

In dieser Phase ist die Wertschätzung und Anerkennung der Bemühungen und der Leistung der Mitarbeiter von noch größerer Bedeutung als in der vorangegangenen Phase. Darüber hinaus ist dies die entscheidende Phase, um den Mitarbeitern Rückmeldungen zu geben und deren Feedback einzuholen. Ziel ist es, die positiven und negativen Aspekte des Managements des hohen Zustroms zusammenzutragen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen.

4. Kommunikation mit Antragstellern auf internationalen Schutz

- **Vorbereitungs- und Entwicklungsphase**

Die Aufnahmebehörden sollten Überlegungen dazu anstellen, wie sie die Methoden und Kanäle der Informationsvermittlung effizienter gestalten können, um eine möglichst große Zahl von Antragstellern gemäß Artikel 5 ABR informieren zu können. Darüber hinaus sollte eine Strategie erarbeitet werden, um die Informationen möglichst einfach erneut zu vermitteln, da die Antragsteller unter Umständen bereits nach kurzer Zeit verlegt werden.

Bewährte Vorgehensweise

Die Kommunikation über die sozialen Medien und die Entwicklung von Kommunikationsplattformen für Antragsteller auf internationalen Schutz stellen eine gute Möglichkeit dar, um Informationen und die zu vermittelnde Botschaft zu transportieren. Es sollte eine App für Smartphones entwickelt werden, um bequem einen großen Personenkreis erreichen zu können. Dabei sollten die Vorschriften über den Schutz personenbezogener Daten und der Privatsphäre eingehalten werden.

- **Reaktions- und Lenkungsphase**

Während eines hohen Zustroms sollten Anpassungen hinsichtlich der regelmäßigen Bereitstellung von Informationen und des Dialogs mit allen im Sinne der ABR begünstigten Personen erfolgen. Dies gilt insbesondere für Informationen über Notfallmaßnahmen, die sich auf den Alltag der im Sinne der ABR begünstigten Personen auswirken,

wie beispielsweise Einschränkungen hinsichtlich der unmittelbaren Unterbringung in Aufnahmeeinrichtungen, in denen die Antragsteller langfristig bleiben können, die Erhöhung der Belegungsquote, Verlegungen in unterschiedliche Einrichtungen oder lange Wartezeiten für Entscheidungen über Anträge auf internationalen Schutz. Ziel ist es, Frustration und Fehlinterpretationen zu vermeiden; ein proaktiver Ansatz ist hier wirksamer. Diese Informationsvermittlung sollte eng mit der Asylbehörde abgestimmt werden.

Bewährte Vorgehensweise

- Entwicklung und regelmäßige Aktualisierung häufig gestellter Fragen und entsprechender Antworten, die im Vorfeld aber auch und insbesondere während eines hohen Zustroms verwendet werden können.
- Organisation regelmäßiger Gespräche zwischen im Sinne der ABR begünstigten Personen und Mitarbeitern.

- **Überprüfungs- und Anpassungsphase**

Es empfiehlt sich, mit den Begünstigten im Sinne der ABR in Kontakt zu bleiben und im Rahmen einer Umfrage zu ermitteln, welche Aspekte die Antragsteller auf internationalen Schutz während des hohen Zustroms als positiv bzw. als weniger positiv empfunden haben. Die Ergebnisse dieser Befragung könnten anschließend die allgemeine Erkenntnisauswertung ergänzen.

5. Externe Kommunikation mit Gesellschaft und Medien

- **Vorbereitungs- und Entwicklungsphase**

Für den Fall eines hohen Zustroms sollte ein speziell angepasster **Kommunikationsplan** erarbeitet und umgesetzt werden, der auf der üblichen Kommunikationsstrategie basiert und den Schwerpunkt auf die im Kästchen beschriebenen Aspekte legt.

In einen auf einen hohen Zustrom abgestimmten Kommunikationsplan aufzunehmende Aspekte
<input type="checkbox"/> Angabe des Kommunikationsziels
<input type="checkbox"/> Hervorhebung der den externen Stakeholdern zu vermittelnden zentralen Botschaften
<input type="checkbox"/> Festlegung von Verfahren für den Umgang mit Medienanfragen, einschließlich der Benennung der Sprecher
<input type="checkbox"/> Thematisierung heikler Aspekte, die Anlass zu Kritik oder Spannungen geben könnten, und Erarbeitung diesbezüglicher Leitlinien
<input type="checkbox"/> Bereitstellung von Leitlinien für den Umgang mit Informationen über die Arbeit der Aufnahmebehörde in den sozialen Medien

In diesem Kommunikationsplan sollte das während eines hohen Zustroms zu verfolgende zentrale Kommunikationsziel eindeutig angegeben werden. Vermitteln Sie ein positives, aber ausgewogenes Bild der Organisation sowie ihrer Funktion und ihres Mandats. Dies schließt die vorbereitende Beschäftigung mit bestimmten Aspekten ein, die in spezifischem Zusammenhang mit einem hohen Zustrom stehen. Zudem sind die Kritikpunkte oder Spannungen zu ermitteln, die in den Medien aufkommen könnten, und entsprechende Gegenmaßnahmen zu erarbeiten. In jedem Kommunikationsplan sollten die von der Aufnahmebehörde und anderen Akteuren in den sozialen Medien veröffentlichten Informationen berücksichtigt werden.

Im Rahmen des Kommunikationsplans sollten die **zentralen Botschaften** festgelegt werden, die den Medien vermittelt werden sollen. Diese sollten klar und kurz gehalten werden, um dafür zu sorgen, dass sie auch von Empfängern in vollem Umfang verstanden werden.

den werden, die unter Umständen nicht mit der offiziellen Politik und den offiziellen Interessen vertraut sind. Schließlich sollte bei der Entwicklung eines Kommunikationsplans eine Handlungsstrategie festgelegt werden. Zudem sollten die für Medienanfragen zuständigen Sprecher eingebunden werden. Diese sollten im Bereich Medienkommunikation geschult werden (vgl. Kapitel K – Humanressourcen). Es sollten ausschließlich **autorisierte Sprecher** über den hohen Zustrom sprechen und diesbezügliche Informationen kommunizieren. Die Leitlinien und Kommunikationskanäle für die Reaktions- und Lenkungsphase des Plans werden vorab vereinbart.

Bewährte Vorgehensweise

Nehmen Sie eine Klausel für die Kommunikation mit Medien und Gesellschaft in öffentliche Ausschreibungen auf und lassen Sie Freiwillige eine Kommunikationsvereinbarung unterschreiben.

- **Reaktions- und Lenkungsphase**

In der Reaktions- und Lenkungsphase sind im Wesentlichen die folgenden Aspekte zu berücksichtigen:

- Geben Sie unmittelbar nach dem Einsetzen eines hohen Zustroms **erste Stellungnahmen** heraus. Diese können für die unterschiedlichsten Szenarien genutzt werden, von denen die Organisation betroffen sein könnte. Diese Stellungnahmen sind auf der Grundlage der zuvor durchgeführten Bewertung und der tatsächlichen Entwicklungen auszuarbeiten. Es sollten vorab schriftliche und mündliche erste Stellungnahmen vereinbart werden, um direkte, unverzügliche Reaktionen sowie eine ausgewogene Kommunikation über die Situation zu ermöglichen.
- Sorgen Sie für eine **kontinuierliche Kommunikation** mit Gesellschaft und Medien. Nutzen Sie hierfür unterschiedliche Kommunikationskanäle, darunter:

aktuelle Informationen auf der Website der Behörde und in den sozialen Medien

Pressemitteilungen

Einladung von Vertretern der örtlichen Gemeinde zu Gesprächen über die Situation und die ergriffenen Maßnahmen

- **Achten Sie auf** Einheitlichkeit in Bezug auf die Kommunikation mit anderen Behörden und Stakeholdern, wie beispielsweise der Asylbehörde oder der medizinischen Dienste, indem Sie gegebenenfalls Koordinierungsmechanismen nutzen (*vgl. Kapitel G – Externe Koordinierung*).
- Verdeutlichen Sie die Grenzen Ihrer Funktion und Ihres Aufgabenbereichs.
- Stellen Sie sicher, dass die für die **interne Kommunikation** zuständige Dienststelle über die aktuelle Situation und die ergriffenen Maßnahmen informiert ist (*vgl. Interne Kommunikation*).

Bewährte Vorgehensweise

Es gilt als bewährte Vorgehensweise, vor der Eröffnung einer neuen Aufnahmeeinrichtung einen Dialog mit der örtlichen Gemeinde zu führen (z. B. im Rahmen öffentlicher Veranstaltungen oder durch Newsletter) und nach der Eröffnung in Initiativen zur Einbeziehung der Anwohner zu investieren. Sinnvoll sind Informationsveranstaltungen, bei denen die Anwohner mehr über die Aufnahmestelle und das Asylverfahren erfahren können.

Ein Medienbesuch im Vorfeld der Eröffnung der Aufnahmestelle stellt eine wirksame Option dar, um die Öffentlichkeit zu informieren.

- **Überprüfungs- und Anpassungsphase**

In dieser Phase sollten die folgenden Fragen beantwortet werden:

- Hat im Kommunikationsplan etwas gefehlt?
- Gab es im Zusammenhang mit der Kommunikation über die Medien unliebsame Überraschungen?

Zugleich sollte die Aufnahmebehörde die positiven Aspekte und Erfolge ihrer Tätigkeit während des hohen Zustroms in den Medien proaktiv kommunizieren und hervorheben. Des Weiteren empfiehlt es sich, etwaige gute Kontakte, die während des hohen Zustroms geknüpft wurden, weiter auszubauen und die Zusammenarbeit und Kommunikation mit bestimmten Medienvertretern zu intensivieren, um dafür zu sorgen, dass Botschaften künftig noch wirksamer und effizienter vermittelt werden können.

G. Externe Koordinierung

1. Einleitung

Der Begriff externe Koordinierung bezieht sich auf die Koordinierung der Aufnahmebehörde mit externen Akteuren während der Planung, der Durchführung gemeinsamer Maßnahmen sowie im Zuge der Organisation, Einflussnahme und Kontrolle. Der Begriff externe Akteure bezieht sich in diesem Zusammenhang auf alle anderen Akteure des Aufnahmesystems.

Um Ausnahmesituationen im nationalen Aufnahmesystem zu bewältigen, sind die Aufnahmebehörden auf unterschiedliche externe Akteure angewiesen, wie beispielsweise die Asyl- und Einwanderungsbehörden, Sicherheitsbehörden, Regional- und Kommunalbehörden, zivilgesellschaftliche Organisationen und Freiwillige.

Bei der Bewältigung von Ausnahmesituationen ist die Koordinierung mit allen externen Akteuren von großer Bedeutung. Ziel ist es, die verfügbaren Ressourcen möglichst effektiv zuzuweisen und zu nutzen, um mit der aktuellen Situation umzugehen. Der Grundsatz der Kooperation verlangt, dass alle Behörden und Organisationen unabhängig voneinander dafür verantwortlich sind, bei der Prävention oder Bewältigung einer etwaigen Krisensituation eine bestmögliche Koordinierung mit anderen relevanten Akteuren sicherzustellen. Die Einbindung aller Stakeholder sollte bei der Konzeption eines Notfallplans weitestmöglich berücksichtigt werden.

Ein allgemeiner Rahmen für die behördenübergreifende Kooperation kann von der zuständigen politischen Instanz oder Verwaltungsbehörde festgelegt werden. Ausführlichere Regelungen sowie die Modalitäten für die Zusammenarbeit zwischen anderen Stakeholdern müssen im Zuge der Entwicklung des Notfallplans gemeinsam erarbeitet werden. Gibt es keinen übergeordneten Plan, müssen alle Regelungen von den zuständigen Behörden selbst vereinbart werden.

Es empfiehlt sich, bei der Entwicklung des Plans umfassende Untersuchungen dazu anzustellen, welche Einrichtungen hilfreich sein können, um eine möglichst wirksame Realisierung der gesteckten Ziele zu ermöglichen. Selbst wenn es auf übergeordneter, d. h. auf ministerieller oder nationaler Ebene, keinen Plan gibt, sollten Inkohärenzen zwischen gleichrangigen Behörden von der betreffenden politischen Instanz oder Verwaltungsbehörde gelöst werden.

In diesem Abschnitt liegt der Schwerpunkt auf der Koordinierung mit den folgenden Akteuren:

<p>Asyl- und Einwanderungsbehörden</p> <p>alle Behörden, die an der Entscheidung über die Gewährung internationalen Schutzes beteiligt sind, d. h. die sich mit der Registrierung sowie der Umsetzung der Bestimmungen der Dublin-Verordnung, der Asylverfahrensrichtlinie und der Anerkennungsrichtlinie befassen</p>	<p>Operative Partner des Aufnahmesystems</p> <p>alle Akteure, die möglicherweise unmittelbar an den mit der Aufnahme verbundenen Tätigkeiten beteiligt sind. Dies sind beispielsweise nationale, regionale und kommunale Behörden, Privatunternehmen oder die für die Verwaltung der Aufnahmeeinrichtungen zuständigen Behörden oder humanitären Organisationen.</p>	<p>Zivilgesellschaft, andere Behörden und Freiwillige</p> <p>alle anderen Akteure, die im Rahmen der Aufnahme Einfluss nehmen oder daran teilhaben und als solche involviert sind.</p>
---	---	---

Ziel ist es, die Kommunikations- und Entscheidungsketten zu verkürzen und zugleich sicherzustellen, dass alle Maßnahmen von allen Akteuren getragen und verstanden werden.

Notfallpläne für die Bewältigung eines hohen Zustroms sollten die bereits vorhandenen Kanäle und Regelungen für die Koordinierung zwischen Behörden und Organisationen, wie beispielsweise die vorhandenen Routinen und Regelungen für Notfall- und Evakuierungspläne auf nationaler und regionaler Ebene, weitestmöglich nutzen und mit diesen in Einklang stehen.

2. Vorbereitungs- und Entwicklungsphase

Es ist von übergeordneter Bedeutung, dass sich alle relevanten Akteure vorab mit den Prozessen, Arbeitsabläufen und Aufgaben im Zusammenhang mit der Aufnahme vertraut machen. Sie müssen sich der Probleme, die während eines hohen Zustroms im Aufnahmesystem auftreten können, vollkommen bewusst sein. Die externen Akteure können bei der Bewältigung dieser Probleme sehr hilfreich oder aber sehr hinderlich sein. Daher sollten die erforderlichen Koordinierungs- und Kooperationsprotokolle und Absichtserklärungen vorab vereinbart werden.

- **Asyl- und Einwanderungsbehörden**

Der Zusammenhang zwischen Aufnahme- und Asylbehörden liegt auf der Hand. Während eines hohen Zustroms werden die Asylverfahren höchstwahrscheinlich verzögert. Das Tempo, in dem die Asylbehörden über Asylanträge entscheiden, ist ausschlaggebend dafür, wie schnell die Antragsteller das Aufnahmenetz wieder verlassen. Dies wiederum hat Auswirkungen auf die insgesamt benötigte Zahl der Aufnahmeplätze und die Höhe der erforderlichen finanziellen Ressourcen. Die Aufstockung der Entscheidungskapazitäten der Asylbehörden verursacht weniger Kosten als die Bereitstellung neuer Aufnahmeplätze. Infolgedessen ist es sinnvoller, in Maßnahmen zur Erhöhung der Entscheidungskapazitäten zu investieren, d. h. in die Einstellung und Schulung von Mitarbeitern, ohne hinsichtlich der Entscheidungskapazitäten Qualitätseinbußen hinnehmen zu müssen. Aufgrund der Unabhängigkeit der Asylbehörden und insbesondere der für Rechtsmittel zuständigen Instanzen stellt diese Koordinierung eine schwierige Aufgabe dar.

Für die Verknüpfung der Notfallplanung der Asyl- und Aufnahmebehörden gibt es mehrere Möglichkeiten. Dabei ist stets im Auge zu behalten, dass die Qualität des Asylverfahrens unabhängig von der gegebenen Situation gewährleistet bleiben sollte. Um die erforderliche Aufnahmekapazität einzuschätzen, sollte ein kontinuierlicher und strukturierter gegenseitiger Austausch von Daten über die zu erwartenden und tatsächlichen Zu- und Abgänge sowie über die durchschnittliche Dauer der Entscheidungen über Anträge auf internationalen Schutz stattfinden. Eine gemeinsame Datenbank von Asyl-, Einwanderungs- und Aufnahmebehörden kann das Monitoring erheblich erleichtern. Es sollte ein Mechanismus für Konsultationen zwischen Aufnahme-, Asyl- und Einwanderungsbehörden geschaffen werden, in den letztlich auch andere relevante Akteure – beispielsweise aus den Bereichen Bildung, Unterbringung und Integration – eingebunden werden können und der gegebenenfalls schnell aktiviert werden kann. Soweit möglich, können die unterschiedlichen Behörden auch an einem Ort zusammengeführt werden.

Der Schwerpunkt sollte nicht nur auf der Erweiterung der Aufnahme- und Entscheidungskapazitäten liegen, sondern auch darauf, an anderen Phasen des Asylverfahrens zu arbeiten und beispielsweise die Integration von Personen, denen internationaler Schutz gewährt wird, und die freiwillige Rückkehr oder Rückführung von Personen, deren Antrag auf internationalen Schutz abgelehnt wurde, zu erleichtern.

Es ist wichtig, die Frage der Abgänge mit den Asyl- und Einwanderungsbehörden und anderen zuständigen Dienststellen und Verwaltungen zu thematisieren, um die Abgänge durch Schnellverfahren zu beschleunigen (z. B. in Dublin-Fällen oder bei der Bestimmung des Alters unbegleiteter Minderjähriger). Dabei sind die erforderlichen Garantien zu gewährleisten. Ein längerer Aufenthalt in einer Aufnahmeestelle kann für die Betroffenen eine psychische Belastung darstellen und dazu führen, dass es in der Einrichtung aufgrund von Spannungen oder Hospitalismus zu schwer beherrschbaren Problemen kommt.

Sowohl die Aufnahme- als auch die Asylbehörden müssen die spezielle Situation von Personen mit besonderen Bedürfnissen im Auge behalten, wie beispielsweise von Kranken, unbegleiteten Minderjährigen, LGBT usw. Bei Personen mit besonderen Bedürfnissen kommt ein anderes Aufnahme- und Asylverfahren zur Anwendung als bei anderen Antragstellern auf internationalen Schutz. Daher sollten für den Fall eines verstärkten Zustroms von Personen mit besonderen Bedürfnissen spezielle Maßnahmen vorbereitet werden. Bei einem insgesamt steigenden Zustrom ist auch mit einem höheren Zustrom von Personen mit besonderen Bedürfnissen zu rechnen. Der Zustrom von Personen mit besonderen Bedürfnissen kann aber auch bei einem insgesamt unveränderten Zustrom steigen (z. B. mehr Kranke infolge von Neuansiedlungen). Beide Szenarien müssen berücksichtigt und in die Notfallpläne integriert werden.

