



Projekt D115

Einheitliche Behördenrufnummer

Grobkonzept



Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangssituation	2
2	Zielsetzung des Projektes D115	5
3	Inhaltlicher Entwurf	9
3.1	Zielgruppen und deren Informationsbedarf	9
3.2	Definition des Serviceversprechens	14
3.3	Notfallkonzept	15
3.3.1	Abgrenzung zu den Notrufnummern	15
3.3.2	Krisensituationen	17
3.4	Übergreifende Grundsätze und Verhaltensweisen von D115	18
4	Organisatorischer Entwurf	20
4.1	Grundlegende Systematik im Aufbau des D115-Verbundes	20
4.2	Bestandteile eines D115-Servicecenters	21
4.3	Geschäftsmodelle	25
4.4	Entwicklungsschritte für den phasenweisen Aufbau von D115	26
4.5	Qualifizierung von D115-Servicecentern	29
4.6	Qualifizierung in der Pilotierungsphase	31
4.7	Dauerhafte Weiterentwicklung der Qualifizierung von D115	32
4.8	Aufbau über Vernetzung	33
4.9	Der Weg zur Flächendeckung von D115	37
4.10	Koordination mit Deutschland-Online Aktivitäten	38
4.11	Zentrale Koordinationsfunktion	39
4.12	Kostenverantwortung in D115	41
4.13	Rechtlicher Rahmen	43
5	Technischer Entwurf	45
5.1	Telefonkanal-/ Multikanalfähigkeit	45
5.2	Zentrale Rufnummer und Telefonnetz	48
5.3	Basisbestandteile einer Servicecenter-Verbund-Lösung	50
5.4	Das Internet als Hauptinformationsquelle	51
6	Umsetzungskonzept	54
6.1	Dezentraler Betrieb der Servicecenter	54
6.1.1	Erforderliche Arbeitspakete für den Aufbau eines D115-Servicecenters	54
6.1.2	Erforderliche Arbeitspakete für die Teilnahme am D115-Verbund	56
6.2	Betrieb zentraler Strukturen	57
6.3	Vorschlag operatives Vorgehen auf Landes- und Bundesebene	58
6.4	Abstimmung des Serviceversprechens	59
6.5	Anreizsysteme für Servicecenter	60
6.6	Projektorganisation (Zentralprojekt, Pilotprojekte)	62
6.7	Kommunikation	64



6.8	Langfristplanung	68
6.9	Mittelfristplanung	71
Anlagen		76
Anlage 1: Typen von telefonischen Anlaufstellen		76
Anlage 2: Kategorien von Auskünften aus Sicht von D115		81
Anlage 3: Glossar		83



Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Vergleichbare Konzepte	4
Abbildung 2: D115 aus Sicht des Bürgers	6
Abbildung 3: D115 aus Sicht der Verwaltung	7
Abbildung 4: Kommunizierende Röhren	8
Abbildung 5: Die Idee D115	11
Abbildung 6: Bearbeitungspotenzial von D115	12
Abbildung 7: Anfragetypen	14
Abbildung 8: Abgrenzung zu Notrufnummern	16
Abbildung 9: Grundsätze von D115	19
Abbildung 10: Servicestruktur von D115	20
Abbildung 11: Systemübersicht D115	24
Abbildung 12: Phasenkonzept von D115	27
Abbildung 13: Phasenweiser Aufbau von D115	29
Abbildung 14: Lernkurve eines D115-Servicecenters	30
Abbildung 15: Qualifizierung mit D115	32
Abbildung 16: Effizienzgewinne von D115	33
Abbildung 17: Modelle für D115	36
Abbildung 18: Kontinuierliche Flächendeckung von D115	37
Abbildung 19: Übersicht Projekte Deutschland-Online (DOL)	39
Abbildung 20: Kostenverteilung in der Pilotphase	42
Abbildung 21: Verteilung der Kontaktkanäle	45
Abbildung 22: Filterfunktion von D115	47
Abbildung 23: Aufbau Netzbetrieb	49
Abbildung 24: Verbundlösung D115	50
Abbildung 25: Internet Portale der Verwaltung	52
Abbildung 26: Aufgaben für neu zu gründende Servicecenter	54
Abbildung 27: Aufgaben für bereits existierende Servicecenter	56
Abbildung 28: Vorgehen auf Landes- und Bundesebene	59
Abbildung 29: Stufenweiser Aufbau von D115	60
Abbildung 30: Projektorganisation D115	64
Abbildung 31: Wahrnehmung und Vermarktung von D115	66
Abbildung 32: Kommunikationsziele	67
Abbildung 33: Elemente einer Kommunikationsstrategie	68
Abbildung 34: Langfristplanung	69
Abbildung 35: Mittelfristplanung	71
Abbildung 36: Erwartungen an die Pilotprojekte I	72
Abbildung 37: Erwartungen an die Pilotprojekte II	73
Abbildung 38: Arbeitsgruppen I	74
Abbildung 39: Arbeitsgruppen II	75
Abbildung 40: Serviceeinheiten aus dem Blick von D115	80