- **Operative Partner des Aufnahmesystems**

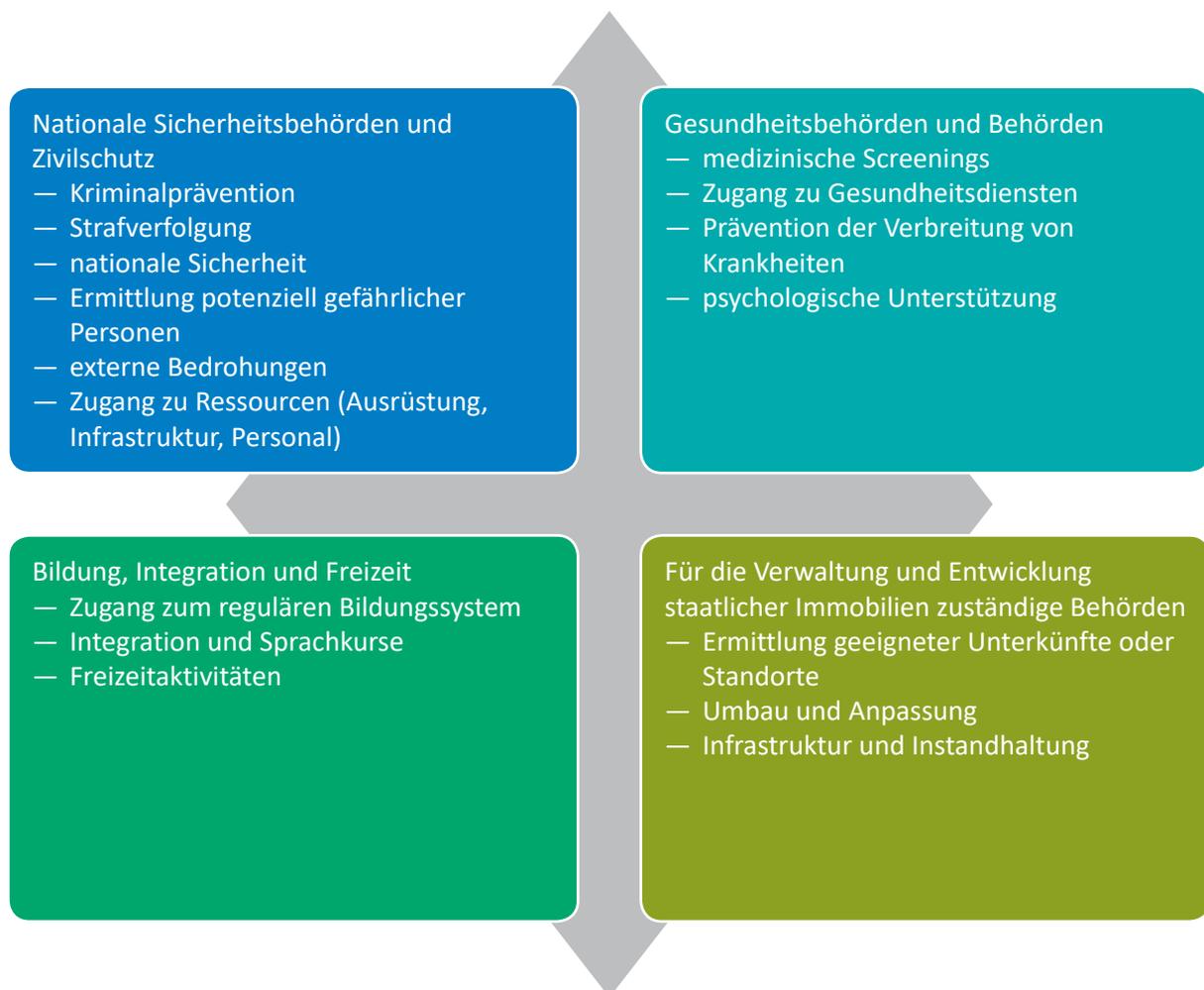
Notfallpläne für die Bewältigung eines hohen Zustroms sollten eine Beschreibung der Aufgabenbereiche der relevanten Beteiligten, der vorhandenen oder vereinbarten Kontaktstellen sowie der Ressourcen beinhalten, die im Krisenfall von den Beteiligten bereitgestellt werden können. Des Weiteren sollten sie Bestimmungen für die Mobilisierung, Einrichtung und Abwicklung der Koordinierung mit diesen Beteiligten enthalten. In diesem Zusammenhang

sind auch die internen Zuständigkeiten im Hinblick auf die Abwicklung der Kommunikation und Koordinierung mit externen Behörden und Organisationen festzulegen.

Die geeigneten Kanäle für die Koordinierung mit den unterschiedlichen Beteiligten und Akteuren sollten ermittelt und eingeplant werden. Zu den wichtigsten Mechanismen für die strukturierte behördenübergreifende Koordinierung zählen die schriftliche und mündliche Kommunikation, regelmäßige Treffen zwischen einer designierten Personengruppe, die Nutzung im Vorfeld vereinbarter Mailinglisten für die Verbreitung bestimmter Arten von Informationen und der Austausch von Verbindungsbeauftragten zwischen den Behörden.

Jeder Notfallplan sollte auf dem Subsidiaritätsprinzip basieren, nach dem eine Krise organisatorisch auf der untersten möglichen Ebene gehandhabt werden sollte. In Notfallplänen für den Fall eines hohen Zustroms sollte jedoch ein Rahmen für die behördenübergreifende Zusammenarbeit und Koordinierung sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene festgelegt und eindeutig angegeben werden, für welche Angelegenheiten die einzelnen Ebenen zuständig sind.

Einige Behörden und Organisationen sind bei der Planung und Koordinierung für die strategische Ebene zwingend zu berücksichtigen. Andere Organisationen sind eher für die operative Ebene relevant. Es empfiehlt sich, die für eine umfassende situationsbezogene Strategie relevanten Behörden zu ermitteln und im Rahmen von Kooperationsvereinbarungen und Absichtserklärungen, die vorab unterzeichnet werden, eindeutige Mechanismen für ihre Einbindung festzulegen. In den meisten Fällen sind dabei die nationalen Sicherheits-, Gesundheits- und Bildungsbehörden einzubeziehen. Auch die für den Zivilschutz zuständigen Behörden sind auf dieser Ebene von großer Bedeutung und können häufig sowohl allgemeine Kompetenzen für den Umgang mit Krisensituationen als auch wichtige operative Dienste zur Verfügung stellen. Des Weiteren nehmen in diesem Zusammenhang auch die nationalen Akteure eine wichtige Funktion wahr, die an der Koordinierung der unterschiedlichen Verwaltungsebenen beteiligt sind (z. B. Bezirksgouverneure).



Wie vorstehend erläutert, können die Vorsorgemaßnahmen für die Koordinierung auch vorab geschlossene Kooperationsvereinbarungen umfassen, in denen festgelegt ist, welche Ressourcen wann bereitgestellt werden und wie die Unterstützung zu koordinieren ist (z. B. über Verbindungsbeauftragte). Ziehen Sie eine Partnerschaft mit privaten Akteuren und die Vergabe von Unteraufträgen in Betracht. Um Zeitverluste während der Reaktions- und Lenkungsphase zu vermeiden, empfiehlt es sich, zumindest eine Markterkundung durchzuführen, um eine Liste von Unternehmen zu erstellen, die während eines hohen Zustroms Leistungen bereitstellen können. Für die wichtigsten Ressourcen sollte in Erwägung gezogen werden, vorab Rahmenvereinbarungen abzuschließen. Solche Vereinbarungen oder Verträge könnten beispielsweise zusätzliche Kapazitäten zum Gegenstand haben, die unter ganz bestimmten Bedingungen zur Verfügung gestellt werden (d. h. wenn die Krisensituation eintritt). Die Durchführbarkeit dieser Lösung ist von den Gegebenheiten und Aufnahmesystemen in den einzelnen Ländern abhängig, beispielsweise von den finanziellen Möglichkeiten oder davon, ob Ausschreibungsverfahren durchgeführt werden müssen.

Zudem empfiehlt es sich, die relevanten Akteure – beispielsweise Strafverfolgungsbehörden, Gesundheitsdienste und Organisationen der lokalen Gemeinde – zu einem möglichst frühen Zeitpunkt in Pläne für die Schaffung neuer Aufnahmeeinrichtungen einzubeziehen.

Bewährte Vorgehensweise

Es gilt als bewährte Vorgehensweise, die von den Aufnahmebehörden für die Bewältigung eines hohen Zustroms geplanten Maßnahmen auch für die Erhöhung der allgemeinen Katastrophenbereitschaft eines Landes zu nutzen, indem die Ressourcen für Krisensituationen, in denen eine große Zahl von Menschen untergebracht werden muss (z. B. bei Evakuierungen), bereitgestellt werden. In einem der „EU+“-Staaten ist der Zivilschutz für die Lagerung und Instandhaltung der Zelte und Betten zuständig, welche die Aufnahmebehörden für die Unterbringung von Antragstellern auf internationalen Schutz bereithalten. Zudem ist er dafür verantwortlich, die Zelte aufzubauen und die Zeltlager gegebenenfalls zu verwalten, bis ein regulärer Betreiber seine Tätigkeit aufnimmt. Umgekehrt werden die Zelte dem Zivilschutz in nationalen Krisensituationen zur Verfügung gestellt, was zur allgemeinen Katastrophenbereitschaft des Landes beiträgt. Eine solche beidseitige Nutzung und die damit verbundenen Einsparungen können unter Umständen auch helfen, die Kosten der Vorsorgemaßnahmen zu legitimieren, die andernfalls als nicht finanzierbar erachtet worden wären.

- **Zivilgesellschaft, andere Behörden und Freiwillige**

Es sollte darauf geachtet werden, frühzeitig ZGO einzubinden, die in den Bereichen humanitäre Hilfe und Bürgerrechte tätig sind. Hierfür sollten vorrangig Vereinbarungen abgeschlossen werden, in denen die Bedingungen für den Zugang zu Antragstellern auf internationalen Schutz eindeutig festgelegt und die möglichen Aufgaben und Funktionen der Organisationen sowie die Koordinierung ihrer Tätigkeit mit der Aufnahmebehörde beschrieben werden. Diese Vereinbarungen sollten auch eine Überprüfung der Mitarbeiter und die Unterzeichnung eines Verhaltenskodex durch alle Personen vorsehen, die in direkten Kontakt mit den Antragstellern und insbesondere mit Kindern und anderen Personen mit besonderen Bedürfnissen kommen.

Es kann sehr hilfreich sein, bei der Entwicklung eines Notfallplans die Unterstützung durch die Zivilgesellschaft (NGO, Freiwillige, Migranten usw.) einzubeziehen. Auf der Grundlage einer geeigneten Kommunikation mit der Öffentlichkeit über die Einbindung der Zivilgesellschaft in die Sammlung von Waren oder die Erbringung von Dienstleistungen kann beispielsweise eine Datenbank potenzieller Unterstützungsdienste (Übersetzungen, kulturelle Mediation, Mentoring usw.), Materialien (z. B. Kleidung, Spielzeug und andere Spenden) und Unterbringungskapazitäten (z. B. Immobilieneigentümer, die bereit sind, Häuser zu vermieten, oder Gebäude, die potenziell für eine Unterbringung geeignet sind) aufgebaut werden. Eine ausgewogene Kommunikation ist wichtig, um zu vermeiden, dass zu viele Spenden eingehen oder der Eindruck entsteht, die Situation sei außer Kontrolle.

In dieser Phase kann eine Liste aller Akteure erstellt werden, die möglicherweise einen Beitrag zum Aufnahmesystem leisten können (NGO, kommunale und nationale Behörden, Unternehmen, Freiwillige usw.).

3. Reaktions- und Lenkungsphase

- **Asyl- und Einwanderungsbehörden**

In dieser Phase werden die geplanten Maßnahmen auf der Grundlage des Frühwarnsystems eingeleitet. Die von den nationalen Asyl- und Einwanderungsbehörden herausgegebenen Statistiken sind eine wichtige Datenquelle für die Einschätzung der erforderlichen Aufnahmekapazitäten. Darüber hinaus können Informationen von Einrichtungen der EU und der „EU+“-Staaten herangezogen werden. Idealerweise wird ein System zur Beobachtung der Schwellenwerte eingerichtet, das als Frühwarnsystem (vgl. Kapitel C) dient und anzeigen kann, ob bestimmte Maßnahmen ergriffen werden sollten.

Nach der Aktivierung des Notfallplans müssen regelmäßige Treffen mit den Asyl- und Einwanderungsbehörden stattfinden, um diese über die Aufnahmesituation und die zu erwartende Entwicklung zu informieren. Damit wird ein Situationsbewusstsein geschaffen, das ein kohärentes Vorgehen der Aufnahme-, Asyl- und Einwanderungsbehörden erleichtert.

- **Operative Partner des Aufnahmesystems**

Bei der externen Koordinierung sollte auf der geeigneten **Ebene** angesetzt werden. Es empfiehlt sich, bei den ersten Treffen die höheren Ebenen der betreffenden Organisationen einzubeziehen und für die anschließenden Koordinierungsmaßnahmen auf den unteren Ebenen klare Vorgaben bezüglich der Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche zu machen.

Es sollte darauf geachtet werden, dass die Treffpunkte und andere Koordinierungsmaßnahmen vereinbarungsgemäß umgesetzt werden und notwendige Änderungen der Abläufe in den einzelnen Organisationen auf den entsprechenden Ebenen genehmigt werden.

Es wird empfohlen, **regelmäßige Treffen** der wichtigsten Akteure abzuhalten, die an den Verfahren im Zusammenhang mit Personen beteiligt sind, die während eines hohen Zustroms internationalen Schutz beantragen. Für diese regelmäßigen Treffen sollten vorab Teilnehmerlisten, Tagesordnungspunkte sowie standardisierte Vorlagen für die Meldung der wichtigsten Daten vereinbart werden, wie etwa der Zahl der Neuankömmlinge, der Anteile der unterschiedlichen Nationalitäten, der Zahl der in Aufnahmestellen untergebrachten Personen, der Bearbeitungszeiten und des Rückstands bei zentralen Vorgängen des Asylverfahrens. Sofern eine gemeinsame Datenbank verfügbar ist, können die hierfür benötigten Daten vor dem Treffen in dieser Datenbank abgefragt werden. Andernfalls kann vereinbart werden, dass bei den Treffen jede Behörde wesentliche Informationen aus ihren Zuständigkeitsbereichen bereitstellt.

Bewährte Vorgehensweise

Oft empfiehlt sich der Austausch von Verbindungsbeauftragten zwischen Behörden, die auf **mehreren Ebenen** zusammenarbeiten, da dadurch sichergestellt wird, dass die relevanten Informationen gefiltert und vom Empfänger im richtigen Kontext verstanden werden. Die Verbindungsbeauftragten sorgen darüber hinaus dafür, dass die Informationen den zuständigen Personen auf der richtigen Ebene zugetragen und von ihnen entgegengenommen werden.

Die Koordinierung auf kommunaler und operativer Ebene sollte in allen beteiligten Behörden Gegenstand eines eindeutigen Mandats der zentralen Ebene sein, in dem auch einschlägige Leitlinien für die Koordinierungsmaßnahmen bereitgestellt werden. Diese Leitlinien sollten der kommunalen Ebene hinreichend Handlungs- und Anpassungsspielraum geben.

Der frühzeitigen Einbindung der geeigneten Organisationsebenen anderer Behörden, die auf der **strategischen Ebene** von Bedeutung sind, sollte hohe Priorität eingeräumt werden. Der Schwerpunkt sollte zunächst darauf liegen, ein gemeinsames Situationsbewusstsein zu schaffen und zu ermitteln, welchen Beitrag die einzelnen Behörden zur Bewältigung der Situation leisten können. Die im Zuge dieser Koordinierung entwickelten situationsorientierten Strategien sollten anschließend mithilfe der vereinbarten Koordinierungsmechanismen umgesetzt werden.

Es empfiehlt sich, die im Zusammenhang mit den Aufnahmeeinrichtungen erforderliche Koordinierung mit den **örtlichen Strafverfolgungsbehörden** zum frühestmöglichen Zeitpunkt vorzunehmen. Dies gilt insbesondere für geplante oder neu geschaffene Einrichtungen. Großes Augenmerk sollte auch auf der Zusammenarbeit bei der Bewertung der externen Bedrohungen für Aufnahmeeinrichtungen und die für die Bearbeitung der Anträge zuständigen Stellen auf kommunaler und nationaler Ebene liegen. Es empfiehlt sich, vorrangig Vorkehrungen zu treffen, um die **nationalen Sicherheitsbehörden** kontinuierlich über die Neuankömmlinge, die internationalen Schutz beantragen, auf dem Laufenden zu halten, sodass diese Behörden in der Lage sind, diese zu überprüfen und gegebenenfalls im Auge zu behalten.

- **Zivilgesellschaft, andere Behörden und Freiwillige**

Die Aufnahmebehörden sollten im Falle eines hohen Zustroms möglichst frühzeitig ein gemeinsames Treffen mit den wichtigsten zivilgesellschaftlichen Organisationen (ZGO) anberaumen. Es empfiehlt sich, das erste Treffen mit den Organisationen jeweils auf einer höheren Ebene abzuhalten. Auf der Tagesordnung sollten dabei schwerpunktmäßig die Ermittlung der Bereiche, in denen humanitäre Organisationen den wirksamsten Beitrag leisten können, und die Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die weitere Zusammenarbeit stehen.

Alle von humanitären Organisationen für Antragsteller auf internationalen Schutz erbrachten Leistungen sollten möglichst engmaschig koordiniert werden. Probleme im Zusammenhang mit ihren Aufgaben und Funktionen sollten möglichst frühzeitig ermittelt und mithilfe der zuvor vereinbarten Koordinierungsmechanismen (regelmäßige Treffen usw.) gelöst werden. Es empfiehlt sich, besonderes Augenmerk auf die Beobachtung von Mitarbeitern humanitärer Organisationen zu legen, die in Kontakt mit Kindern und anderen schutzbedürftigen Personen kommen.

Darüber hinaus sollte der Zugang Freiwilliger zu Antragstellern auf internationalen Schutz in den Aufnahmeeinrichtungen und den für die Bearbeitung der Anträge zuständigen Stellen aktiv von Aufnahmebehörden, operativen Partnern und/oder zivilgesellschaftlichen Organisationen gesteuert und geregelt werden, wobei darauf zu achten ist, dass sich die Tätigkeiten ergänzen und nicht überschneiden. Im Hinblick auf den Zugang zu Kindern und anderen schutzbedürftigen Personengruppen ist dies von besonders großer Bedeutung.

Die Regelung des Zugangs Freiwilliger zu Antragstellern auf internationalen Schutz kann entweder durch die Aufnahmebehörden oder im Wege einer strukturierten Zusammenarbeit mit humanitären Organisationen erfolgen. Die strukturierte Zusammenarbeit empfiehlt sich in diesem Zusammenhang immer dann, wenn die nationalen Gegebenheiten dies zulassen. Sie sollte vorzugsweise im Rahmen von Regelungen erfolgen, in denen die Freiwilligen an diese Organisationen verwiesen werden. Die Schulung der Freiwilligen und die Einweisung in ihre Aufgaben können bei einer solchen Regelung von der humanitären Organisation übernommen werden.

Wenn die Aufnahmebehörde direkt Freiwillige einsetzt, empfiehlt es sich, Mitarbeitern die Verantwortung zu übertragen, Verhaltensregeln auszugeben, Schulungen durchzuführen, die Freiwilligen über ihre Aufgaben aufzuklären, ihre Beiträge zu koordinieren und ihren Zugang zu den Antragstellern auf internationalen Schutz im Aufnahmesystem zu steuern.