Vorbemerkung

Das vorliegende Grobkonzept wurde vom Zentralprojekt, bestehend aus Bund (vertreten durch das Bundesministerium des Innern) und dem Land Hessen (vertreten durch das Hessische Ministerium der Finanzen), als Arbeitspapier für die Pilotierung der einheitlichen Behördenrufnummer in den Modellregionen erstellt. Es skizziert Vorschläge für die inhaltliche Umsetzung und den Ablauf der Erprobung. Das Grobkonzept wurde auf der Basis vorläufiger Eckpunkte einer Studie des ISPRAT-Institutes zur einheitlichen Behördenrufnummer in Deutschland erarbeitet, die im Dezember 2007 veröffentlicht wird.

Das Grobkonzept ist ein Arbeitspapier, das laufend weiter entwickelt wird. Wichtige Eckpunkte für die Fortschreibung werden die Ergebnisse der ISPRAT-Studie und die Resultate der Arbeitsgruppen sein, die mit den Modellregionen zur Vorbereitung des operativen Pilotbetriebes gebildet werden.



1 Ausgangssituation

Die öffentliche Verwaltung ist in ihren Zuständigkeiten komplex. Bürger und Wirtschaft haben oftmals Schwierigkeiten, ihre Anliegen gezielt an zuständige Ansprechpartner zu richten. Dieses führt häufig zu Verweisen, Weiterleitungen und Nachfragen an die unterschiedlichsten Verwaltungsstellen, die dadurch in ihrer originären Aufgabenwahrnehmung unterbrochen werden.

Trotz neuer und weit verbreiteter Informationstechnologien wird das Telefon als einfachster Weg zur Kontaktaufnahme mit der Verwaltung von Bürgern und Wirtschaft bevorzugt¹. Während ausgesuchte Kommunen und Ämter bereits Servicecenter mit umfangreicher Expertise und qualitativ hochwertigen Dienstleistungsversprechen unterhalten, ist die Einrichtung effizienter und effektiver Anlaufstellen für die Nutzung des Telefonkanals in der weit größeren Zahl von Kommunen und Behörden nur bedingt vorangeschritten.

Somit können Kundenerwartungen vielfach weder dem Grunde noch der Sache nach angemessen erfüllt werden: Die Suche nach Zuständigkeiten und das häufig ergebnislose Weiterleiten verringern die Gesamtzufriedenheit mit der Verwaltung, unabhängig von der tatsächlichen Qualität der eigentlichen Dienstleistung.

Nicht nur die zunehmende Orientierung der Verwaltung an den Bedürfnissen der Bürger, sondern auch der Bedarf an nachhaltiger Haushaltskonsolidierung zwingt zu starker Prozessoptimierung. Das bedeutet nicht, dass damit ein Eingriff in Zuständigkeiten verbunden ist. Vielmehr gilt es, Entlastungspotentiale für die Fachverwaltung zu identifizieren, wenn externe Anfragen unstrukturiert an die Verwaltung gestellt werden. Dieses führt zu einer neuen Sicht auf die bisherige verwaltungsinterne Arbeitsteilung. Rückkopplungsprozesse zwischen der Fachverwaltung einerseits sowie Bürgern und Wirtschaft andererseits werden nicht aufgegeben und (auch aus Gründen der Wirtschaftlichkeit) über eigens dafür eingerichtete Servicecenter bedient. Sie tragen so zur Entlastung der dahinter arbeitenden Fachverwaltung bei.

¹ Durch das massive Wachstum der Mobiltelefonie liegt die Ausstattung der Bevölkerung mit Telefonen weit über 100%. Aber nur 65% aller Haushalte verfügen über einen Online Zugang.



Ein erfolgreicher Ansatz zur Lösung eines solchen Vorhabens wurde in den USA in einigen Großstädten durch Einführung der einheitlichen Rufnummer 311 für die öffentliche Verwaltung umgesetzt. Am konsequentesten und anspruchsvollsten geschah dieses in New York und Chicago. Die Rufnummer 311 bildet dort eine einheitliche Plattform für den Zugang von Bürgern und Wirtschaft zur Verwaltung, einem effizienten Angebot von Verwaltungsdienstleistungen und zur Steuerung von Ressourcen der Stadt. In einer Fülle von Beispielen können weitere erfolgreiche Umsetzungen auch in England, Frankreich, Spanien, Portugal, Australien und natürlich in Deutschland ausgewiesen werden.

Etablierte Servicecenter² existieren in den Verwaltungen von Bund, Ländern und Kommunen bereits vereinzelt. So deckt die Bundesverwaltung beispielsweise hohe Anrufrufen³ in der Bundesagentur für Arbeit und im Bundeszentralregister über spezifische leistungsfähige Servicecenter ab. Gleichsam wurde in den letzten Jahren erfolgreich in den Aufbau ähnlicher Strukturen in der Fachverwaltung (Ressorts, Bundesbehörden) investiert, die allgemeine Auskünfte erteilen, Broschüren versenden, an Fachansprechpartner verbinden und somit schon Parallelen zum Leistungsversprechen von D115 umgesetzt haben.

Vergleichbare Strukturen gibt es in einzelnen Bundesländern. Diese stellen den Service teilweise bereits ressortübergreifend zur Verfügung. Auch Gemeinden, Städte und Kreise weisen vereinzelt effiziente und effektive Servicecenter auf. Diese bereits existierenden Servicecenter haben ihre Wirkung auf einen erheblich verbesserten Bürgerservice und eine nachhaltige Entlastung der Fachverwaltung schon unter Beweis gestellt. Ihre Einbeziehung ist daher ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Projekt D115.

² Vgl. Erläuterungen zu den einzelnen Typen von telefonischen Anlaufstellen in Anlage 1

³ Vgl. Bearingpoint Studie, 2007



Vergleichbare Konzepte



Eine Rufnummer	Chicago/New York	101 England	3939 Service Public, Fr.	Köln / Bonn / Leverkusen	Arbeitsagentur	Call NRW
Für Bürger leicht erreichbare Rufnummer	X	X	X	-	-	-
Hohe, einfache Erreichbarkeit	X	X	X	X	X	X
Ein Ansprechpartner für alle Fragen	-	-	-	-	-	-
Hohes Lösungspotenzial Erstkontakt	X	X	X	X	X	X
Verlässliche Rückantwort	X	-	X	X	X	X
Hilfe bei Fremdsprachigkeit	X	-	-	-	-	-
Direkte Weiterleitung zu Spezialisten	-	X	X	X	-	-
Vermittlungsfunktion	-	-	-	X	X	X
Kontakt über Telefon	X	X	X	X	X	X
E-Mail	X	X	X	X	X	X
Brief und Fax	-	-	-	-	X	X
Co Browsing	X	-	-	-	-	-

Abbildung 1: Vergleichbare Konzepte



2 Zielsetzung des Projektes D115

Orientiert man sich an den Bedürfnissen der Bürger, der Wirtschaft und von Institutionen, die Leistungen der öffentlichen Verwaltung nachfragen, so steht eine schnelle und verlässliche Beantwortung von Anfragen im Vordergrund. Aufgrund der Heterogenität des Verwaltungsaufbaus soll für die schnelle und verlässliche Bedarfsdeckung eine einfach zu erreichende, einheitliche Anlaufstelle unter einer leicht merkbaren Rufnummer „115“ eingerichtet werden. Dafür müssen die Service-Aktivitäten der einzelnen deutschen Behörden künftig stärker vernetzt werden. Das gilt sowohl innerhalb des Bundes als auch in der Zusammenarbeit der Kommunen untereinander und erst recht in der Zusammenarbeit zwischen Bund, Ländern und Kommunen.

Die Service-Aktivitäten sollen in dem Projekt Behördengrenzen überschreitend koordiniert werden, ohne dass in bestehende Zuständigkeiten eingegriffen wird. Vielmehr sollen häufig nachgefragte Informationen behörden- und ebenenübergreifend zur Verfügung gestellt werden. Dies geschieht idealerweise ohne, dass bereits in Servicestrukturen getätigte Investitionen „verloren“ gehen, aber trotzdem eine technische Harmonisierung/ Standardisierung erreicht wird. Zentrale Komponenten und Betriebsstrukturen sollen weitestgehend vermieden und auf dezentrale, vorwiegend kommunale, Strukturen gebaut werden, da der überwiegende Anteil⁴ der Bürgeranfragen die kommunale Ebene betrifft.

D115 soll bundesweit über die einheitliche Rufnummer „115“ einen einheitlich geregelten effektiven und effizienten Zugang zu möglichst allen Verwaltungsebenen schaffen, der über eine intelligente Vernetzung und durch ein einheitliches Serviceversprechen zu einer neuen Dimension von Kundenzufriedenheit führt. Keine Frage soll zukünftig unbeantwortet bleiben. Wenn das Wissen für eine direkte Beantwortung des Anruferanliegens nicht bei D115 vorhanden ist, soll das Einholen entsprechender Auskünfte aus oder die zielgenaue Weiterleitung in die „zuständige“ Behörde⁵ gewährleistet werden.

„D115 – wir sind zuständig!“

⁴ Innerhalb des Projektes wird der Anteil von Fragen an Kommunen und Kreisen auf mindestens 80% geschätzt und der auf Landes- und Bundesbehörden anfallende Teil auf unter 20%. Innerhalb der Pilotierung werden diese Schätzwerte überprüft.

⁵ Hierbei kann es sich einerseits um zentrale Servicecenter auf Länder- oder Bundesebene oder andererseits um Fachbehörden in der Landes- und Bundesverwaltung handeln.



D115 aus Sicht des Bürgers

Das ist D115!