Die zentrale Ebene sollte die Schulungen und den Einsatz der Freiwilligen aktiv überwachen und der kommunalen Ebene diesbezüglich klare Leitlinien zur Verfügung stellen.

4. Überprüfungs- und Anpassungsphase

- **Asyl- und Einwanderungsbehörden**

Der Notfallplan sollte alle Komponenten des Asylverfahrens berücksichtigen und behördenübergreifend angelegt sein. Es wird empfohlen, in dieser Phase eine Überprüfung vorzunehmen, an der sowohl die Asyl- als auch die Aufnahmebehörden beteiligt sind. Dabei soll festgestellt werden, welche Maßnahmen hinreichend erfolgreich waren und welche mit Blick auf die nächste Ausnahmesituation angepasst werden sollten.

Werden die Aufnahmekapazitäten zurückgefahren, steht dies in einem konkreten Zusammenhang mit dem Entscheidungsverfahren. Es können Vereinbarungen getroffen werden, um die Schließung von Aufnahmeeinrichtungen zu erleichtern. Die Asylbehörden können ihre Fälle nach Standorten priorisieren, um dafür zu sorgen, dass sich diese Einrichtungen leeren und kurzfristig geschlossen werden können. So können unnötige Verlegungen von Antragstellern innerhalb des Aufnahmenetzes vermieden werden.

Werden nach Phasen eines hohen Zustroms Kapazitäten frei, sollte geprüft werden, ob diese von einem anderen „EU+“-Staat genutzt werden können, der noch zusätzliche Aufnahmekapazitäten benötigt, statt die Schließung der Aufnahmeeinrichtung als einzig mögliche Option ins Auge zu fassen. Es könnten gemeinsame Kapazitäten in verschiedenen „EU+“-Staaten geschaffen werden, sodass die nationalen Behörden die mögliche grenzüberschreitende Nutzung von Unterkünften erörtern können.

Bewährte Vorgehensweise

Ein „EU+“-Staat nutzt eine Aufnahmeeinrichtung in einem Nachbarland für die Unterbringung von Antragstellern während des Asylverfahrens und bleibt dabei in vollem Umfang für das Asylverfahren und die Finanzierung der Unterkünfte zuständig.

- **Operative Partner des Aufnahmesystems**

In der Überprüfungs- und Anpassungsphase sollten die Aufnahmebehörden die Initiative ergreifen, um die Koordinierungsmaßnahmen mit den relevanten externen Akteuren zu evaluieren, verbesserungsfähige Bereiche zu ermitteln und gemeinsam Maßnahmen zu erarbeiten, um etwaige Schwächen zu beheben. Eine solche gemeinsame Evaluierung kann auf bilateraler Ebene oder aber gemeinschaftlich mit allen wichtigen staatlichen Akteuren vorgenommen werden. Die Schlussfolgerungen aus dieser Evaluierung könnten als Grundlage für die spätere Überarbeitung der Notfallpläne in den betreffenden Behörden dienen.

Ebenso wie die Akteure auf nationaler Ebene sollten alle Akteure, die zumindest in einem gewissen Maße an der Reaktion auf den hohen Zustrom beteiligt waren, in eine Erkenntnisauswertung eingebunden werden, deren Ziel darin besteht, zum einen positive Aspekte der Durchführung des Notfallplans und zum anderen jene Bereiche herauszuarbeiten, in denen im Zuge der weiteren Notfallplanung Verbesserungen vorgenommen werden müssen.

Bewährte Vorgehensweise

Die Verwendung einer Erhebungssoftware kann die Kosten der Einholung von Rückmeldungen bei unterschiedlichen Akteuren und Beteiligten erheblich senken. Darüber hinaus kann ein solches System dafür sorgen, dass für die Verarbeitung, Zusammenstellung und Vorlage der Erhebungsergebnisse deutlich weniger Zeit aufgewendet werden muss. Dieselbe Erhebungssoftware kann in einem nächsten Schritt für die Einholung von Rückmeldungen zu den Maßnahmen eingesetzt werden, die zur Behebung der festgestellten Schwächen und Mängel entwickelt wurden.

Die anschließende Überprüfung und Anpassung des Notfallplans sollte in Abstimmung mit allen betroffenen Akteuren stattfinden. Zudem sollten diese Akteure angemessen darüber in Kenntnis gesetzt werden, was künftig im Falle einer Aktivierung des Notfallplans von ihnen erwartet wird.

- **Zivilgesellschaft, andere Behörden und Freiwillige**

Nach der Bewältigung eines hohen Zustroms sollten die Aufnahmebehörden die Bemühungen der Freiwilligen bewerten. Ziel dieser Evaluierung ist es, Defizite beim Einsatz der Freiwilligen zu ermitteln, relevante Maßnahmen zu erarbeiten, die sicherstellen, dass Freiwillige künftig einen geeigneten Beitrag leisten können, und den Notfallplan entsprechend anzupassen. Zudem können die Aufnahmebehörden in Erwägung ziehen, Erhebungen durchzuführen, um Rückmeldungen direkt bei den Freiwilligen einzuholen, oder aber die Rückmeldungen der Freiwilligen bei den jeweiligen humanitären Organisationen, von denen sie eingesetzt wurden, abzufragen.

H. Mittelbewirtschaftung und finanzielle Ressourcen

1. Einleitung

Die Aufnahmebehörden aller „EU+“-Staaten arbeiten mit einem Haushalt, der anhand der Prognosen für den nächsten Zeitraum erstellt wird. Die Genauigkeit des veranschlagten Haushalts ist von der Genauigkeit der Prognosen für den Zustrom, die Abgänge aus dem Aufnahmesystem, die Auslastung der Aufnahmeeinrichtungen und die benötigten Plätze abhängig.

Bei der Notfallplanung bereiten sich die Behörden jedoch auf Situationen vor, die in der Regel nicht absehbar waren. Wirken sich diese Situationen auf das gesamte Aufnahmesystem oder den größten Teil des Haushaltszeitraums aus, ist es sehr wahrscheinlich, dass die veranschlagten Haushaltsmittel nicht zur Deckung des für die Organisation der benötigten Aufnahmekapazitäten erforderlichen Finanzbedarfs ausreichen.

Fehlende Haushaltsmittel können für die Aufnahmebehörden ein gravierendes Hindernis bei der Durchführung des Notfallplans darstellen. Die privaten und staatlichen Akteure werden keine Waren oder Dienstleistungen bereitstellen, wenn nicht sichergestellt ist, dass diese in einem angemessenen Zeitraum vergütet werden.

Es können unterschiedliche Maßnahmen ergriffen werden, um mögliche Hindernisse vor dem Eintreten einer unvorhergesehenen Situation zu beseitigen.

2. Vorbereitungs- und Entwicklungsphase

- **Szenariobasierte Haushaltsplanung**

Für die meisten Behörden und Unternehmen stellt die Haushaltsplanung selbst unter stabilen Bedingungen eine gewaltige Herausforderung dar. Unter **instabilen Bedingungen**, wenn sich die Prognosen wöchentlich ändern, ist es äußerst schwierig, einen tragfähigen Haushaltsplan für einen längeren Zeitraum (z. B. das nächste Haushaltsjahr) zu erstellen. Diese Instabilität entsteht für die Aufnahmebehörden dadurch, dass der künftige Zustrom schwer vorhersehbar ist. Eine verbesserte Beobachtung und Analyse der relevanten Daten kann die Zuverlässigkeit der Prognosen und Haushaltsvorausschätzungen verbessern, eine 100%ige Sicherheit ist jedoch vollkommen unmöglich.

Eine Möglichkeit, die Unsicherheit einzudämmen, ist eine Haushaltsplanung auf der Grundlage eines **Worst-Case-Szenarios**. Dabei wird eine gewisse **Fehlerspanne** einkalkuliert, um die Ausgaben für ein unerwartetes Ereignis zu decken. Eine Haushaltsplanung auf der Grundlage eines **Best-Case-Szenarios** ist hingegen riskanter.

Letztendlich geht es darum, **sich angemessen gegen unerwartete Ereignisse abzusichern**. So wie sich Privatpersonen in ihrem täglichen Leben gegen die Risiken unerwarteter Ereignisse versichern, kann sich auch eine Aufnahmebehörde gegen das Risiko eines hohen Zustroms absichern. Die zentrale Frage lautet, welchen Preis eine Aufnahmebehörde zu zahlen bereit ist, um sich vor dem Risiko eines hohen Zustroms zu schützen. Dies ist weitestgehend von der Wahrscheinlichkeit dieses Risikos abhängig, die von Land zu Land unterschiedlich hoch ist. Ausschlaggebend ist weiterhin, in welchem Maße sich die Behörde absichern möchte, d. h. vollständig oder teilweise, was wiederum stark von den verfügbaren Haushaltsmitteln des betreffenden Staates abhängig ist. Da die Haushaltsmittel nicht unbegrenzt sind, sollte sich die Aufnahmebehörde nicht überversichern, zumal die Regierung grundsätzlich umsichtig mit dem Geld der Steuerzahler umgehen sollte.

Bewährte Vorgehensweisen

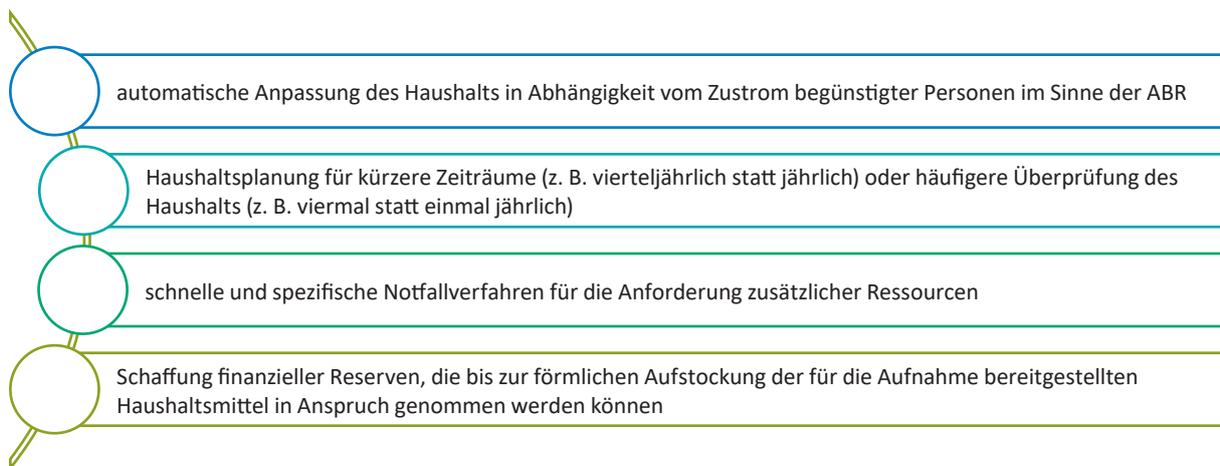
Eine konstant hohe Belegungsrate ohne einen Mechanismus für eine zügige Aufstockung der Gesamtkapazität ist sehr riskant.

Angesichts dessen bieten **zusätzliche Plätze, die nicht einsatzbereit sind, aber schnell aktiviert werden können**, eine relativ gute und wirksame Absicherung gegen die Risiken eines hohen Zustroms (vgl. Kapitel I – Unterbringungskapazität). Sie sind kostengünstiger als einsatzbereite Plätze, bieten aber nahezu dieselben Sicherheiten (sofern es hinreichend flexible Mechanismen gibt, um den Haushalt schnell anzupassen, wenn diese zusätzlichen Plätze aktiviert und in Betrieb genommen werden).

Ein größerer Personalbestand oder eine Einstellungsreserve für die Fallbearbeitung im Falle eines plötzlichen hohen Zustroms ist häufig effizienter als die Bereitstellung von Aufnahmekapazitäten, da die Kosten für die Aufnahmekapazitäten in der Regel höher sind als die Kosten für die Fallbearbeitung (insbesondere in der Reaktions- und Lenkungsphase). Ein weiterer Vorteil dieser Form der Absicherung besteht darin, dass die Aufnahmekapazität auf einem stabileren Niveau aufrechterhalten werden kann, sodass nachhaltigere Investitionen in Infrastruktur (z. B. Renovierungsarbeiten zur Verbesserung der Gebäudequalität) und Personal (z. B. Schulungen) möglich sind. Starke Schwankungen bei der Aufnahmekapazität führen dazu, dass ein großer Teil dieser materiellen und immateriellen Vermögenswerte verloren geht.

- **Flexible Haushaltsplanung**

Angesichts der Schwierigkeiten bei der Haushaltsvorausschätzung im Bereich der Aufnahme ist es unter Umständen sogar kontraproduktiv, dem herkömmlichen Haushaltsverfahren zu folgen. Daher empfiehlt es sich, ausreichende Flexibilitätsmechanismen einzuplanen, sodass der Haushalt an neue Gegebenheiten angepasst werden kann. Dabei können die folgenden Mechanismen genutzt werden:



Fehlen solche Flexibilitätsmechanismen, besteht die Gefahr, dass die Aufnahmebehörden keine rechtlich verpflichtenden Vereinbarungen mit Partnern eingehen können, die Aufnahmeeinrichtungen bereitstellen oder die Aufnahme organisieren. Sofern diese Partner nicht in der Lage sind, eine Vorfinanzierung auf eigenes Risiko oder auf der Grundlage von Zusagen vorzunehmen, kann hier wertvolle Zeit verloren gehen.

- **Vorbereitung wirksamer Strategien**

In der Vorbereitungs- und Entwicklungsphase sollten die Aufnahmebehörden über Strategien nachdenken, um in der Reaktions- und Lenkungsphase Geldmittel einzusparen. Mit Blick auf die Bereitschaft ist es besser, die Größe der Aufnahmeeinrichtungen anzupassen, als eine neue zu errichten oder Einrichtungen zu schließen, da Letzteres höhere Kosten verursacht.

Die Gesetzmäßigkeiten von Angebot und Nachfrage gelten auch im Bereich der Aufnahme. Ist die Nachfrage deutlich höher als das Angebot, führt dies zu einem raschen Preisanstieg und/oder längeren Lieferzeiten. Während des hohen Zustroms in die EU im Jahr 2015 herrschte in mehreren „EU+“-Staaten ein starker Mangel an Containern, Betten, Matratzen usw., was zu höheren Preisen und längeren Lieferzeiten führte.

Eine mögliche Strategie wäre die Anlage strategischer Reserven der notwendigen Waren. Dabei sollten selbstverständlich die Kosten für die Bestandsverwaltung (Lager, Sicherheit, Bestandsführung) gegen die möglichen Vorteile abgewogen werden.

Eine andere wirksame Strategie besteht darin, Größenvorteile anzustreben, indem die Lagerbestände mit anderen öffentlichen oder privaten Einrichtungen geteilt werden, welche dieselben Waren benötigen (z. B. gemeinsame Bestände lebensnotwendiger Versorgungsgüter, wie etwa Betten und Decken, mit humanitären Organisationen, die in Krisensituationen Hilfe leisten).

- **Bestandsaufnahme der verfügbaren europäischen oder nationalen Soforthilfefonds**

Es kann sinnvoll sein, vorab Recherchen über die auf nationaler und europäischer Ebene verfügbaren Fonds anzustellen, die in Krisensituationen finanzielle Unterstützung leisten, eine Aufstellung dieser Fonds anzulegen und die Verfahren vorzubereiten, um diese Finanzhilfen in der Reaktions- und Lenkungsphase ohne Zeitverlust in Anspruch nehmen zu können.

Die wichtigsten europäischen Finanzierungs- und Unterstützungsinstrumente in diesem Bereich sind:

- der Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds (AMIF)
- das Instrument für die finanzielle Unterstützung im Bereich Management der Außengrenzen und gemeinsame Visumpolitik im Rahmen des Fonds für die innere Sicherheit (ISF – Grenzen und Visa)
- das Instrument für Soforthilfe
- das Unionsverfahren für den Katastrophenschutz

Weiterführende Informationen finden Sie unter https://ec.europa.eu/home-affairs/financing/fundings/migration-asylum-borders/asylum-migration-integration-fund_en.

3. Reaktions- und Lenkungsphase

Die Haushaltsvorausschätzung für die Aufnahme ist selbst unter normalen Umständen schwierig. Noch komplizierter gestaltet sie sich in Zeiten eines hohen Zustroms. Daher kann es sinnvoll sein, in kürzeren Abständen Haushaltsvorausschätzungen vorzunehmen.

Es sollte ein **wirksamer Monitoring-Mechanismus** geschaffen werden, um die Ausgaben und den Finanzbedarf zeitnah zu überwachen und die haushaltsrelevanten Auswirkungen der Durchführung des Notfallplans abzuschätzen.

Mithilfe dieser finanziellen Analysen können der zusätzliche Mittelbedarf der Aufnahmebehörde und die Inanspruchnahme der in dem betreffenden „EU+“-Staat verfügbaren Flexibilitätsmechanismen begründet und gerechtfertigt werden.

Die außergewöhnlichen Aufwendungen für die Aufnahme können erhebliche Auswirkungen auf den nationalen Haushalt haben und dazu führen, dass „EU+“-Staaten ihren Verpflichtungen gemäß dem **europäischen Stabilitäts- und Wachstumspakt (SWP)** nicht nachkommen können. Der SWP soll übermäßige Haushaltsdefizite und Staatsschulden vermeiden und korrigieren. Während des letzten hohen Zustroms hat sich die Europäische Kommission verpflichtet, den Staaten den im Pakt vorgesehenen Spielraum einzuräumen, den sie benötigen, um ein „*außergewöhnliches Ereignis, das sich der Kontrolle des betreffenden [EU+‘-Staates] entzieht*“ und die staatliche Finanzlage erheblich beeinträchtigt, zu bewältigen. Im Besonderen können die „EU+“-Staaten **bei der Kommission den Antrag stellen**, die für die Unterstützung von Antragstellern ausnahmsweise bereitgestellten zusätzlichen Mittel zu berücksichtigen.

In der Reaktions- und Lenkungsphase ist das Tempo ausschlaggebend. Verträge müssen deutlich schneller geschlossen werden als üblich, um die benötigten Versorgungsgüter zur rechten Zeit zu erhalten. Unter diesen Umständen kommt es eher zu Irrtümern und Verfahrensfehlern. Mit Blick auf die Finanzkontrolle und Rechnungsprüfung ist es sehr wichtig, die **Verfahrensfehler und finanziellen Unregelmäßigkeiten** bei der Beschaffung von Versorgungsgütern und Dienstleistungen (vgl. Kapitel H – Beschaffung) zu **erfassen** und nach der Krise Zeit für die Behebung dieser Verwaltungsfehler einzuplanen.

4. Überprüfungs- und Anpassungsphase

Diese Phase sollte genutzt werden, um die Haushaltsvorausschätzung und die vorhandenen Flexibilitätsmechanismen **zu evaluieren** und gegebenenfalls **anzupassen** und über eine neue Gewichtung der Absicherungsstrategie zu entscheiden.

Des Weiteren sollten in dieser Phase die **Verfahrensfehler und finanziellen Unregelmäßigkeiten behoben** werden, die in der Durchführungsphase erfasst wurden und nicht unmittelbar berichtigt werden konnten.

Es empfiehlt sich, die für die Aufnahme veranschlagten Haushaltsmittel an der im Zuge der Evaluierung ermittelten Bearbeitungszeit der Anträge sowie an den Profilen und Bedürfnissen der Aufgenommenen auszurichten.