1. D115 macht die gesamte deutsche Verwaltung über eine **einzig**e Rufnummer zugänglich.
2. Die Rufnummer ist **leicht zu merken**, daher immer parat.
3. D115 ist **nachfrageorientiert strukturiert** und konzentriert sich darauf, oft nachgefragten Dienstleistungen schnell und präzise zu beantworten.
4. Das D115 -Personal ist **immer** zuständig, erteilt entweder **sofort** die Auskunft oder klärt und **ruft zurück**.
5. Nicht **sofort lösbare** Anfragen werden nach Möglichkeit innerhalb von **einem Arbeitstag** gelöst.
6. D115 ist zu den nachgefragten Zeiten immer **gut zu erreichen**.
7. Das Erscheinungsbild am Telefon ist **serviceorientiert, sympathisch und professionell**.
8. Die Lösung von Anfragen erfolgt **Hilfe stellend** und **zielorientiert** über die Internet Portale der Verwaltung.
9. Der Anruf ist **nicht kostenlos**; ernsthafte Nutzer werden am Ende des Gespräches das Geld gerne ausgegeben haben.

Das ist D115 nicht!

1. Der Beginn einer **endlosen Weiterleitung**.
2. Die **aufwendige Suche** nach der richtigen Rufnummer.
3. So **komplex strukturiert** wie die Verwaltung selbst.
4. Dafür **nicht zuständig** und schlecht erreichbar.

Abbildung 2: D115 aus Sicht des Bürgers



D115 aus Sicht der Verwaltung



Das ist D115!

1. Die **intelligente Vernetzung** der Anlaufstellen für Bürger, Unternehmen und Institutionen.
2. Die **Nutzung der Verwaltungsportale** nicht mehr nur allein für Internetnutzer, sondern auch zur Auskunft am Telefon.
3. Pragmatische Orientierung an den **Dienstleistungen, die häufig nachgefragt** werden.
4. **Entlastung der Fachverwaltung** von hochfrequenten immer gleichen Anfragen, die heute die eigene Arbeit unterbrechen.
5. Weiterleitung aller, eine fachspezifische Fallbearbeitung erfordernden Anfragen, **an die dafür verantwortlichen Spezialisten**.
6. Entlastung durch **gezielte Information** im Vorfeld zu notwendigem persönlichen Erscheinen.
7. Einsatz von an der zügigen Beantwortung von Massenvolumen orientierten Prozessabläufen.
8. D115 wird **zusammen mit erfahrenden Praktikern** aus Kommunen, Kreisen, Ländern und Bund in Pilotversuchen aufgebaut und erprobt.
9. D115 **wird so dezentral wie möglich** und **nur so zentral wie nötig** organisiert.
10. D115 **schützt vorhandene Infrastruktur** durch den Ansatz der Vernetzung.

Das ist D115 nicht!

1. Eine **Änderung der deutschen Verwaltungsstruktur**, Abschaffung der kommunalen Selbstverwaltung oder anderer gesetzlicher Zuständigkeiten.
2. D115 ist **kein typisches Großprojekt** der deutschen Verwaltung. Es wird pragmatisch gemeinsam mit den betroffenen Verwaltungsebenen konzipiert, getestet, weiterentwickelt und bei Bewährung flächendeckend freiwillig eingeführt.
3. D115 **finanziert nicht** den Aufbau der eigenen Servicestruktur.

Abbildung 3: D115 aus Sicht der Verwaltung

Die einheitliche Behördenrufnummer wird zunächst mit Pilotprojekten in Modellregionen erprobt. Auf Grundlage der Ergebnisse aus der Erprobung soll anschließend die Entscheidung über den deutschlandweiten Betrieb von D115 getroffen werden. Die nachfolgende Grobkonzeption skizziert den Aufbau einer Pilotorganisation und darüber hinaus weitere Betrachtungen zu einem deutschlandweiten Betrieb von D115. Die Ausarbeitung zu einem Feinkonzept erfolgt gemeinsam mit den Pilotprojekten in den Modellregionen, denn das ebenenübergreifende Projekt D115 ist auf Gemeinsamkeit und Gegenseitigkeit angelegt. Daher wird die inhaltliche Ausgestaltung und Organisation des D115-Services ganz wesentlich von den teilnehmenden Servicecentern mitgetragen und bestimmt. Der Austausch von Erfahrungen, die gegenseitige Unterstützung und die gemeinsame Projektarbeit sind Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung von D115.



Einheitliche Behördenrufnummer 115



D115 ist dagegen eine zentrale Rufnummer, unter der jedes Servicecenter, das sich im D115-Verbund befindet, erreichbar ist. Mit zunehmendem Deckungsgrad soll und wird D115 Kundenanrufe bündeln und Anfragen ohne Mitwirkung der Fachverwaltung abschließend beantworten. Die Zunahme von Anrufen im D115-Verbund führt zu einer stetigen Abnahme von Anrufen in Telefonzentralen und sonstige Anlaufstellen sowie von Anrufen in Fachverwaltungen.



Kommunizierende Röhren

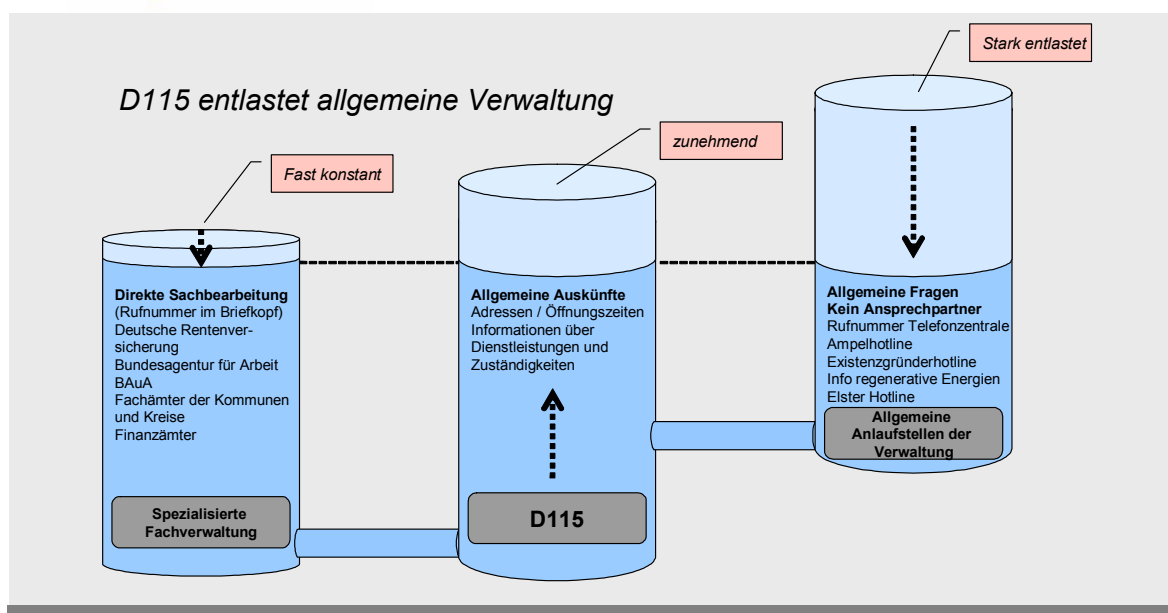


Abbildung 4: Kommunizierende Röhren



3 Inhaltlicher Entwurf

3.1 Zielgruppen und deren Informationsbedarf

D115 soll sich an den Bedürfnissen seiner Kunden ausrichten. Dabei ist D115 unter der Maßgabe der Wirtschaftlichkeit zu entwickeln. In allen in Kapitel 3 aufgeführten Projekten ist dieses über folgenden Weg gelungen:

- Bürger und Unternehmen fragen hauptsächlich wiederkehrend Gleiches. D115 wird sich daher auf die große Anzahl von gleichgerichteten und wiederkehrenden Fragestellungen konzentrieren.
- Die Bandbreite dieser wiederkehrenden Fragen ist schmal und liegt in kommunalen Servicecentern bei weniger als 150 Fragestellungen. Diese 150 Fragen stehen für 75% aller Anfragen.

Häufungen von Anfragen lassen sich auch beim Bund und bei den Ländern entdecken. Daher können auch Antworten zu wiederkehrenden Fragestellungen, die Landes- oder Bundesebenen betreffen, standardisiert und von den kommunalen Servicecentern beantwortet werden.

Bürger und Unternehmen, die über keine Verwaltungskenntnisse verfügen und eher sporadisch eine Frage an die Verwaltung haben, sind die Kernzielgruppe von D115. Bürger und Unternehmen, die im stetigen Kontakt mit der Verwaltung stehen, sollen dagegen weiterhin ihre bekannten direkten Kommunikationsstrukturen beibehalten.

Bürger und Unternehmen, die ein Schriftstück von der Verwaltung erhalten, sollen wie bislang unbedingt die im Briefkopf genannten Team- oder Sachbearbeiter-Rufnummer wählen. Alles andere wäre ineffizient, da nur das zuständige Team oder der zuständige Sachbearbeiter über diesen Einzelfall entsprechende Einzelauskünfte erteilen kann.

D115 richtet sich folglich an alle Bürger, die Kontakt mit der Verwaltung suchen und keinen direkten Ansprechpartner in der Verwaltung identifizieren können.



In der Zielgruppe Wirtschaft wird davon ausgegangen, dass kleine und mittlere Unternehmen, die selten Kontakt mit der Verwaltung haben, über D115 einen einfachen Zugang erhalten. Großunternehmen haben zur Wahrung ihrer Interessen in der Regel direkte Ansprechpartner in der Verwaltung.

Neben Bürgern und der überwiegend kleinen und mittelständigen Wirtschaft kann D115 auch Informationen für Touristen, ausländische Bürger, Verbände und sonstige Organisationen bereitstellen. Hierbei muss an gesonderter Stelle hinterfragt werden, wie insbesondere die größeren Zielgruppen von Ausländern und Touristen in die Fortentwicklung von D115 einbezogen werden.