I. Unterbringungskapazität

1. Einleitung

Die Unterbringung der Antragsteller stellt im Rahmen der Notfallplanung eine der größten Herausforderungen dar. Im Falle eines plötzlichen Anstiegs des Kapazitätsbedarfs ist es schwierig und in der Regel auch teurer, genügend Unterkünfte von hinreichender Qualität zu finden. Daher ist es wichtig, vorbereitet zu sein.

Begriffsbestimmungen:

Wie der untenstehenden Abbildung zu entnehmen ist, bezieht sich der Begriff **Unterbringungskapazität** in diesem Abschnitt nicht nur auf Immobilien (zur erforderlichen Logistik vgl. Kapitel J – Ressourcenmanagement).



Der Begriff **zusätzliche Kapazitäten** bezeichnet freie Kapazitäten, die den Aufnahmebehörden zuverlässig kurzfristig zur Verfügung stehen. Dabei kann es sich um eigene Kapazitäten handeln oder aber um solche, die bei einem externen Dienstleister aktiviert werden können.

2. Vorbereitungs- und Entwicklungsphase

In dieser Phase kann sich die Aufnahmebehörde auf die Maßnahmen vorbereiten, die erforderlich sind, um die Kapazitäten rasch **aufzustocken**, indem sie eine ausführliche **Erfassung** aller verfügbaren Kapazitäten sowie eine klare **Bestimmung** der Reaktionsfähigkeit des Aufnahmesystems vornimmt.



- **Gewährleistung der Erfassung der aktuell verfügbaren Kapazitäten**

Die Erfassung der verfügbaren Kapazitäten und der Belegung der Unterkünfte ist für die Auslastung der verfügbaren Kapazitäten, die Planung zusätzlicher Kapazitäten und den angemessenen Umgang mit Personen mit besonderen Bedürfnissen im Rahmen der Aufnahme von wesentlicher Bedeutung. Während eines hohen Zustroms ist es wichtig, dass alle im Aufnahmesystem befindlichen Personen registriert sind, vorzugsweise in einem System, das auf zentraler und/oder dezentraler Ebene zugänglich ist. Dies ist auch hilfreich, um die Anhörungen im Rahmen des Asylverfahrens zu vereinfachen (vgl. Kapitel G Punkt 2 zur Koordinierung mit der Asylbehörde). Unter Umständen werden während eines hohen Zustroms zusätzliche Humanressourcen benötigt, um die Registrierung aller Neuankömmlinge zu gewährleisten (vgl. auch Kapitel K – Humanressourcen). Ein besonderes Augenmerk auf dem Identifizierungs- und Registrierungsverfahren zu Beginn des Zustroms zahlt sich zu einem späteren Zeitpunkt aus.

- **Bestimmung des Bedarfs an zusätzlichen Kapazitäten und der diesbezüglichen Erfordernisse**

Die **Bestimmung des Bedarfs** erfolgt im Rahmen einer Bewertung des Verhältnisses zwischen Zu- und Abgängen:

- Steigt der Zustrom bei unveränderten Abgängen, werden weitere Kapazitäten benötigt und umgekehrt.
- Dauert das Asylverfahren länger, verbleiben die Antragsteller länger in der Aufnahmeeinrichtung und es werden mehr Kapazitäten benötigt (vgl. Kapitel G Punkt 2 zur externen Koordinierung mit den Asyl- und Einwanderungsbehörden).
- Relevant ist auch die für die Ermittlung anderer Lösungen zur Erhöhung der Kapazität erforderliche Zeit.

Auf der Grundlage der verfügbaren Kapazität und der ermittelten Reaktionsfähigkeit sollen in dieser Phase unterschiedliche **Möglichkeiten** für die Erhöhung der Unterbringungskapazität erarbeitet werden.



Der **Umfang** der zusätzlichen Kapazitäten, die geschaffen werden können, ist abhängig von

- den verfügbaren Haushaltsmitteln
- den Kosten der zusätzlichen Kapazitäten

✓ Denken Sie daran, dass Ihre zusätzlichen Kapazitäten unmittelbar und zuverlässig bereitstehen müssen, und bauen Sie Ihr Portfolio dementsprechend auf.

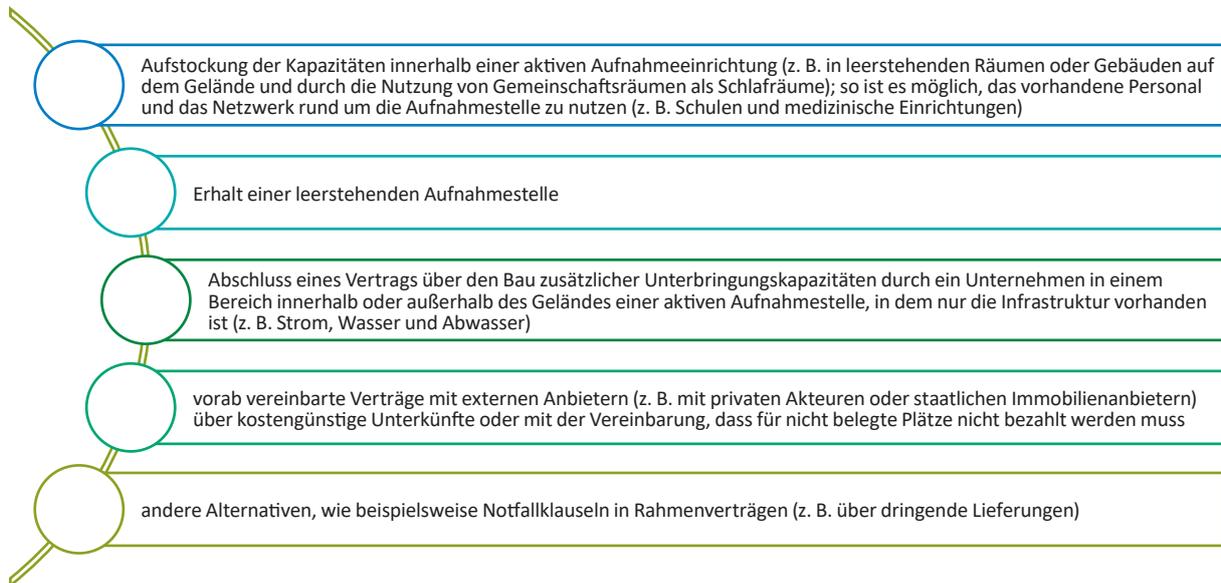
Einige Maßnahmen erlauben eine **zuverlässige** und **unmittelbare** Erhöhung der Unterbringungskapazität, wie beispielsweise die Aufstockung der Kapazität einer vorhandenen Aufnahmeeinrichtung, während andere nur langfristig umgesetzt werden können oder weniger verlässlich sind. Es empfiehlt sich eine Kombination aus zuverlässigen und weniger zuverlässigen sowie unmittelbar und weniger unmittelbar verfügbaren Maßnahmen.

Bei der Schaffung zusätzlicher Kapazitäten ist der Bedarf an zusätzlichen oder speziellen Kapazitäten für Antragsteller mit **besonderen Bedürfnissen** zu berücksichtigen. Steigt beispielsweise der Zustrom insgesamt, ist davon auszugehen, dass auch der Zustrom von Personen mit besonderen Bedürfnissen zunimmt.

Die **geografische Verteilung** der zusätzlichen Kapazitäten entsprechend den Gegebenheiten in dem betreffenden „EU+“-Staat sollte ebenfalls berücksichtigt werden. Für einige „EU+“-Staaten empfiehlt es sich unter Umständen, zusätzliche Kapazitäten in Grenznähe zu schaffen, für andere mag es ratsam sein, zusätzliche Kapazitäten in der Nähe der Orte zu schaffen, an denen das Asylverfahren stattfindet, in wieder anderen ist eine ausgewogene geografische Verteilung wichtig. Wie oben erläutert, wäre es sinnvoll, die Möglichkeit einer gemeinsamen Nutzung von Unterbringungskapazitäten durch „EU+“-Staaten zu prüfen.

- **Schaffung zusätzlicher Kapazitäten**

Zusätzliche Kapazitäten in dem einleitend formulierten Sinne können in unterschiedlicher **Form** geschaffen werden:



Bewährte Vorgehensweisen

Sorgen Sie vorab für die notwendigen Genehmigungen für die Eröffnung neuer Unterbringungskapazitäten, um Zeit zu sparen, oder vereinbaren Sie eine allgemeine Ausnahmeregelung, die im Falle eines hohen Zustroms die Schaffung von Aufnahmeeinrichtungen erlaubt.

Stellen Sie sicher, dass die (öffentlichen und privaten) Dienstleister (z. B. Schulen, Verpflegungsdienste, medizinische Einrichtungen, Polizei usw.) in der Umgebung über die Möglichkeit zusätzlicher Kapazitäten informiert und entsprechend vorbereitet sind.

- **Verwaltung und Planung der zusätzlichen Kapazitäten**

Es empfiehlt sich, ein dynamisches **System für die Verwaltung und Überwachung** der verfügbaren zusätzlichen Kapazitäten zu schaffen (z. B. Registrierung aller Standorte nach bestimmten Aspekten: Verfügbarkeit, Preis, Kapazität, Qualität, Eignung für besondere Bedürfnisse im Rahmen der Aufnahme).

✓ Berücksichtigen Sie bereits zum Zeitpunkt der Eröffnung die Möglichkeit einer Aufstockung oder eines Abbaus.

Der Möglichkeit, Kapazitäten aufzustocken oder abzubauen, sollte **vorrangige Bedeutung** beigemessen werden. Im Rahmen eines Notfallplanes müssen die Akteure im Vorhinein wissen, was sie zu welchem Zeitpunkt zu tun haben. Je nachdem, wie viele Plätze innerhalb welcher Zeit benötigt werden, können die Maßnahmen nacheinander oder zeitgleich durchgeführt werden.

- **Vorbereitung auf den Erwerb neuer Kapazitäten**

Verfahren

Vorkehrungen für einen zügigen Erwerb neuer Unterbringungskapazitäten

- Checklisten für den Erwerb neuer Aufnahmestellen (Qualitätsstandards, relevante Sicherheitskriterien, Infrastruktur und Verfügbarkeit von Dienstleistungen)
- klares Verfahren für die Validierung neuer Standorte
- Standardverträge

Reichen die vorgesehenen zusätzlichen Kapazitäten nicht aus, muss die Unterbringungskapazität unter Umständen durch den Erwerb neuer Standorte ausgeweitet werden. Um gegebenenfalls **schnell vorgehen** zu können, ist es ratsam, bereits im Vorfeld entsprechende Vorkehrungen zu treffen: Checklisten für den Erwerb neuer Einrichtungen (z. B. Qualitätsstandards, Sicherheitskriterien, Infrastruktur, Verfügbarkeit von Dienstleistungen usw.), Standardverträge und ein klares Verfahren für die Validierung neuer Standorte.

Aufbau eines Netzwerks aus Anbietern und anderen Akteuren

Mithilfe eines guten Netzwerks aus Anbietern von Unterbringungskapazitäten kann der Erwerb neuer Kapazitäten beschleunigt werden. Dies setzt voraus, dass das Netzwerk auch in Phasen, in denen die Belegung nur relativ geringfügigen Schwankungen unterliegt, über die aktuelle Lage und die Anforderungen unterrichtet wird, damit es gegebenenfalls schnell handeln kann. Diese Anforderungen können unter Umständen bereits in den Beschaffungsverträgen festgehalten werden (Ausschreibungsverfahren). (vgl. Kapitel H Punkt 2 Abschnitt 1)

3. Reaktions- und Lenkungsphase

In dieser Phase entsteht ein plötzlicher Bedarf an zusätzlichen Kapazitäten. In diesem Abschnitt werden die **Möglichkeiten einer Aufstockung** der Kapazitäten und einer **Senkung des Bedarfs an Kapazitäten** untersucht. Im Folgenden werden einige der möglichen Maßnahmen vorgestellt.

Anhebung der Belegungsquote im Aufnahmesystem

- Unterrichtung der Betreiber über den hohen Zustrom und den dringenden Bedarf an Kapazitäten.
- Vereinbarungen mit den Betreibern, um eine Anhebung der Belegungsquote zu ermöglichen (z. B. Aufschiebung von Renovierungsarbeiten, Reduzierung der Zahl der aufgrund von Fehlzusweisungen nicht belegten Betten).

Inanspruchnahme der vorgesehenen zusätzlichen Kapazitäten

- Die vorgesehenen zusätzlichen Kapazitäten können in Anspruch genommen werden. In Abhängigkeit von der Form der zusätzlichen Kapazitäten werden alle erforderlichen Maßnahmen für die Stakeholder in der Umgebung der zusätzlichen Kapazitäten ergriffen.

Aufstockung der Kapazitäten an bereits genutzten Standorten

- Die Aufstockung der Kapazitäten an bereits genutzten Standorten hat den Vorteil, dass das Netzwerk aus Stakeholdern und den benötigten Partnern bereits aktiv ist und „nur“ eine Aufstockung erforderlich ist. Diese kann im Rahmen von Verträgen bewerkstelligt werden, die in der Vorbereitungsphase angebahnt wurden; unter Umständen hat im Zuge der Vorbereitung bereits eine öffentliche Auftragsvergabe stattgefunden. Zudem kann die Möglichkeit des Einsatzes mobiler Bauten in Erwägung gezogen werden.

Erweiterung der Kapazität durch den Erwerb neuer Standorte

- Die Modalitäten des Erwerbs neuer Standorte richten sich nach den nationalen Gegebenheiten in dem betreffenden „EU+“-Staat und den Zuständigkeiten der Aufnahmebehörde. Bei den neuen Standorten kann es sich um Gebäude handeln, die bislang von (anderen) Behörden genutzt wurden, wie beispielsweise Kasernen, ehemalige Krankenhäuser, Bürogebäude usw. Eine andere Möglichkeit besteht darin, die Kapazitäten von anderen (öffentlichen) Akteuren, wie etwa NGO oder Kommunalbehörden, beschaffen zu lassen oder Vergabeverfahren für private Anbieter durchzuführen.

Maßnahmen, die es Antragstellern ermöglichen, außerhalb der Aufnahmestellen unterzukommen

- Die Richtlinie über die Aufnahmebedingungen gestattet es den „EU+“-Staaten, Antragstellern die im Rahmen der Aufnahme gewährten materiellen Leistungen, einschließlich der Unterkunft, in Form von Geldleistungen statt in Form von Sachleistungen zur Verfügung zu stellen (sofern es den Antragstellern möglich ist, eine geeignete Unterkunft zu finden). Auf diese Weise verbleiben die Antragsteller auf internationalen Schutz zwar im Aufnahmesystem, benötigen jedoch keine Aufnahmekapazitäten. Die betreffenden Antragsteller genießen weiterhin die in der ABR verankerten Rechte.

Maßnahmen zur Steigerung der Abgänge

- Maßnahmen zur Steigerung der Abgänge verhindern eine Überlastung des Aufnahmesystems. Die Auslastung der Aufnahmeeinrichtungen entspricht der Differenz aus Zu- und Abgängen. Diesbezüglich sind die folgenden Maßnahmen denkbar:
 1. Beschleunigung des Wechsels von Inhabern einer entsprechenden Genehmigung in die Kommunen
 2. Beschleunigung des Ausscheidens von Antragstellern aus dem Aufnahmesystem im Rahmen des Dublin-Verfahrens
 3. Beschleunigung des Ausscheidens von Antragstellern, die keinen Anspruch auf Aufnahme haben

Bewährte Vorgehensweise

Im Falle eines plötzlichen Anstiegs der Auslastung und der Unterbringungskapazität besteht ein verstärkter Koordinierungsbedarf. So ist beispielsweise zu koordinieren, welche Aufnahmestellen eröffnet werden und in welcher Einrichtung die Antragsteller (z. B. Personen mit besonderen Bedürfnissen im Rahmen der Aufnahme) untergebracht werden. Diese Koordinierung (Aufgaben, Hierarchie, Kommunikationswege, finanzielle Ausstattung, Treffen usw.) sollte vorab vereinbart werden. Zudem sollten im Vorfeld die beteiligten Personen und deren Funktionen zugewiesen und die Modalitäten für die Durchführung der täglichen Aufgaben festgelegt werden.

4. Überprüfungs- und Anpassungsphase

In der Überprüfungs- und Anpassungsphase wird der Betrieb an die neue Situation angepasst. Hieraus können sich zwei Szenarien ergeben:

- i. Die Organisation hat **sich an die neue Situation** und die neuen Gegebenheiten **angepasst**. In diesem Szenario könnte es möglich sein, sich die Zeit für den Aufbau weiterer zusätzlicher Kapazitäten zu nehmen und dabei den Schwerpunkt auf deren Qualität und Kosten zu legen.
- ii. Der plötzliche Mehrbedarf an Kapazitäten ist nicht mehr vorhanden. In diesem Szenario werden nun die Standorte oder Einrichtungen ausgewählt, die mit Blick auf Finanzen, geografische Lage, Bedeutung für die Verfahrenskette, lokale und politische Grundlage, Qualität usw. wichtig für das operative Management sind. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse können herangezogen werden, um die Kapazitäten **zurückzufahren** und zu ermitteln, welche Standorte im Aufnahmesystem verbleiben und welche geschlossen werden können. Werden die Kapazitäten zurückgefahren, ist dies der ideale Zeitpunkt, um zusätzliche Kapazitäten zu schaffen und die hochwertigeren Einrichtungen auszuwählen, um besser auf den nächsten hohen Zustrom vorbereitet zu sein.

Es ist eine Überprüfung der Phase des hohen Zustroms vorzunehmen, um die gewonnenen Erkenntnisse innerhalb der Organisation zu nutzen und für einen möglichen weiteren hohen Zustrom besser gerüstet zu sein.