Innerhalb der Pilotierungsphase werden die Strukturen der Zielgruppen genauer untersucht. Aus diesen Erkenntnissen lassen sich professionelle Entscheidungen für die Weiterentwicklung des Dienstleistungsportfolios ableiten. Daneben ist eine Statistik darüber, was Bürger, Unternehmen und Institutionen die Verwaltung in den unterschiedlichen Ebenen fragen, eine relevante Steuerungsgröße für die Politik.



Die Idee D115

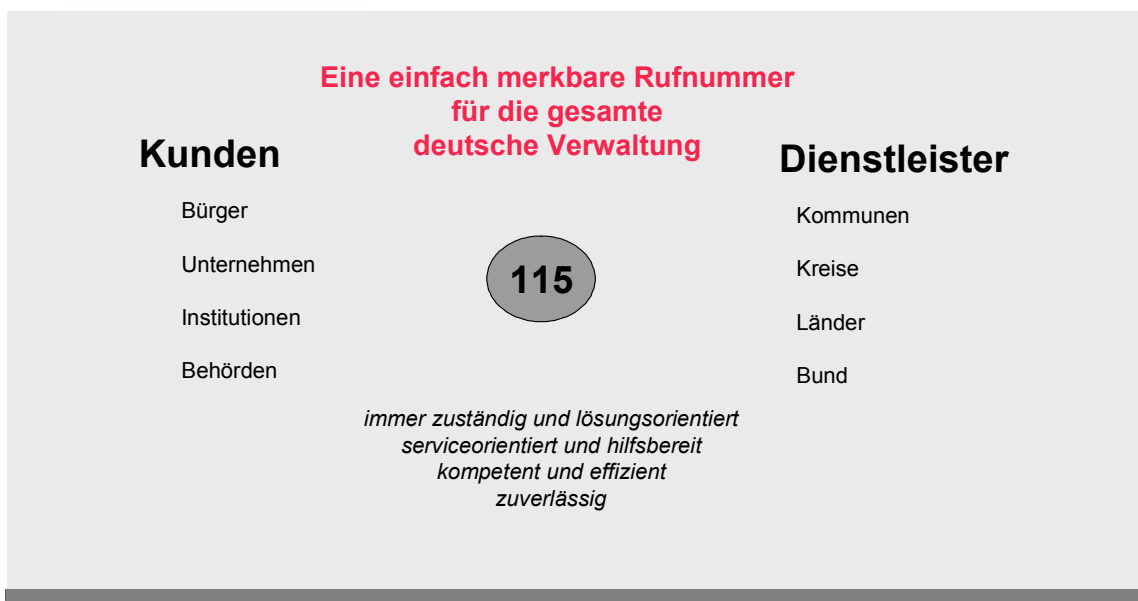


Abbildung 5: Die Idee D115

D115 beantwortet die häufigen einfachen Fragen sofort abschließend und entlastet die Verwaltungsbereiche hinter dem Servicecenter wirkungsvoll.

Nachfolgende Grafik verdeutlicht den Konzeptzusammenhang des erfolgreichen Beantwortens und Ausfilterns einfacher, häufig vorkommender Anliegen:

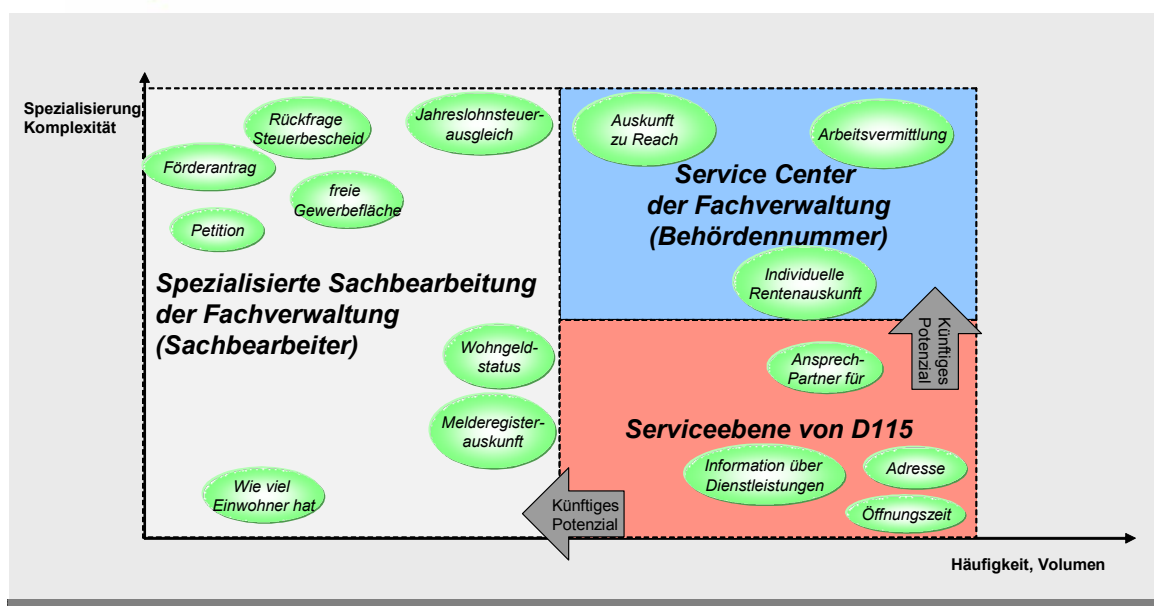


Abbildung 6: Bearbeitungspotenzial von D115

Wie bereits oben geschildert, soll insbesondere der Bedarf der D115-Zielgruppen bedient werden, der eine besonders große Häufigkeit aufweist. Der daraus abzuleitende Dienstleistungskatalog ist im Rahmen der Feinkonzeption zu erstellen.

Die Anfragen an D115 können wie folgt kategorisiert werden:

- Einfache Auskünfte (z. B. die Aussagen zu Öffnungszeiten, Zuständigkeiten, Adressen), die – auf den Erfahrungen bereits existierender Servicecenter fußend – zunächst den Großteil der D115-Anfragen erwarten lassen. Die Antworten auf diese Fragestellungen sind von geringer Komplexität.
- Mitteilungen, Anregungen und Hinweise (z.B. Ausfallmeldung von Ampelanlagen, Straßenlaternen), die als Rückmeldungen der Zielgruppen bei D115 eingehen. Die



Aufnahme solcher Anliegen ist ebenfalls nur wenig komplex. Allerdings sollte für den Bürger der Bearbeitungsstatus seines Anliegens transparent gehalten werden. D.h., es sollte dem Bürger rückgekoppelt werden, was auf seine Mitteilung hin unternommen bzw. wie mit seinem Anliegen umgegangen wurde.

- Qualifizierte Auskünfte (z.B. Einschulungstermin, Hundesteueranmeldung, Anwohnerparkausweis), die bei entsprechender Häufigkeit im Wissensmanagement aufbereitet und zur Verfügung gestellt werden. Die fall abschließende Beantwortung aus dem D115-Servicecenter ist im Regelfall nur durch Rücksprache mit der Fachverwaltung zu gewährleisten.
- Rückfragen zu laufenden Vorgängen (z.B. Bauverfahren, Meldeverfahren), die häufig einen sehr hohen Komplexitätsgrad aufweisen, so dass die Beantwortung aus einem Servicecenter heraus nicht erfolgen kann und letztlich nur die Vermittlung an die zuständige Stelle als zielführend angesehen werden muss.
- Interaktive Verwaltungsvorgänge (z.B. Terminabsprache bzw. –vergabe, Bestellung eines Abfallcontainers, Bereitstellung von Formularen), die durch D115 bereitgestellt werden. Sollte eine vollständige Bearbeitung durch D115 nicht möglich sein, so sollte das Anliegen als Ticket oder Bürgerakte durch das Servicecenter erfasst und an die verantwortliche Stelle weitergeleitet werden.
- Notrufweiterleitung (Meldung von Feuer, Strafdelikten, hilflosen Menschen), die unmittelbar an die zuständigen Notrufzentralen weitergeleitet werden müssen.



Anfragetypen



Anfragen an die Verwaltung	Einfache Auskunft	Mitteilung, Hinweis, Anregung	Qualifizierte Auskunft	Rückfrage zu Vorgang	Interaktive Auskunft	Notruf / Feuer
Anfragevolumen	hoch	häufiger	gering	gering	hoch	gering
Entlastungseffekt für Verwaltung	hoch	gering	gering	gering	hoch	keiner
Richtig bei D115 zugeordnet	richtig	richtig	richtig	falsch	falsch	falsch
Erforderliche fallbezogene Bearbeitungskennnisse (Komplexität)	niedrig	niedrig	hoch	Sehr hoch	hoch	Sehr hoch
Verantwortliche Ebene	D115	D115 + Verwaltung	Fachservice	Fachservice	Portal	lokaler Notdienst

Abbildung 7: Anfragetypen

3.2 Definition des Serviceversprechens

Der Erfolg von D115 ist vornehmlich davon abhängig, dass den Zielgruppen ein einfacher Zugang zu den Verwaltungsleistungen gewährt wird, um eine direkte, schnelle und zuverlässige Lösung des Anliegens herbeizuführen. Während bei einfachen Fragestellungen unmittelbare Auskünfte erteilt werden können, werden umfassende und komplexe Anfragen durch Nachfragen in der Fachverwaltung gelöst oder an diese weitergeleitet.

Für den Anfragenden spielt also die Aufgabenzuständigkeit keine Rolle mehr; in jedem Fall ist sie von untergeordneter Bedeutung. Ein Kunde ruft bei D115 an und erhält Auskünfte zu Dienstleistungen aus der gesamten Verwaltungslandschaft. Der Aufbau eines Bürgertelefons D115 orientiert sich damit vorrangig an den Erwartungen der Kunden. Diese Erwartungen sollen das einheitliche Serviceversprechen⁶ bestimmen.