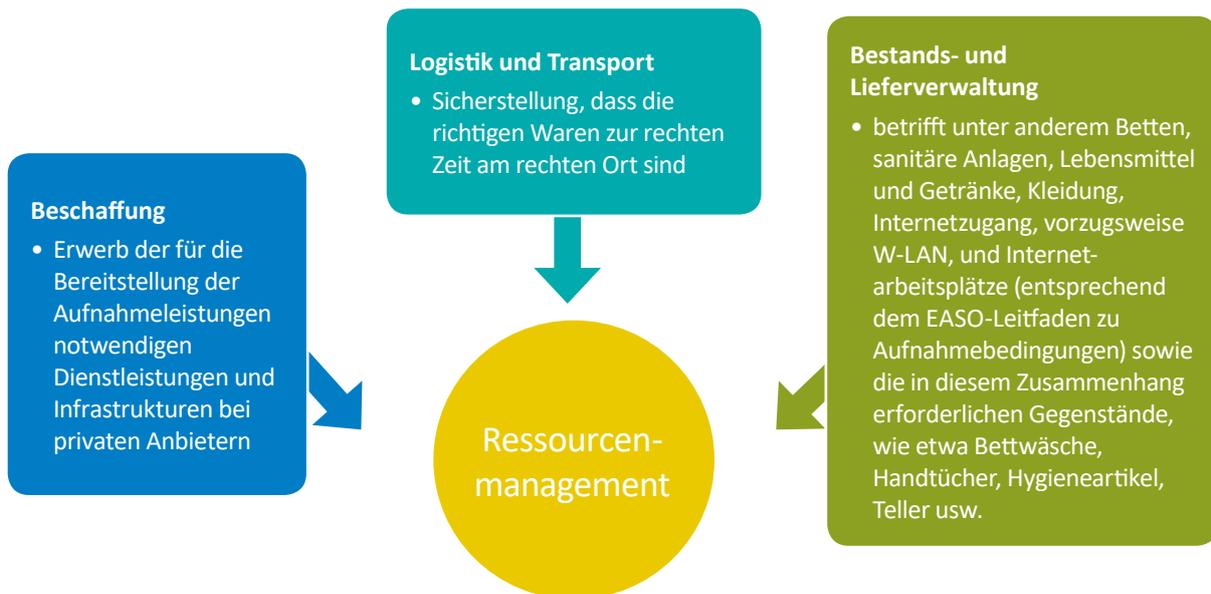
In der Überprüfungs- und Anpassungsphase zu berücksichtigende Fragen/Aspekte

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> Kapazitäten und Timing: Entsprechend das Portfolio den erforderlichen Kapazitäten und funktionierte das Timing? |
| <input type="checkbox"/> Partner: Wer waren die effektivsten Partner (mit Blick auf Qualität, Kosteneffizienz und Flexibilität)? |
| <input type="checkbox"/> Welche Verträge wurden nicht eingehalten und aus welchem Grund? Besteht die Möglichkeit, rechtliche Schritte einzuleiten? |
| <input type="checkbox"/> Wurden die vertraglichen Verpflichtungen eingehalten? |
| <input type="checkbox"/> Verfahren: Welches Verfahren (bzw. welcher Teil des Verfahrens) für die Aufstockung der Kapazitäten muss angepasst werden? |
| <input type="checkbox"/> Evaluierung des Portfolios von Aufnahmestandorten (mit Blick auf Qualität, Kosteneffizienz usw.): Welche Kapazitäten können als (künftige) zusätzliche Kapazitäten erhalten bleiben? |

J. Ressourcenmanagement

1. Einleitung

Die Beschaffung neuer Ressourcen, die Verwaltung eines breiten Spektrums von Ressourcen und die Ermittlung von Alternativen für Ressourcen können während eines hohen Zustroms eine Herausforderung darstellen. Es müssen unterschiedliche Arten von Ressourcen zur rechten Zeit und am rechten Ort zugänglich gemacht werden. In diesem Abschnitt werden drei Bereiche des Ressourcenmanagements erläutert: (1) Beschaffung, (2) Logistik und Transport sowie (3) Bestands- und Lieferverwaltung (einschließlich IT-Tools).



2. Vorbereitungs- und Entwicklungsphase

Ziel ist es, **alle Prozesse vorzubereiten**, um zu gewährleisten, dass sämtliche Abläufe effizient funktionieren, wenn während eines hohen Zustroms alles schneller gehen muss. Sorgen Sie dafür, dass für jeden Teilabschnitt **Checklisten** bereitgestellt werden, sodass die Aufnahmebehörden im Falle eines hohen Zustroms besser vorbereitet sind.

- **Beschaffung**

Die Herausforderung liegt darin, Wege zu finden, um die erforderlichen Ressourcen im Rahmen sowohl kostengünstiger und zeitsparender als auch rechtmäßiger Verfahren zu beschaffen. Bei der Formulierung der Spezifikationen für die Verträge sollte die Aufnahmebehörde bedenken, dass der Zustrom und die Abgänge der Antragsteller Schwankungen unterliegen und nur sehr schwer vorherzusehen sind. Dementsprechend ändert sich auch der Bedarf an bestimmten Versorgungsgütern, Waren oder Dienstleistungen. An dieser Stelle ist auf die Mitteilung der Europäischen Kommission an das Europäische Parlament und den Rat zu den *Vorschriften für die öffentliche Auftragsvergabe im Zusammenhang mit der aktuellen Flüchtlingsproblematik* (COM(2015) 454 final) hinzuweisen. Diese beinhaltet ausführliche und hilfreiche Leitlinien für die Ausarbeitung von Verträgen (Rahmenvereinbarungen, beschleunigte Verfahren usw.), die den Rechtsvorschriften entsprechen. Es sollte eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen den EU-Mitgliedstaaten im Rahmen der gemeinsamen Auftragsvergabe stattfinden, da sie alle denselben Beschaffungsbedarf haben.

Bewährte Vorgehensweise

Eine gute Möglichkeit, um ein funktionierendes Netzwerk von Anbietern von Unterbringungskapazitäten aufrechtzuerhalten, ist die öffentliche Auftragsvergabe. Findet bereits ein hoher Zustrom statt, sind Vergabeverfahren nur schwer durchzuführen. Sie müssen daher im Vorfeld stattfinden.

Vorbereitende Schritte für die Beschaffung

- Bewertung des Beschaffungsbedarfs und der erforderlichen Vergabe öffentlicher Aufträge über die im Falle eines hohen Zustroms benötigten Dienstleistungen und Versorgungsgüter
- Bestandsaufnahme der möglichen Lieferanten der wichtigsten Ressourcen und Bildung einer Rangliste
- Formulierung von Spezifikationen und Musterverträgen für die Ausschreibung der benötigten Dienstleistungen und Versorgungsgüter
- Schaffung klarer Verfahren und Aktivierungsmechanismen, die im Falle eines hohen Zustroms genutzt werden können
- Durchführung von Vergabeverfahren im Vorfeld, beispielsweise für den Abschluss von Rahmenvereinbarungen

Im Falle eines hohen Zustroms gelten womöglich andere **Lieferfristen** als unter normalen Umständen. Die europäischen Ausschreibungsbestimmungen bieten die Möglichkeit dynamischer Ausschreibungsverfahren. Diese werden gemeinhin für handelsübliche Waren, Arbeiten oder Dienstleistungen herangezogen, die in der Regel auf dem Markt verfügbar sind. Diese Verfahren sollten vorbereitet werden, um während eines hohen Zustroms für Entlastung zu sorgen.

Kontakte zu unterschiedlichen Lieferanten eines Produkts ermöglichen es den „EU+“-Staaten, flexibler zu bleiben und weniger von einem bestimmten Lieferanten abhängig zu sein.

Grundsätzlich ist zu beachten, dass die Vertragspartner im Falle kurzer **Lieferfristen** möglicherweise Versorgungsgüter auf Lager haben müssen und diese zu einem entsprechend höheren Preis anbieten.

Die Aufnahmebehörde könnte in Erwägung ziehen, bedarfsorientierte Verträge abzuschließen, in deren Rahmen die Waren genau zu dem Zeitpunkt geliefert werden, zu dem sie benötigt werden, sodass sie von der Aufnahmebehörde nicht gelagert werden müssen.

- **Logistik und Transport**

Vorbereitende Schritte für Logistik und Transport

- Bewertung des Logistik- und Transportsystems, um festzustellen, ob im Falle eines hohen Zustroms zusätzliche Ressourcen erforderlich sind
- Anlage einer Kontaktliste (vgl. Kapitel E – Externe Koordinierung). Diese Liste sollte stets auf dem neuesten Stand sein.
- Planung der Logistik und der Beförderung von Waren und Personen zu neuen und abgelegenen Standorten
- Vorkehrungen für die Beförderung von Antragstellern mit besonderen Bedürfnissen (z. B. Taxis oder Krankenwagen)
- Berücksichtigung des Timings für Logistik und Transport
- Abschluss von Verträgen mit Transport-/Beförderungsunternehmen und/oder mit in diesem Bereich tätigen staatlichen Einrichtungen

- **Lager- und Lieferverwaltung**

Vorbereitende Schritte für die Lager- und Lieferverwaltung

- Durchführung einer Bewertung von Art und Menge der benötigten Versorgungsgüter
- Aufbau eines Lieferantennetzes, wobei stets sicherzustellen ist, dass für jedes Versorgungsgut mehrere Lieferanten zur Verfügung stehen
- Abwägung der Lagerung der benötigten Versorgungsgüter gegen die Vergabe bedarfsorientierter Verträge in Abhängigkeit von der Fähigkeit der Unternehmen, zeitnah zu liefern, und von der zusätzlich benötigten Menge von Versorgungsgütern. Der Umfang der Lagerbestände ist davon abhängig, wie schnell die Unternehmen die betreffenden Waren liefern können. Aktualisierung des Bestandsverzeichnisses, um eine effiziente Bestellung zu ermöglichen (Vermeidung zu großer oder zu kleiner Lagerbestände).

In Abhängigkeit von der Art der zusätzlich benötigten Kapazitäten sind Überlegungen zu **Lebensmitteln** und deren Zubereitung anzustellen. Hier gibt es drei Optionen:

- Beauftragung eines Cateringunternehmens, das die Mahlzeiten außerhalb der Aufnahmeeinrichtung zubereitet.
- Zubereitung der Mahlzeiten in den Räumlichkeiten der Aufnahmeeinrichtung (z. B. in Kasernen).
- Zubereitung der Mahlzeiten durch die Antragsteller selbst.

IKT (Kommunikationsmittel, IT-Ausstattung und IT-Tools) sind sowohl für das Personal als auch für die Antragsteller wichtig:

- Für das Personal: Mit Blick auf das Personal sind zwei Formen der Kommunikation zu berücksichtigen:
 - 1) Je nach der Größe der Aufnahmeeinrichtung ist es möglicherweise erforderlich, geeignete Mittel für die Kommunikation innerhalb der Räumlichkeiten bereitzustellen, z. B. Funkgeräte, um die Sicherheit der Mitarbeiter zu gewährleisten und ein effizientes Arbeiten zu ermöglichen.
 - 2) Die Kommunikation mit der Zentrale und der Planungsstelle ist wichtig für die Steuerung der Abläufe; daher benötigt das Personal entsprechende Kommunikationsmittel. In Abhängigkeit von den Gegebenheiten in dem betreffenden „EU+“-Staat kann es sich dabei beispielsweise um Computer oder Laptops handeln. Bei der Inbetriebnahme einer neuen Einrichtung mag unter Umständen ein Gerät genügen. Anschließend müssen jedoch je nach Bedarf weitere Geräte bereitgestellt werden. Das Personal sollte Schulungen für die Nutzung der neuen Kommunikationsmittel erhalten.
- Für die Antragsteller: In der ersten Zeit ist es wichtig, dass die Antragsteller mit ihren Angehörigen kommunizieren können. Wenn sie jedoch länger in der Einrichtung verbleiben, müssen sie auch mit anderen Personen, wie beispielsweise mit ihrem Anwalt, Kontakt aufnehmen können. Die Kommunikation mit Angehörigen erfolgt heutzutage über Handys, Smartphones und das Internet. Um die Kommunikation und den Zugang zu Informationen zu ermöglichen, empfiehlt es sich, einen Internetzugang bereitzustellen, da viele Antragsteller über ein Smartphone verfügen.

In den vorhandenen Einrichtungen sollte die IT-Infrastruktur einen plötzlichen Anstieg der Nutzer bewältigen können. In neuen Aufnahmestellen sollte eine solche Infrastruktur zügig eingerichtet werden. Das Tool für die Verwaltung und Überwachung des Aufnahmesystems sollte die Möglichkeit einer Erweiterung bieten und von unterschiedlichen Standorten aus zugänglich sein, wobei die Datenschutzstrategie eingehalten werden muss.

Bewährte Vorgehensweise

Die gemeinsame Nutzung von Lagerbeständen und Versorgungsgütern kann Kosteneinsparungen ermöglichen. Eine Zusammenarbeit mit den Streitkräften, NGO und anderen Einrichtungen im Hinblick auf den Erwerb, die Lagerung, den Transport und den Aufbau von Betten, Zelten usw. kann sinnvoll sein. Es ist sogar denkbar, dem Militär die Zuständigkeit für die Beschaffung dieser gemeinsamen Lagerbestände und Versorgungsgüter zu übertragen.

3. Reaktions- und Lenkungsphase

- **Beschaffung**

Die Beschaffung wurde möglicherweise bereits vor dem plötzlichen Zustrom bewerkstelligt. Dennoch ist es möglich, dass der Bedarf an bestimmten Waren, Versorgungsgütern oder Dienstleistungen in der Realität höher ist als erwartet. Für eine solche Situation sehen die **europäischen Ausschreibungsbestimmungen** mehrere Optionen vor. Es gibt die folgenden Möglichkeiten:

- beschleunigtes Verfahren im Falle der Dringlichkeit: Dieses Verfahren entspricht dem üblichen Verfahren für die Vergabe öffentlicher Aufträge, jedoch gelten deutlich kürzere Verfahrensfristen.
- Verhandlungsverfahren ohne Veröffentlichung im Falle der zwingenden Dringlichkeit: Im Rahmen dieses Verfahrens kann der Auftraggeber unmittelbar Vertragsverhandlungen mit einem Lieferanten aufnehmen. Voraussetzung hierfür ist ein nicht voraussehbares Ereignis. Streng genommen ist in einem solchen Verfahren schwer zu belegen, dass ein hoher Zustrom „nicht voraussehbar“ war. Die Organisation hätte aus der Erfahrung lernen (letztendlich ist ein hoher Zustrom Teil der Aufnahme von Antragstellern auf internationalen Schutz) und sich entsprechend vorbereiten sollen.

Bewährte Vorgehensweise

In Phasen eines hohen Zustroms müssen zuweilen schnellere Entscheidungen getroffen werden. Dies führt dazu, dass die Vorschriften für die öffentliche Auftragsvergabe nicht immer strikt eingehalten werden. Stellen Sie in diesem Falle sicher, dass Sie über Ihre Bewertungen und die der Wahl des Verfahrens zugrundeliegenden Entscheidungen Buch führen, damit Sie in der Lage sind, diese später vor einem Prüfungsausschuss zu rechtfertigen.

- **Logistik und Transport**

Eine reibungslose Logistik und die zügige Beförderung von Waren und Personen sind während eines hohen Zustroms von entscheidender Bedeutung.

Findet ein hoher Zustrom statt und müssen Menschen beispielsweise von ihrem Einreiseort zu dem Standort befördert werden, an dem sie einige Zeit bleiben können, sollten für Logistik und Beförderung **zusätzliche Mittel** bereitgestellt werden, um in der Lage zu sein, Waren und Personen zu befördern. In einer solchen Situation ist besonderes Augenmerk auf Personen mit **besonderen Bedürfnissen im Rahmen der Aufnahme** zu richten, da manche von ihnen unter Umständen in ein Krankenhaus oder in besondere Einrichtungen oder Aufnahmestellen gebracht werden müssen.

Bewährte Vorgehensweise

Werden Personen beispielsweise vom Einreiseort zu dem Ort gebracht, an dem sie schlafen können, empfiehlt sich die Übermittlung einer Namensliste vom Ausgangsort zum Zielort. So wissen die Mitarbeiter, von denen die Menschen in Empfang genommen werden, genau, wie viele und welche Personen im Bus sitzen sollten. In manchen Fällen könnte es ratsam sein, auch im Fahrzeug selbst Personal mitfahren zu lassen.

- **Lager- und Lieferverwaltung**

Zeitgleich mit der Eröffnung neuer Aufnahmeeinrichtungen sollten auch zusätzliche Betten und andere Versorgungsgüter aus dem Lager geholt und bereitgestellt werden. Sobald Versorgungsgüter entnommen werden, müssen neue Bestellungen erteilt werden, um **die Lagerbestände erneut aufzufüllen** und auf einen weiteren Zustrom vorbereitet zu sein.

Während eines hohen Zustroms müssen zügig **IT-Tools und -Geräte** bereitgestellt werden. Für die Mitarbeiter sind Kommunikationsmittel eine wichtige Voraussetzung für ihre Arbeit, die Verwaltung der Zu- und Abgänge und die Gewährleistung eines gewissen Sicherheitsniveaus. Damit Antragsteller mit ihren Angehörigen in Kontakt bleiben können, benötigen sie einen Internetzugang und Strom. Es ist wichtig, die neuen Einrichtungen bereits bei ihrer Eröffnung mit mobilen Geräten sowie mit Kommunikationsmitteln für den Kontakt mit der Außenwelt auszustatten (z. B. für die Kommunikation mit Angehörigen oder Notdiensten).

Um eine kontinuierliche Unterstützung zu gewährleisten, könnte es ratsam sein, von einem externen Berater zusätzliche **Helpdesks** bereitstellen zu lassen (vgl. auch Kapitel K – Humanressourcen).

Bewährte Vorgehensweise

Für kürzere Zeiträume könnte die Beauftragung externer Anbieter mit der Erbringung von IT-Dienstleistungen in Erwägung gezogen werden.

4. Überprüfungs- und Anpassungsphase

- **Beschaffung**

Die Aufnahmebehörde sollte die Verträge und die Leistung (Reaktionsfähigkeit, Qualität, Effizienz usw.) der Lieferanten evaluieren und prüfen, ob die Verträge ausreichend waren, um den hohen Zustrom zu bewältigen. Die Ergebnisse dieser Evaluierung werden für die nächsten Verträge herangezogen.

- **Logistik und Transport**

Die für Logistik und Transport zusätzlich bereitgestellten Mittel können wieder zurückgefahren werden. Zudem können wieder die üblichen Transportmittel eingesetzt werden. In dieser Phase ist es notwendig, die Prozesse und die Verfügbarkeit von Transportmitteln zu evaluieren und zu prüfen, ob das Timing funktioniert hat. Die gewonnenen Informationen können in der nächsten Vorbereitungs- und Entwicklungsphase für Verbesserungen herangezogen werden.

- **Lager- und Lieferverwaltung**

Bei der Schließung von Aufnahmeeinrichtungen können die zusätzlichen Versorgungsgüter eingelagert bzw., wenn sie gemietet waren, an den Eigentümer zurückgeschickt werden. Gegebenenfalls müssen die Lagerbestände aufgefüllt werden. Es sollte eine Qualitätsprüfung vorgenommen werden, um sicherzustellen, dass die Aufnahmebehörde die effizientesten Versorgungsgüter behält. Es sollte geprüft werden, ob die verbleibenden Aufnahmestellen mit den frei gewordenen Lagerbeständen und Versorgungsgütern aufgewertet werden können. Des Weiteren empfiehlt es sich zu prüfen, ob die Lagerbestände und die bedarfsorientierten Verträge ausgereicht haben oder angepasst werden müssen, um für einen weiteren hohen Zustrom gerüstet zu sein.

K. Humanressourcen

1. Einleitung

Zum einen ist das Personal die wichtigste Ressource für die Bewältigung eines steigenden Zustroms. Zum anderen stellt die Personalplanung und -beschaffung im Vorfeld eines hohen Zustroms eine große Herausforderung dar. Der Notfallplan sollte nicht nur das Personal in den Aufnahmeeinrichtungen berücksichtigen, sondern auch die Mitarbeiter der unterstützenden Dienststellen (z. B. in der Hauptverwaltung).

2. Vorbereitungs- und Entwicklungsphase

- **Effizientes Management der vorhandenen Humanressourcen**

Da die Einstellung neuer Mitarbeiter zeitaufwändig ist, hat das vorhandene Personal im Falle eines hohen Zustroms zunächst die größte Last zu tragen. Die Mitarbeiter sollten daher so gut wie möglich auf ihre konkrete Funktion in einer solchen Situation vorbereitet werden. Es empfiehlt sich, systematisch dafür zu sorgen, dass der aktuelle Personalbestand alle erforderlichen Profile umfasst. **Es sollte festgelegt werden, welche Aufgaben und Funktionen die Mitarbeiter im Falle eines plötzlich ansteigenden Zustroms wahrnehmen.** Mit Blick auf eine größere Mobilität des Personals sollte eine Bestandsaufnahme der verfügbaren Mitarbeiter vorgenommen und stets auf dem neuesten Stand gehalten werden. Damit ist sichergestellt, dass jederzeit bekannt ist, wer zu welchem Standort entsandt werden und welche Aufgaben er wahrnehmen kann.

Vorbereitende Schritte für das Personalmanagement
<input type="checkbox"/> Einbindung aller Profile in den aktuellen Personalbestand und Festlegung der im Falle eines plötzlichen hohen Zustroms wahrzunehmenden Aufgaben/Funktionen
<input type="checkbox"/> Gewährleistung eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen alten/erfahrenen und neuen Mitarbeitern
<input type="checkbox"/> Schulung der Mitarbeiter, die im Falle eines hohen Zustroms neue Funktionen übernehmen müssen (Bildung „mobiler Teams“)
<input type="checkbox"/> Priorisierung der Aufgaben der Mitarbeiter im Vorfeld
<input type="checkbox"/> Maßnahmen zur Förderung der Mobilität des Personals

Mitarbeiter, die im Falle eines plötzlichen Zustroms eine neue Funktion wahrnehmen, sollten vorab entsprechend geschult werden (z. B. wenn ein stellvertretender Behördenleiter die Funktion des Behördenleiters übernimmt oder ein Logistik-Mitarbeiter bei der Buchhaltung eingesetzt wird). In der Vorbereitungs- und Entwicklungsphase können mobile Teams gebildet werden, die in der Durchführungsphase zügig entsandt werden können, um neue Aufnahmestellen in Betrieb zu nehmen. Die verbleibenden Mitarbeiter müssen in diesem Fall die Aufgaben effizienter unter sich aufteilen, damit auch die vorhandenen Einrichtungen weiter funktionsfähig bleiben. Hierfür muss unter anderem **im Vorfeld festgelegt werden, welche Aufgaben**

aufgeschoben oder nur teilweise wahrgenommen werden könnten, um den Betrieb der Einrichtung aufrecht zu erhalten, bis Verstärkung eintrifft.

Idealerweise sollte stets ein ausgewogenes Verhältnis zwischen neuen und erfahrenen Mitarbeitern gewährleistet sein, um zu vermeiden, dass in einem Dienst oder einer Einrichtung ausschließlich unerfahrenes Personal beschäftigt ist.

Bewährte Vorgehensweise

Erfahrene Mitarbeiter, welche die Inbetriebnahme neuer Einrichtungen organisieren und neues Personal einweisen können, werden häufig als „Start-up-Manager“ bezeichnet. Diese „Start-up-Manager“ sind in einer guten Position, um die Kommunikation mit den unterstützenden Dienststellen der Hauptverwaltung zu gewährleisten. Ein Mentoring-System, in dessen Rahmen die vorhandenen Einrichtungen die neuen Einrichtungen anleiten und unterstützen, hat sich als sehr effektiv erwiesen. Voraussetzung ist, dass der Leiter der neuen Einrichtung vom Leiter der vorhandenen Einrichtung ein eindeutiges Mandat für die Inanspruchnahme von dessen Personal, Ausrüstung usw. erhält. Es empfiehlt sich, Schulungen für die Mitarbeiter durchzuführen, die als Mentoren fungieren und die neuen Kollegen schulen werden.

- **Personalbeschaffung**

Um die Einstellung neuer Mitarbeiter zu beschleunigen, sollten stets standardisierte **Stellenbeschreibungen** mit einer ausführlichen Darstellung der erforderlichen Fähigkeiten und der wahrzunehmenden Aufgaben verfügbar sein und auf dem neuesten Stand gehalten werden.

Der mit der beschleunigten Personalbeschaffung verbundene **Verwaltungsaufwand** sollte analysiert werden. Jeder Schritt sollte daraufhin geprüft werden, ob er notwendig ist. Zudem sollten die Möglichkeiten für eine Verkürzung des Verfahrens ausgelotet werden. Mit den für die erforderlichen offiziellen Genehmigungen zuständigen Personen oder Einrichtungen (z. B. Behördenleiter, Rechnungsprüfer usw.) können Eilverfahren vereinbart werden.

Vorbereitende Schritte für die Personalbeschaffung	Standardisierte Stellenbeschreibungen, Stellenausschreibungen, Auswahltests usw. sollten im Vorfeld ausgearbeitet werden. Zudem sollten die erforderlichen grundlegenden Fähigkeiten der neuen Mitarbeiter festgelegt und die Mitglieder der Auswahlkommissionen benannt werden. Es könnte vorab ein Organigramm für eine Einrichtung durchschnittlicher Größe mit den für unterschiedliche Gruppen von Antragstellern (unbegleitete Minderjährige, Kranke usw.) erforderlichen Stellenprofilen erarbeitet und mit den zuständigen Dienststellen vereinbart werden. Es empfiehlt sich, diese Rahmenvorgaben weitestmöglich einzuhalten.
<input type="checkbox"/> Vorbereitung standardisierter Stellenbeschreibungen für alle Stellenprofile	<p>Es könnten Einstellungsmethoden und -verfahren sowie Protokolle für die Zusammenarbeit festgelegt werden. In der Vorbereitungs- und Entwicklungsphase stellen der Aufbau und die Pflege von Bewerber-</p>
<input type="checkbox"/> Vorbereitung standardisierter Organigramme für alle Aufnahmeeinrichtungen	
<input type="checkbox"/> Straffung der Verwaltungsverfahren für die Personalbeschaffung	
<input type="checkbox"/> Aufbau von Kooperationen mit nationalen/kommunalen Arbeitsämtern	
<input type="checkbox"/> Prüfung der Möglichkeit, Zeitarbeitsagenturen mit der Personalbeschaffung zu beauftragen	
<input type="checkbox"/> Aufbau und Pflege von Bewerberpools	
<input type="checkbox"/> Entwicklung einer Personalstrategie für die Einstellung zusätzlicher Mitarbeiter	
<input type="checkbox"/> Erstellung audiovisueller Werbe- und Informationsmaterialien zur Arbeit der Aufnahmebehörde	

pools die effektivsten Maßnahmen dar. Durch sie kann sichergestellt werden, dass bei der Eröffnung neuer Einrichtungen die wesentlichen Funktionen wahrgenommen werden können. Des Weiteren ist denkbar, vorab mit **nationalen oder kommunalen Arbeitsämtern** Kontakt aufzunehmen, um im Vorfeld **Protokolle für die Zusammenarbeit** zu vereinbaren, in denen festgehalten wird, wie die Ämter eine zügige Personalbeschaffung unterstützen können. Es könnte auch in Erwägung gezogen werden, **Zeitarbeitsagenturen** oder sonstige Arbeitsvermittler vollständig oder teilweise mit der Personalbeschaffung (z. B. der Vorauswahl) zu beauftragen. Mit Behörden, NGO und anderen Einrichtungen mit ähnlichen Tätigkeitsbereichen (Hafteinrichtungen, Obdachlosenheime, kommunale Notunterkünfte usw.) könnten **Abstellvereinbarungen** getroffen werden, um einen vorübergehenden Personal-mangel auszugleichen. Idealerweise sollten die betreffenden Mitarbeiter vorab geschult werden.

Es sollte im Vorfeld eine effiziente **Personalstrategie für die Einstellung zusätzlicher Mitarbeiter** analysiert und vorbereitet werden. Denkbar wäre auch die Produktion eines Films, in dem die unterschiedlichen Funktionen in den Aufnahmestellen und den unterstützenden Dienststellen der Hauptverwaltung erläutert werden. Dieser Film könnte bei **Informationsveranstaltungen** in den Gemeinden, in denen neue Einrichtungen eröffnet werden, an Universitäten zum Semesterabschluss usw. gezeigt werden. Bei diesen Informationsveranstaltungen könnte Interessenten ein besseres Bild von den anfallenden Tätigkeiten vermittelt werden. Zudem könnten sie als eine Art Vorauswahlverfahren dienen (vgl. Kapitel G Punkt 7 – Zusammenarbeit mit Freiwilligen).

Bewährte Vorgehensweise

Die Aufnahmebehörde sollte sich Gedanken über die Art der Verträge für das neu eingestellte Personal machen und dabei berücksichtigen, dass der Personalbedarf Schwankungen unterliegt und es ungewiss ist, wie lange der hohe Zustrom anhalten wird. Das Angebot unbefristeter Arbeitsverträge mit einer Klausel, in der festgelegt wird, dass der Vertrag endet, wenn die Einrichtung geschlossen wird, kann einen guten Kompromiss darstellen, der sowohl Flexibilität gewährleistet als auch den neuen Mitarbeitern eine längerfristige Perspektive bietet als befristete Verträge.

- **Schulung und Coaching der neuen Mitarbeiter**

Während eines hohen Zustroms besteht die Gefahr, dass auf die Personalbeschaffung größeres Augenmerk gelegt wird als auf die Schulung von Mitarbeitern. Um die Qualität der Aufnahme und die Motivation des Personals zu gewährleisten, sollte viel Zeit für Mitarbeiterschulungen aufgewendet werden. Grundlegende **Schulungspakete** (Verhaltenskodex, professionelle Grundhaltung, Erste Hilfe, Brandschutz, Konfliktlösung, Asylrecht, interne Verfahren usw.) sollten im Vorfeld vorbereitet und laufend aktualisiert werden. Wichtig ist auch eine klare Unterscheidung zwischen wirklich erforderlichen und wünschenswerten Schulungen.

Vorbereitende Schritte für die Schulung der Mitarbeiter
<input type="checkbox"/> Vorbereitung grundlegender und obligatorischer Schulungspakete
<input type="checkbox"/> Einsatz der EASO-Schulungsmodule zur Aufnahme und zu den damit in Zusammenhang stehenden Themenbereichen
<input type="checkbox"/> Entwicklung von Methoden für das Coaching neuer Mitarbeiter (Peer-Coaching)

In diesem Zusammenhang empfehlen sich der Einsatz der vom **EASO** erarbeiteten **Schulungsmodule** zur Aufnahme und das Angebot von Schulungen für Ausbilder.

Zwar besteht eindeutig Bedarf an vielseitig qualifizierten Mitarbeitern, jedoch sollte ein **ausgewogenes Verhältnis zwischen vielseitig qualifizierten und spezialisierten** sowie zwischen **neuen und erfahrenen Mitarbeitern** gewährleistet sein. Diese Ausgewogenheit kann durch **Mentoren** und Helpdesks hergestellt werden.

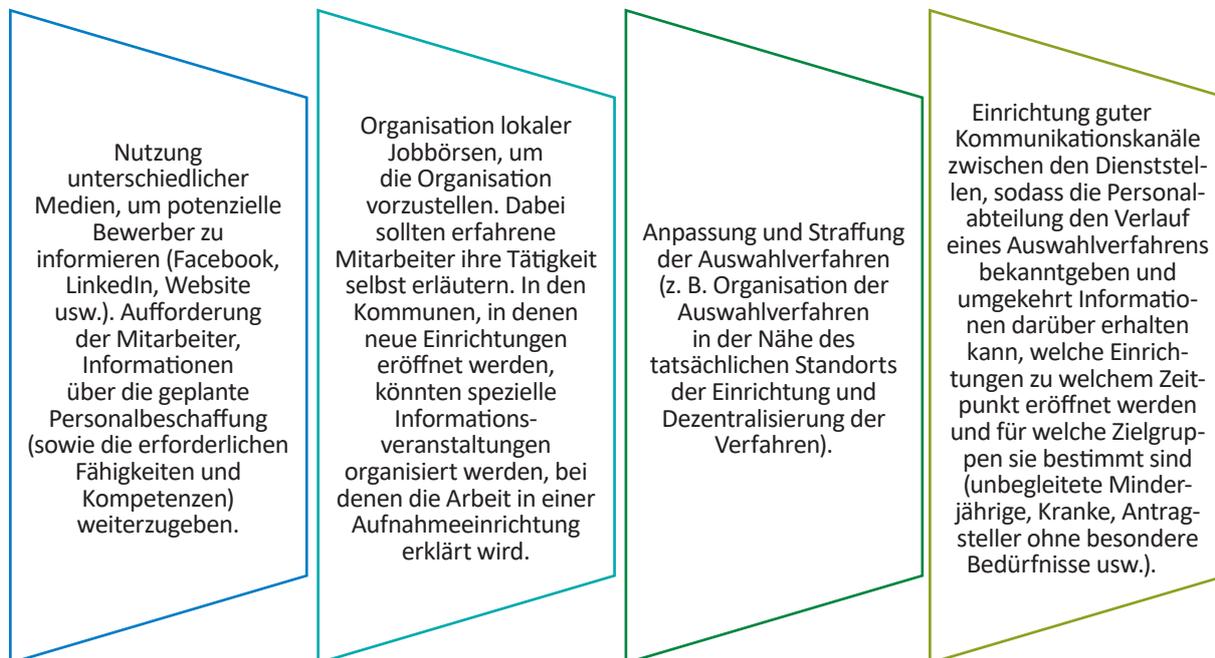
- **Mitarbeiterschulungen zur Notfallplanung**

Die Mitarbeiter sollten in spezifischen Schulungen und Übungen zum Vorgehen in Krisensituationen eine gute Vorbereitung erhalten. **Szenariobasierte Schulungen** in einem authentischen operativen Umfeld ermöglichen realitätsnahe Übungen zur Entscheidungsfindung. Sie erlauben ein effizientes Lernen in einem realistischen Kontext und sind von wesentlicher Bedeutung, um zu gewährleisten, dass die Mitarbeiter ihre Funktionen und Zuständigkeiten in Krisensituationen verstehen und gut darauf vorbereitet sind, angemessen zu reagieren.

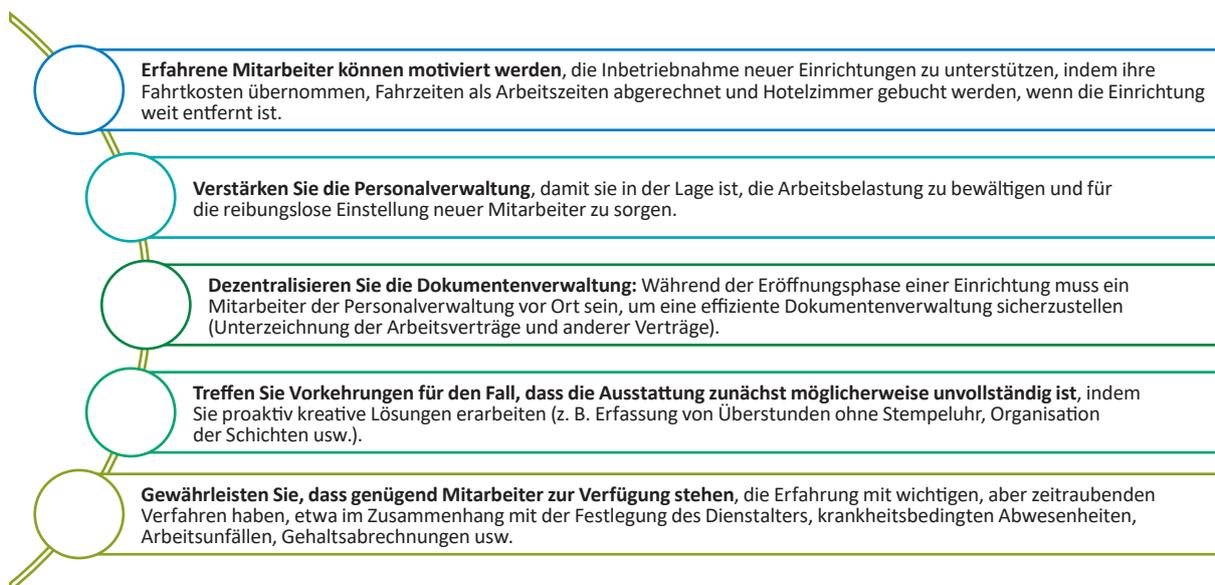
3. Reaktions- und Lenkungsphase

- **Einstellung und Schulung neuer Mitarbeiter**

Bei der Einstellung neuer Mitarbeiter empfiehlt es sich, die folgenden Aspekte zu berücksichtigen:



Es ist zu berücksichtigen, dass sich im letzten Moment noch umfassende **Änderungen** ergeben können (wenn beispielsweise Eröffnungstermine verschoben oder auf unbestimmte Zeit ausgesetzt oder andere Zielgruppen ins Auge gefasst werden). Diese Informationen und die Tatsache, dass jederzeit Änderungen eintreten können, müssen sowohl neuen als auch den bestehenden Mitarbeitern klar vermittelt werden; der Schwerpunkt muss darauf liegen, dass die Situation einem ständigen Wandel unterliegt und Flexibilität erforderlich ist. Darüber hinaus ist Folgendes zu beachten:



Eine Grundlagenschulung alleine genügt nicht, um die neuen Mitarbeiter umfassend auf ihre Tätigkeit vorzubereiten. Darüber hinaus ist auch ein **zusätzliches Coaching** erforderlich. In jeder Abteilung, in jedem Team oder für jede Berufsgruppe sollte mindestens ein erfahrener Kollege benannt werden, der neuen Mitarbeitern bei den unterschiedlichsten Fragen helfen kann (**Mentoring**). Dieser Person sollte genügend Zeit und Freiraum gegeben werden, um ihrer Aufgabe nachzukommen.

Bewährte Vorgehensweise

Es könnte ein Helpdesk-Mechanismus geschaffen werden, in dessen Rahmen erfahrenes Personal die Fragen neuer Mitarbeiter beantwortet, ohne persönlich vor Ort zu sein. So könnte die mit der Unterstützung neuer Mitarbeiter verbundene Arbeitsbelastung besser verteilt werden.

- **Steuerung der Arbeitsbelastung der Mitarbeiter**

Während eines hohen Zustroms stehen die alle Mitarbeiter des Aufnahmesystems kontinuierlich unter hohem Druck. Ein solcher Druck kann motivierend sein. Wird er jedoch so groß, dass er nicht mehr bewältigt werden kann, führt dies unter Umständen zu Stress und den damit verbundenen physischen und psychischen Erkrankungen. Menschen reagieren ganz unterschiedlich auf Druck. Was für den einen ein Ansporn ist, kann für einen anderen Stress bedeuten. Übermäßiger Stress kann die Leistung und Gesundheit des Personals sowie das Verhältnis zwischen den Mitarbeitern beeinträchtigen. **Führungskräfte und Teamleiter** sollten dies stets im Auge behalten und vorab festgelegte Indikatoren (z. B. krankheitsbedingte Fehlzeiten, Kündigungen) heranziehen, um den auf ihren Mitarbeitern lastenden **Druck zu beobachten und zu steuern**. Es sollten wirksame Personalstrategien eingeführt werden, um durch einen hohen Arbeitsdruck verursachten Erkrankungen vorzubeugen. Es könnten mehrere Stress-Teams gebildet werden, die darin geschult werden, nach Zwischenfällen oder anderen belastenden Ereignissen Entlastungsgespräche zu führen, in denen die betroffenen Mitarbeiter ihre Emotionen verarbeiten können.

Schließlich ist es auch von allergrößter Bedeutung, eine effektive **Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Freiwilligen** zu gewährleisten, soweit Letztere betroffen sind (vgl. Kapitel G Punkt 2 zur externen Koordinierung mit Freiwilligen). Freiwillige können die Arbeitsbelastung des Personals verringern. Ihr Einsatz kann jedoch auch kontraproduktiv sein, wenn er nicht ordnungsgemäß organisiert wird.

Die Führungskräfte sollten dafür sorgen, dass die Mitarbeiter motiviert bleiben, indem sie regelmäßig und auf unterschiedlichen Wegen ihre Wertschätzung für deren Arbeit und Engagement zum Ausdruck bringen (z. B. durch persönliche Dankschreiben, Video-Botschaften im Internet, die Organisation von Personalveranstaltungen oder Prämien).

Wichtig ist auch, dass die Führungskräfte **eine mögliche Schließung der Einrichtung deutlich und realistisch kommunizieren**.

4. Überprüfungs- und Anpassungsphase

Diese Phase sollte genutzt werden, um **die Schulung** der neuen Mitarbeiter **abzuschließen**.

Sofern die Aufnahmekapazität heruntergefahren werden muss, sollte die Aufnahmebehörde eine **durchdachte Personalstrategie** mit klaren Entlassungskriterien verfolgen. Es sollten interne und externe Versetzungen in Betracht gezogen werden, wobei auch andere Behörden, die mit der Aufnahmebehörde zusammenarbeiten, wie etwa die Asyl- und Einwanderungsbehörden, einbezogen werden sollten.

Zudem ist stets der Tatsache Rechnung zu tragen, dass eine ausreichende Zahl von Mitarbeitern vor Ort bleiben muss, bis eine Einrichtung tatsächlich geschlossen wird. Um das Personal zu motivieren, bis zum Ende zu bleiben, könnten bestimmte Anreize in Erwägung gezogen werden, wie beispielsweise Prämien.

Für die Mitarbeiter des Aufnahmesystems sollte eine **Kommunikationsstrategie** für die Schließung der Einrichtungen festgelegt werden (Timing, Modalitäten der Schließung, Einbeziehung der Gewerkschaften usw.).

Dabei ist zu bedenken, dass die Vorgehensweise bei der Entlassung der Beschäftigten mit befristeten Arbeitsverträgen ausschlaggebend dafür sein könnte, ob diese die betreffende Behörde als Arbeitgeber weiterempfehlen. Wird die Vorgehensweise als korrekt empfunden, ist es wahrscheinlicher, dass auch künftig Arbeitskräfte mit einer gewissen Erfahrung bereit sind, zeitlich befristet für die Behörde zu arbeiten.

Es ist sicherzustellen, dass ausreichendes Personal für die administrative Abwicklung der Beendigung der Vertragsverhältnisse zur Verfügung steht. Diese verursacht eine hohe Arbeitsbelastung und sollte möglichst zügig abgeschlossen werden.

L. Gewährung von Vorteilen im Rahmen der Aufnahmebedingungen während eines hohen Zustroms

1. Einleitung

Die den Antragstellern im Rahmen der Aufnahmebedingungen zu gewährenden Vorteile sind in der Richtlinie über die Aufnahmebedingungen (ABR) festgelegt. Der Notfallplan sollte den Bestimmungen dieser Richtlinie entsprechen. Da die Richtlinie den Mitgliedstaaten im Hinblick auf die Definition eines menschenwürdigen Lebens und die Festlegung der Maßnahmen, mit denen dieses sichergestellt werden sollte, einen erheblichen Ermessensspielraum einräumt, hat das Europäische Unterstützungsbüro für Asylfragen einen Leitfaden zu den Aufnahmebedingungen erarbeitet. Diesem sind ausführlichere Standards und Indikatoren für die im Rahmen der Aufnahmebedingungen gewährten Vorteile zu entnehmen, die für die Sicherstellung eines menschenwürdigen Lebens der Antragsteller von grundlegender Bedeutung sind. Dieser EASO-Leitfaden ist jedoch für den Normalfall gedacht und befasst sich nicht mit den im Falle eines hohen Zustroms erforderlichen Anpassungen. Daher beinhaltet dieses Kapitel auf Artikel 18 Absatz 9 Buchstabe b gestützte Empfehlungen für die Gewährung von Vorteilen im Rahmen der Aufnahmebedingungen im Falle eines hohen Zustroms, die von den „EU+“-Staaten herangezogen werden können.

Mit Blick auf die Bedürfnisse der Antragsteller ist es von wesentlicher Bedeutung, dass die allgemeinen Grundsätze des EASO-Leitfadens zu Aufnahmebedingungen stets eingehalten werden müssen: 1) Transparenz und Rechenschaftspflicht, 2) Verbot unterschiedlicher Behandlung und 3) Prüfung auf besondere Bedürfnisse. Wie oben erläutert, sollten die gemäß ABR für den Normalfall geltenden Normen auch während eines hohen Zustroms als Bezugsgröße dienen.

Die Gewährung von Vorteilen im Rahmen der Aufnahmebedingungen ist während eines hohen Zustroms selbstverständlich schwieriger als unter normalen Umständen. Diesbezüglich sind zahlreiche Aspekte von den **nationalen Rechtsvorschriften** abhängig, wie etwa Ausschreibungsverfahren, Arbeitsrecht, Kommunikation mit den Kommunen etc. Zudem spielt die Tatsache eine Rolle, dass der Staat nicht über unbegrenzte Ressourcen verfügt. Die Aufnahmesysteme unterliegen Einschränkungen und müssen oftmals mit knappen Ressourcen auskommen. Häufig mangelt es ihnen an Personal, Zeit und Tatkraft. Daher ist es schwierig, allgemeine Bestimmungen festzulegen. Bestimmte Aspekte müssen jedoch in jedem Fall Berücksichtigung finden.

2. Vorbereitungs- und Entwicklungsphase

Wie oben erläutert, sollten die Mindestnormen auch in Krisensituationen als Bezugsgröße dienen, wobei allerdings der Zeitrahmen, innerhalb dessen sie umzusetzen sind, ein anderer sein kann als in Phasen, in denen neue Einrichtungen ohne Zeitdruck geschaffen werden können. Die Umsetzung der Normen kann demnach als fortlaufender Prozess betrachtet werden, dessen Abschluss jedoch stets als das oberste Ziel gelten muss.

Mit dem Notfallplan sollte versucht werden, die gemäß der Richtlinie über die Aufnahmebedingungen zu gewährenden Vorteile **schnellstmöglich** sicherzustellen. Hierfür müssen Vorbereitungen getroffen werden, um in der Lage zu sein, Waren und Dienstleistungen über andere Kanäle zu beschaffen als im Wege von Ausschreibungsverfahren. Ist dies nicht möglich, liegt die Lösung unter Umständen darin, einige Versorgungsgüter im Vorfeld zu erwerben und einzulagern, um sie während eines hohen Zustroms zu nutzen. Eine andere denkbare Lösung ist der Abschluss flexibler Verträge, die es ermöglichen, bei den zuvor im Rahmen eines Ausschreibungsverfahrens ausgewählten Unternehmen zusätzliche Waren und Dienstleistungen zu erwerben. Zudem könnten auch bedarfsorientierte Lieferungen ausgeschrieben werden, sodass keine Waren gelagert werden müssen und bei Bedarf kurzfristige Bestellungen getätigt werden können (vgl. Kapitel E – Management und Entscheidungsprozess, Kapitel J – Ressourcenmanagement).

Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, **Kapazitäten in der Zivilgesellschaft und durch Freiwillige zu schaffen**. Es sollte versucht werden, ein effizientes Netzwerk aus NGO und Einzelpersonen aufzubauen, das während eines hohen Zustroms in unterschiedlicher Form Unterstützung leisten kann.

Um das Aufnahmeverfahren abwickeln zu können, müssen die Zahl der Antragsteller, ihre personenbezogenen Daten und ihre besonderen Bedürfnisse stets im Auge behalten werden.

Vorkehrungen für angemessene Aufnahmebedingungen

- Konzeption eines reibungslosen Prozesses, in dem festgelegt ist, wer zu welchem Zeitpunkt für welche Tätigkeiten zuständig ist, um jeden Antragsteller vor seiner Unterbringung zu registrieren
- Führen einer Checkliste, um eine (offensichtliche) Schutzbedürftigkeit zu erkennen, sodass Personen mit besonderen Bedürfnissen in den für sie am besten geeigneten Einrichtungen untergebracht werden können
- Erfassung aller Neuankömmlinge, sodass sie später auffindig gemacht werden können

Konzeption eines reibungslosen Prozesses

Die Festlegung eines reibungslosen Prozesses für alle Abläufe von der Ankunft bis zur Unterbringung, in dem festgelegt ist, wer zu welchem Zeitpunkt für welche Tätigkeiten zuständig ist, erleichtert die Gewährleistung der Aufnahmebedingungen.

Neben der Gewährleistung einer angemessenen Unterkunft ist auch die **Registrierung** jedes Antragstellers vor seiner Unterbringung in einer Aufnahmeeinrichtung von großer Bedeutung. Die Registrierung jedes einzelnen im Sinne der ABR Begünstigten und die **Erfassung** des Standorts sind unabdingbar, um ihn später **auffindig machen** zu können. Dies ist besonders wichtig, um Familienangehörige zu finden, die während der Reise oder bei der Ankunft getrennt wurden.

Es sollten ausreichende Ressourcen bereitgestellt werden, um zu einem möglichst frühen Zeitpunkt etwaige **besondere Bedürfnisse** zu ermitteln. Da Ressourcen und Zeit während eines hohen Zustroms in aller Regel knapp sind, ist dies in einer solchen Situation noch wichtiger als während des normalen Betriebs des Aufnahmesystems. So kann gewährleistet werden, dass Menschen, die einer besonderen Betreuung bedürfen, die für sie am besten geeignete Unterkunft und angemessene Unterstützung erhalten. Andernfalls werden ihre Bedürfnisse noch größer und es kostet mehr Zeit und Ressourcen, Abhilfe zu schaffen.

Bewährte Vorgehensweise

EASO-Instrument für die Ermittlung von Menschen mit besonderen Bedürfnissen (IPSN)

Zur Unterstützung der „EU+“-Staaten bei der Ermittlung und Beurteilung von besonderen Bedürfnissen bezüglich Verfahrens- und Aufnahmegarantien hat das EASO ein webgestütztes interaktives Tool entwickelt, das in einer Reihe von EU-Sprachen aufgerufen werden kann.

Das IPSN-Tool ist ein intuitives Instrument für die Praxis, das bei der zeitnahen und kontinuierlichen Ermittlung individueller besonderer Bedürfnisse helfen soll, ohne dass besondere Fachkenntnisse vorausgesetzt werden. Es arbeitet mit einer Reihe grob umrissener Indikatoren für die verschiedenen Kategorien von Personen mit besonderen Bedürfnissen. Dazu gehören alle in der ABR erwähnten Kategorien sowie LGBTI-Personen und Personen mit geschlechtsbezogenen besonderen Bedürfnissen. Nach der Auswahl einer Kategorie werden weitere Informationen zur Beurteilung der Frage angeboten, ob der Antragsteller die jeweiligen besonderen Bedürfnisse tatsächlich hat. Zudem werden eine Checkliste sowie eine Kurzanleitung für einschlägige Unterstützungsmaßnahmen ausgegeben. Die Unterstützung im Rahmen der Aufnahme gehört zu den Aspekten, die Gegenstand des IPSN-Tools sind.

Sobald der Nutzer die einschlägigen Informationen erstellt hat, kann er einen Bericht mit einer Auswahl verschiedener Elemente ausdrucken oder speichern. Dieser Bericht kann, bevor er gespeichert und/oder ausgedruckt wird, noch weiter auf die Gegebenheiten des jeweiligen Einzelfalls zugeschnitten werden.

Die Integration des IPSN-Tools in einen nationalen Mechanismus, der den Normen in diesem Abschnitt entspricht, wird als bewährte Vorgehensweise empfohlen.

Das Tool ist abrufbar unter <https://ipsn.easo.europa.eu/de>.

3. Reaktions- und Lenkungsphase

Wirkt sich die Aktivierung des Notfallplans auf die Aufnahmebedingungen aus, ist es wichtig, **die Antragsteller** über die Konsequenzen zu **informieren**. Sofern die erforderlichen Standards noch nicht gegeben sind, Fristen nicht eingehalten werden oder die Standardverfahren oder -bedingungen noch nicht gewährleistet sind, müssen aktuelle Informationen zusammengestellt und weitere Schritte eingeleitet werden, um die Antragsteller in transparenter Weise zu informieren (vgl. Kapitel E – Management und Entscheidungsprozess, Kapitel F – Informationsmanagement und Kommunikation, Kapitel G – Externe Koordinierung).

Bewährte Vorgehensweise

Während des Registrierungsverfahrens wird eine Checkliste mit Kriterien für die Schutzbedürftigkeit ausgefüllt, um besondere Bedürfnisse zu ermitteln. Werden besondere Bedürfnisse festgestellt, werden vorrangig jene Antragsteller in speziell angepassten Aufnahmeeinrichtungen untergebracht, die ihrer am dringendsten bedürfen.

Die Checkliste wird in die Akte des Antragstellers aufgenommen, der über die besondere Situation und die nächsten zu ergreifenden Schritte informiert wird.

Zudem wird erfasst, in welcher Unterkunft der Antragsteller untergebracht wird.

4. Überprüfungs- und Anpassungsphase

In dieser Phase sollten alle Tätigkeiten auf die uneingeschränkte Umsetzung der ABR und des Dokuments *EASO-Leitfaden zu Aufnahmebedingungen: operative Normen und Indikatoren* abzielen. Die Beobachtung der Tätigkeiten und der erzielten Ergebnisse sowie die Berichterstattung an die anderen Hierarchieebenen sind wichtig, um gegebenenfalls Anpassungen vornehmen zu können. Mithilfe von Aktionsplänen für die Anpassung des „Ist-Zustands“ an den „Soll-Zustand“ und die Erfassung der Änderungen und Weiterentwicklungen können die Ergebnisse sichtbar gemacht werden. Im Hinblick auf die Aufnahmebedingungen, die den Normen noch nicht entsprechen, werden ein Rahmen und Fristen für die Realisierung der Zielsetzungen festgelegt, wobei der tatsächlichen Entwicklung der Lage Rechnung getragen wird.

M. Sicherheit und Prävention

1. Einleitung

Es ist sinnvoll, bei der Erarbeitung des Notfallplans **ein breit angelegtes Sicherheitskonzept** zugrunde zu legen. Dabei sollten nicht nur physische Aspekte berücksichtigt werden, sondern auch andere Bereiche wie Gesundheit (einschließlich der psychischen Gesundheit), personenbezogene Daten und die Sicherheit der Familie (Achtung verwandtschaftlicher Beziehungen).

Die Sicherheit stellt einen **wesentlichen Grundsatz dar, der nicht aufgeweicht werden darf**, und ist Voraussetzung für die Erbringung anderer Leistungen. Unter gewissen Umständen ist es jedoch erforderlich, einem bestimmten Sicherheitsaspekt Vorrang einzuräumen. Daher sollte die Sicherheit sowohl der Antragsteller als auch des Personals **kontinuierlich** im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen.

Während eines hohen Zustroms kommen einige neue Komponenten hinzu, wie beispielsweise **Mitarbeiter oder Infrastrukturen**. Zudem besteht in neuen Einrichtungen möglicherweise ein höheres Risiko als in den vorhandenen Aufnahmestellen. Daher sollte ein besonderes Augenmerk darauf liegen, neue Mitarbeiter mit den Sicherheits- und Präventionsmaßnahmen vertraut zu machen und neue Einrichtungen auf alle Sicherheitsaspekte hin zu überprüfen. Ein weiterer Risikofaktor entsteht dadurch, dass **schnell** gehandelt werden muss, wodurch die Fehlerwahrscheinlichkeit steigt. Es wäre sinnvoll, nach Möglichkeit ein klares Verfahren für die Fehlerkorrektur vorzugeben.

2. Vorbereitungs- und Entwicklungsphase

Vorbereitende Schritte für die Sicherheit und Prävention
<input type="checkbox"/> Ermittlung spezifischer Gefahren
<input type="checkbox"/> Erarbeitung relevanter Sicherheitsmaßnahmen im Vorfeld, einschließlich Hausregeln
<input type="checkbox"/> Bestandsaufnahme aller relevanten Akteure

Zunächst sollten **Schwachpunkte ermittelt und mit potenziellen Gefahren in Verbindung gebracht werden**. Diese Bewertung erfolgt auf der Grundlage von Erfahrungswerten oder unter Heranziehung externer Fachkenntnisse, die eine objektive Systemanalyse ermöglichen. Im nächsten Schritt werden die Maßnahmen ermittelt, mit denen die potenziellen Gefahren am wirksamsten verhütet werden können.



Anhand der folgenden Beispiele werden die **häufigsten Gefahren** verdeutlicht:

- Erkrankungen (insbesondere Infektionskrankheiten)
- psychosoziale Probleme
- Unruhen (z. B. aufgrund von Spannungen zwischen ethnischen Gruppen, unangemessenen Aufnahmebedingungen oder Überbelegung)
- unangemessenes Verhalten der Mitarbeiter infolge der durch die Krisensituation erschwerten Überwachung, unzureichend geschultes Personal
- häusliche Gewalt, unzureichende oder fehlende elterliche Fürsorge
- sexuelle Belästigung
- Forderungen von Antragstellern und von ihnen ausgeübter Druck (insbesondere Streiks)

- Verstöße gegen die Hausregeln (Missachtung der Nachtruhe, Drogenmissbrauch, Vandalismus)
- Verfolgung und Viktimisierung durch Antragsteller oder Mitarbeiter (z. B. aus ethnischen oder religiösen Gründen oder aufgrund der sexuellen Orientierung (LGBT))
- Offenlegung personenbezogener Daten oder anderer vertraulicher Informationen
- Verdacht auf Radikalisierung oder Kontakte zu Terroristen
- externe Bedrohungen (d. h. von außenstehenden Personen und/oder Organisationen ausgehende Bedrohungen für die Aufnahmeeinrichtung (Infrastruktur, Personal oder Antragsteller))

✓ **Mit Blick auf externe Bedrohungen ist zu beachten, dass diese bereits vor der Eröffnung einer Aufnahmeeinrichtung bestehen können, wie beispielsweise die Gefahr von Brandanschlägen auf geplante, aber noch nicht eröffnete Einrichtungen.**

Zur Eindämmung der oben genannten Gefahren können im Vorfeld unterschiedliche **Maßnahmen** ergriffen werden:

- physische Sicherheitsmaßnahmen (z. B. Wachen, Zäune, Videoüberwachung)
- Aufklärung (z. B. Broschüren, Gespräche, Videos)
- Mentoring für neue Mitarbeiter
- Konfliktmediation
- Meldesysteme (z. B. Notrufgeräte, GSM-Netze, Möglichkeit eines vertraulichen Informationsaustauschs)
- Pflege guter Kontakte zur örtlichen Gemeinde
- IT (z. B. Nutzung von VPN, Verwendung sicherer Passwörter)
- organisatorische Maßnahmen (z. B. Schichten für die Nutzung gemeinschaftlicher sanitärer Anlagen, Isolierung erkrankter Personen, zügiger Transport von Wasser und Arzneimitteln)
- Vorbereitung von Standardarbeitsanweisungen für Zwischenfälle, die mit einem hohen Risiko verbunden oder sehr wahrscheinlich sind und sich auf die Leistungsfähigkeit der Einrichtung auswirken könnten (z. B. Brände)
- geeignete Präventions- und Notfallmaßnahmen für alle Infektionskrankheiten
- Erarbeitung einer angemessenen Sanktionsstrategie

Werden während eines hohen Zustroms neue Einrichtungen eröffnet, müssen sie schnellstmöglich in Betrieb genommen werden. Daher ist es sehr wichtig, vorab einschlägige Sicherheitsmaßnahmen zu planen, wie etwa **Hausregeln**, angemessene Verfahren und die notwendigen Verträge (z. B. mit einem Sicherheitsunternehmen). Hausregeln und Verfahren gibt es zwar in der Regel bereits, jedoch sind sie während eines hohen Zustroms nicht immer für die Einrichtungen geeignet (weil z. B. die Zeit knapp ist, die Einrichtungen häufiger überbelegt sind und andere Stakeholder eingebunden sind als unter normalen Umständen). In diesem Falle muss die Aufnahmebehörde ermitteln, welche Anpassungen erforderlich sind.

Bereiten Sie sich auf die **erhöhten Sicherheitsrisiken** vor, **die während eines hohen Zustroms auftreten können**, und versuchen Sie nach Möglichkeit, klare Verfahren festzulegen, die vorgeben, wie sich das Personal in bestimmten Situationen verhalten sollte. Unter Umständen gibt es zwar bereits Verfahren für den Umgang mit den meisten gefährlichen Situationen, jedoch ist es wichtig, diese daraufhin zu prüfen, ob im Falle eines hohen Zustroms Änderungen erforderlich sind.

Während eines hohen Zustroms ist es nicht immer möglich, alle Sicherheitsaspekte zugleich zu berücksichtigen. Daher sollte eine **Analyse der einzelnen sicherheitsrelevanten Faktoren** vorgenommen werden, um festzustellen, welchen von ihnen Priorität eingeräumt werden sollte (z. B. Brandschutz).

Die Umsetzung der oben genannten Maßnahmen setzt eine angemessene **Schulung** und **hinreichende Kenntnisse des Personals** über die Verfahren voraus, denn Sicherheit entsteht nicht alleine durch die Bereitstellung der notwendigen Ausrüstung und die Festlegung von Regelungen und Vorschriften. Sie ist vielmehr das Ergebnis einer **sicheren und respektvollen Atmosphäre** in der Aufnahmeeinrichtung. Eine solche Atmosphäre kann nur im Wege eines respektvollen menschlichen Umgangs mit den Asylbewerbern entstehen, der gewährleistet, dass diese stets eine menschenwürdige Behandlung erfahren. **Kommunikation** ist von entscheidender Bedeutung. Sinnvoll ist es auch, Sicherheitsstrategien **im Dialog mit den im Sinne der ABR Begünstigten** zu erarbeiten und anzuwenden. Versuchen Sie insbesondere, zusätzliche Sicherheitsmaßnahmen für Personen mit besonderen Bedürfnissen vorzusehen, die im Falle eines hohen Zustroms zu ergreifen sind (z. B. zum Schutz von Kindern oder Frauen vor sexueller Belästigung).

Vergegenwärtigen Sie sich, dass unmöglich alle Situationen vorhergesehen werden können. Bei bestimmten Sicherheitsmaßnahmen verfügt die Aufnahmebehörde unter Umständen nicht über die erforderlichen Befugnisse und benötigt Unterstützung bei ihrer Durchführung. Daher ist es sinnvoll, **eine Bestandsaufnahme aller relevanten Akteure vorzunehmen, die die erforderliche Unterstützung leisten können**, wie etwa Polizei und Feuerwehr, und eine kontinuierliche Zusammenarbeit aufzubauen.

Um ein wirksames Sicherheitssystem zu gewährleisten, ist die **Kontrolle und Bewertung** aller Maßnahmen von allergrößter Bedeutung. Besonders wichtig ist es, sich nicht nur auf Annahmen zu stützen, sondern auch jene Maßnahmen zu berücksichtigen, die aufgrund von Erfahrungswerten ergriffen werden sollten. Die Ergebnisse der Bewertung fließen später in die Aktualisierung und Erweiterung des Plans ein. Sie sind zudem wichtig für die Überprüfung und Anpassung, weil sie die konkreten Schäden aufzeigen, die es zu beheben gilt.

Dabei ist unbedingt zu bedenken, dass diese Bewertung umso effizienter ist, wenn sie **gemeinsam von einem operativen Mitarbeiter des Aufnahmesystems und einem externen Sicherheitsexperten** vorgenommen wird. Auf diese Weise ist die Bewertung möglichst objektiv und umfassend, sodass sie wertvollere und unvoreingenommene Ergebnisse hervorbringt. Es empfiehlt sich, eine zweite Meinung einzuholen. Nutzen Sie die vorhandenen Strukturen, wie etwa Brandschutzkontrollen und -vorschriften.

Bei der Bewertung ist zweigleisig zu verfahren, d. h. sie ist sowohl anhand der Aufzeichnungen als auch vor Ort durchzuführen.

3. Reaktions- und Lenkungsphase

Während eines hohen Zustroms dürfen bei der Sicherheit keine Abstriche gemacht werden. Vielmehr sollte die Sicherheit bei der Geschäftsleitung und beim Personal oberste Priorität genießen. Insbesondere unter außergewöhnlichen Umständen, wie etwa im Falle eines hohen Zustroms, ist die Sicherheit nicht nur für die Gewährleistung menschenwürdiger Lebensbedingungen ausschlaggebend, sondern kann auch Leben retten. Ein hinreichendes Sicherheitsniveau kann während eines hohen Zustroms nur gewährleistet werden, wenn alle relevanten Beteiligten sowie das Personal der Aufnahmeeinrichtungen und die Antragsteller gut zusammenarbeiten. Daher ist es wichtig, diese auf alle Gefahren und Sicherheitsmaßnahmen hinzuweisen. Im Rahmen der regelmäßigen Informationsmaßnahmen sollten vorrangig Informationen zur Sicherheit und Prävention vermittelt werden. Achten Sie darauf, die Antragsteller nicht mit zu vielen Informationen zu überfordern. Wählen Sie aus, welche Informationen sie sofort erhalten sollten und welche sie erst später benötigen. Es ist unnötig, alle Informationen persönlich zu vermitteln. Mitunter reicht es aus, sie an gut sichtbaren Stellen auszuhängen. Es sollte sichergestellt werden, dass Sicherheitshinweise (z. B. auf Notausgänge oder Feuerlöscher) gut sichtbar sind.

Möglicherweise stellen Mitarbeiter fest, dass die in der Vorbereitungs- und Entwicklungsphase festgelegten Verfahren für den Umgang mit einem Problem nicht geeignet oder nicht ausreichend sind. Daher ist es sehr wichtig, die Möglichkeit einer **unverzüglichen und reibungslosen Konsultation** zwischen den Mitarbeitern und deren unmittelbaren Ansprechpartnern sicherzustellen. Alle Sicherheitsmaßnahmen müssen kontinuierlich und laufend auf ihre Eignung und Effizienz geprüft werden und sollten gegebenenfalls an die Situation angepasst werden.

Auch im Hinblick auf die Risiken und Schwachpunkte sollten **kontinuierliche und laufende Bewertungen** vorgenommen werden. Die Beobachtung der sicherheitsrelevanten Daten ist nicht auf eine bestimmte Phase beschränkt. Vielmehr handelt es sich dabei um eine ständig andauernde Tätigkeit, die während eines hohen Zustroms intensiviert werden sollte.

Denken Sie daran, auch **Sicherheitsmaßnahmen für das Personal** vorzusehen, wenn Sie beispielsweise die Kommunikationstätigkeiten mit der umliegenden Gemeinde organisieren. Sorgen Sie für einen effizienten Kanal, über den das Personal gegebenenfalls kritische Situationen melden kann, sowie für die ordnungsgemäße Erfassung aller Fallinformationen, um anschließende Untersuchungen oder etwaige rechtliche Schritte zu erleichtern.

Während eines hohen Zustroms ist auch eine intensivere und schnellere Zusammenarbeit mit anderen Stakeholdern erforderlich. Weitere Informationen zu diesem Thema sind dem Kapitel über die Koordinierung mit den nationalen Sicherheitsbehörden zu entnehmen.

Bewährte Vorgehensweise

Installieren Sie einen Kasten, in dem jeder (nach Möglichkeit anonym) seine Beobachtungen und Vorschläge zu festgestellten Schwachpunkten und Verbesserungsmöglichkeiten hinterlegen kann. Es wäre sinnvoll, dem Personal und den Antragstellern die Möglichkeit zu geben, kreativ zu sein, und ihnen das Gefühl zu vermitteln, dass jede ihrer Ideen ernst genommen wird.

4. Überprüfungs- und Anpassungsphase

Es ist sehr hilfreich, ergänzend zu der kontinuierlichen und laufenden Evaluierung während der Reaktions- und Lenkungsphase auch eine vollständige und zusammenfassende **Evaluierung** nach dem Ende des hohen Zustroms durchzuführen. Die Ergebnisse dieser Evaluierung können für die künftige Notfallvorsorge herangezogen werden. Die Aufnahmebehörden sollten versuchen, bei der Evaluierung nach Möglichkeit eine hinreichende Objektivität zu gewährleisten. Es wäre sinnvoll, externe Fachkenntnisse zu nutzen, indem beispielsweise eine Prüfungsstelle oder -gesellschaft beauftragt wird.

Unbeschadet der obenstehenden Ausführungen können auch **interne Bemerkungen und Evaluierungen** von großem Wert sein. Es empfiehlt sich, die Vorschläge der Mitarbeiter (vgl. den oben genannten Ideenkasten) zu berücksichtigen und entsprechend zu handeln. Zudem sollten die Lösungen ermittelt werden, die nach Auffassung der Mitarbeiter am problematischsten oder am unwirksamsten sind. Die Verfahren oder Hausregeln könnten gegebenenfalls überarbeitet werden.

Es wäre sehr hilfreich, auch einige **Rückmeldungen von Antragstellern** einzuholen. Eine Zusammenfassung der gemeldeten Gefahren und kritischen Situationen kann eine bessere Bestandsaufnahme der möglichen Bedrohungen und Schwachpunkte in der nächsten Vorbereitungs- und Entwicklungsphase ermöglichen.

Möglicherweise ist nur schwer zu beurteilen, welche außerordentlichen Sicherheitsmaßnahmen in der Reaktions- und Lenkungsphase funktioniert haben und anschließend beibehalten werden sollten. Einige dieser Maßnahmen könnten auch unter normalen Umständen hilfreich sein. Die Ergebnisse und Erkenntnisse der Evaluierung können also nicht nur für die nächste Vorbereitungs- und Entwicklungsphase herangezogen werden, sondern auch für die **Anpassung der unter normalen Umständen geltenden Regelungen** und die **Verbesserung** des üblichen Sicherheitssystems.

Anhang

Checklisten

In einen auf einen hohen Zustrom abgestimmten Kommunikationsplan aufzunehmende Aspekte

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> Angabe des Kommunikationsziels |
| <input type="checkbox"/> Hervorhebung der den externen Stakeholdern zu vermittelnden zentralen Botschaften |
| <input type="checkbox"/> Festlegung von Verfahren für den Umgang mit Medienanfragen, einschließlich der Benennung der Sprecher |
| <input type="checkbox"/> Thematisierung heikler Aspekte, die Anlass zu Kritik oder Spannungen geben könnten, und Erarbeitung diesbezüglicher Leitlinien |
| <input type="checkbox"/> Bereitstellung von Leitlinien für den Umgang mit Informationen über die Arbeit der Aufnahmebehörde in den sozialen Medien |

Vorkehrungen für einen zügigen Erwerb neuer Unterbringungskapazitäten

- Checklisten für den Erwerb neuer Aufnahmestellen (Qualitätsstandards, relevante Sicherheitskriterien, Infrastruktur und Verfügbarkeit von Dienstleistungen)
- klares Verfahren für die Validierung neuer Standorte
- Standardverträge

In der Überprüfungs- und Anpassungsphase zu berücksichtigende Fragen/Aspekte

- Kapazitäten und Timing: Entsprach das Portfolio den erforderlichen Kapazitäten und funktionierte das Timing?
- Partner: Wer waren die effektivsten Partner (mit Blick auf Qualität, Kosteneffizienz und Flexibilität)?
- Welche Verträge wurden nicht eingehalten und aus welchem Grund? Besteht die Möglichkeit, rechtliche Schritte einzuleiten?
- Wurden die vertraglichen Verpflichtungen eingehalten?
- Verfahren: Welches Verfahren (bzw. welcher Teil des Verfahrens) für die Aufstockung der Kapazitäten muss angepasst werden?
- Evaluierung des Portfolios von Aufnahmestandorten (mit Blick auf Qualität, Kosteneffizienz usw.): Welche Kapazitäten können als (künftige) zusätzliche Kapazitäten erhalten bleiben?

Vorbereitende Schritte für die Beschaffung

- Bewertung des Beschaffungsbedarfs und der erforderlichen Vergabe öffentlicher Aufträge über die im Falle eines hohen Zustroms benötigten Dienstleistungen und Versorgungsgüter
- Bestandsaufnahme der möglichen Lieferanten der wichtigsten Ressourcen und Bildung einer Rangliste
- Formulierung von Spezifikationen und Musterverträgen für die Ausschreibung der benötigten Dienstleistungen und Versorgungsgüter
- Schaffung klarer Verfahren und Aktivierungsmechanismen, die im Falle eines hohen Zustroms genutzt werden können
- Durchführung von Vergabeverfahren im Vorfeld, beispielsweise für den Abschluss von Rahmenvereinbarungen

Vorbereitende Schritte für Logistik und Transport

- Bewertung des Logistik- und Transportsystems, um festzustellen, ob im Falle eines hohen Zustroms zusätzliche Ressourcen erforderlich sind
- Anlage einer Kontaktliste (vgl. Kapitel E – Externe Koordinierung). Diese Liste sollte stets auf dem neuesten Stand sein.
- Planung der Logistik und der Beförderung von Waren und Personen zu neuen und abgelegenen Standorten
- Vorkehrungen für die Beförderung von Antragstellern mit besonderen Bedürfnissen (z. B. Taxis oder Krankenwagen)
- Berücksichtigung des Timings für Logistik und Transport
- Abschluss von Verträgen mit Transport-/Beförderungsunternehmen und/oder mit in diesem Bereich tätigen staatlichen Einrichtungen

Vorbereitende Schritte für die Lager- und Lieferverwaltung

- Durchführung einer Bewertung von Art und Menge der benötigten Versorgungsgüter
- Aufbau eines Lieferantennetzes, wobei stets sicherzustellen ist, dass für jedes Versorgungsgut mehrere Lieferanten zur Verfügung stehen
- Abwägung der Lagerung der benötigten Versorgungsgüter gegen die Vergabe bedarfsorientierter Verträge in Abhängigkeit von der Fähigkeit der Unternehmen, zeitnah zu liefern, und von der zusätzlich benötigten Menge von Versorgungsgütern. Der Umfang der Lagerbestände ist davon abhängig, wie schnell die Unternehmen die betreffenden Waren liefern können. Aktualisierung des Bestandsverzeichnisses, um eine effiziente Bestellung zu ermöglichen (Vermeidung zu großer oder zu kleiner Lagerbestände).

Vorbereitende Schritte für das Personalmanagement

- Einbindung aller Profile in den aktuellen Personalbestand und Festlegung der im Falle eines plötzlichen hohen Zustroms wahrzunehmenden Aufgaben/Funktionen
- Gewährleistung eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen alten/erfahrenen und neuen Mitarbeitern
- Schulung der Mitarbeiter, die im Falle eines hohen Zustroms neue Funktionen übernehmen müssen (Bildung „mobiler Teams“)
- Priorisierung der Aufgaben der Mitarbeiter im Vorfeld
- Maßnahmen zur Förderung der Mobilität des Personals

Vorbereitende Schritte für die Personalbeschaffung

- Vorbereitung standardisierter Stellenbeschreibungen für alle Stellenprofile
- Vorbereitung standardisierter Organigramme für alle Aufnahmeeinrichtungen
- Straffung der Verwaltungsverfahren für die Personalbeschaffung
- Aufbau von Kooperationen mit nationalen/kommunalen Arbeitsämtern
- Prüfung der Möglichkeit, Zeitarbeitsagenturen mit der Personalbeschaffung zu beauftragen
- Aufbau und Pflege von Bewerberpools
- Entwicklung einer Personalstrategie für die Einstellung zusätzlicher Mitarbeiter
- Erstellung audiovisueller Werbe- und Informationsmaterialien zur Arbeit der Aufnahmebehörde

Vorbereitende Schritte für die Schulung der Mitarbeiter

- Vorbereitung grundlegender und obligatorischer Schulungspakete
- Einsatz der EASO-Schulungsmodule zur Aufnahme und zu den damit in Zusammenhang stehenden Themenbereichen
- Entwicklung von Methoden für das Coaching neuer Mitarbeiter (Peer-Coaching)

Vorkehrungen für angemessene Aufnahmebedingungen

- Konzeption eines reibungslosen Prozesses, in dem festgelegt ist, wer zu welchem Zeitpunkt für welche Tätigkeiten zuständig ist, um jeden Antragsteller vor seiner Unterbringung zu registrieren
- Führen einer Checkliste, um eine (offensichtliche) Schutzbedürftigkeit zu erkennen, sodass Personen mit besonderen Bedürfnissen in den für sie am besten geeigneten Einrichtungen untergebracht werden können
- Erfassung aller Neuankömmlinge, sodass sie später auffindig gemacht werden können

Vorbereitende Schritte für die Sicherheit und Prävention

- Ermittlung spezifischer Gefahren
- Erarbeitung relevanter Sicherheitsmaßnahmen im Vorfeld, einschließlich Hausregeln
- Bestandsaufnahme aller relevanten Akteure

Die EU kontaktieren

Besuch

In der Europäischen Union gibt es Hunderte von „Europe-Direct“-Informationsbüros. Über diesen Link finden Sie ein Informationsbüro in Ihrer Nähe: https://europa.eu/european-union/contact_de

Telefon oder E-Mail

Der Europe-Direct-Dienst beantwortet Ihre Fragen zur Europäischen Union. Kontaktieren Sie Europe Direct

- über die gebührenfreie Rufnummer: 00 800 6 7 8 9 10 11 (manche Telefondienstleister berechnen allerdings Gebühren),
- über die Standardrufnummer: +32 22999696 oder
- per E-Mail über: https://europa.eu/european-union/contact_de

Informationen über die EU

Im Internet

Auf dem Europa-Portal finden Sie Informationen über die Europäische Union in allen Amtssprachen: https://europa.eu/european-union/index_de

EU-Veröffentlichungen

Sie können – zum Teil kostenlos – EU-Veröffentlichungen herunterladen oder bestellen unter <https://publications.europa.eu/de/publications>. Wünschen Sie mehrere Exemplare einer kostenlosen Veröffentlichung, wenden Sie sich an Europe Direct oder das Informationsbüro in Ihrer Nähe (siehe https://europa.eu/european-union/contact_de).

Informationen zum EU-Recht

Informationen zum EU-Recht, darunter alle EU-Rechtsvorschriften seit 1952 in sämtlichen Amtssprachen, finden Sie in EUR-Lex: <http://eur-lex.europa.eu>

Offene Daten der EU

Über ihr Offenes Datenportal (<http://data.europa.eu/euodp/de>) stellt die EU Datensätze zur Verfügung. Die Daten können zu gewerblichen und nichtgewerblichen Zwecken kostenfrei heruntergeladen werden.