⁶ Das Serviceversprechen wird im Pilotprojekt unter Einbezug der Pilotteilnehmer auf seine Durchführbarkeit hin zu



Beim Aufbau von D115 muss allerdings streng darauf geachtet werden, dass alle Dienstleistungen auf den öffentlichen Bereich zielen. Das Bürgertelefon 115 soll kein Substitut zu privaten Auskunftsanbietern darstellen und nicht mit diesen im Wettbewerb stehen.

Zu Beginn des Projektes wird mit den Modellregionen/ Pilotprojekten entschieden, welche Einzelinformationen und Dienstleistungen während der Pilotphase erbracht werden sollen. Diese Informationen werden in einem Dienstleistungskatalog festgehalten, der mit zunehmendem Projektfortschritt sukzessive ausgeweitet und komplettiert wird. Die Dienstleistungskataloge der kommunalen Servicecenter sind voraussichtlich nahezu identisch. Die am häufigsten gestellten Anfragen zu Belangen der Staatsverwaltung können die kommunalen Dienstleistungskataloge erweitern, so dass auch diese Fragen bereits im kommunalen Servicecenter beantwortet werden können. Erfahrungsgemäß handelt es sich bei diesen Schwerpunkten um Themenstellungen aus dem Meldewesen, dem Kfz- und Führerscheinwesen, dem Sozialwesen, dem Ausländer- und dem Jugendwesen.

Weitere gemeinsame Zielwerte der Serviceorientierung (Breite und Tiefe des Serviceversprechens) werden im Rahmen des gemeinsamen Qualitätsmanagements bedarfsorientiert definiert und umgesetzt.

3.3 Notfallkonzept

3.3.1 Abgrenzung zu den Notrufnummern

Die bundesweit einheitlich gültigen Rufnummern 110 und 112 sind einem Großteil der Bevölkerung geläufig und bereits vielen Kindern im Vorschulalter bekannt. Diese Nummern unterliegen einem durch den Gesetzgeber aufgegebenen Missbrauchsschutz und gelten als **DIE** Notrufnummern, die zu jeder Tages- und Nachtzeit erreicht werden können.



Abgrenzung zu Notrufnummern



110	Polizei	<ul style="list-style-type: none"> ? selbst oder andere in Gefahr für Leib und Leben ? Zeuge oder Opfer eines Unfalls ? Zeuge oder Opfer einer Straftat, Hinweise zu Fahndungen ? Verdächtige Beobachtungen, die polizeilich geprüft werden sollen
112	Feuerwehr Notruf	<ul style="list-style-type: none"> ? Feuer, Unfall oder andere Notlage ? Lebensbedr. Gesundheitszustand ? Mein Keller ist voller Wasser ? Der Baum fällt gleich um
115	Bürgertelefon	<ul style="list-style-type: none"> ? für allgemeine Fragen an die Verwaltung, Öffnungszeiten, etc. ? Hinweis zur Sicherheit des öffentlichen Raumes (Ampel defekt) ? Fragen nach Zuständigkeit

Abbildung 8: Abgrenzung zu Notrufnummern

Bei den hinter diesen Nummern stehenden Notrufzentralen gehen auch Anrufe ein, die keine Notfälle im engeren Sinn darstellen. Der Hinweis auf ein Fixerbesteck auf einem Spielplatz, eine defekte Ampelanlage oder andere die Sicherheit im öffentlichen Raum betreffende Hinweise belasten heute die Notrufe. D115 könnte die Notrufnummern künftig von dieser Art der Anrufe entlasten. Sicherheitsfragen, die nicht aus Notlagen heraus an D115 gestellt werden, werden genau so, wie alle anderen Anfragen behandelt: Falls möglich sofort beantwortet und sofern dies nicht möglich sein sollte, durch Rückfragen oder Weiterleitung geklärt.

Als große Sorge wird heute vorgetragen, dass Bürger die 115 als Notrufnummer fehlinterpretieren und dort tatsächliche Notrufe ankommen. Es wird derzeit geprüft, ob D115 diese Art Anrufe ohne technische Informationsverluste weiter verbinden kann.



Es wird im Zusammenhang mit dem Aufbau von D115 Aufgabe sein, in Deutschland die Aufgaben der drei verschiedenen Rufnummern an die Bevölkerung zu kommunizieren, um eine zielgerichtete Nutzung der Rufnummern zu gewährleisten. Gleichwohl könnten die Notrufleitstellen auch in D115 „aufgehen“ und somit in einheitliche Strukturen eingebunden werden, wenngleich diese nicht angestrebt wird.

3.3.2 Krisensituationen

Die Ausprägung von Krisenfällen können lokaler (z.B. ein Chemikalien-LKW ist auf der Landstraße umgestürzt), regionaler (z.B. der Fluss Oder tritt weitflächig über die Ufer) oder überregionaler Natur (z.B. Orkan Kyrill im Januar 2007) sein. In solchen Situationen ist die elementare Grundlage zur Wiederherstellung von Ordnung die Kommunikation von gezielten Informationen wie Verhaltensweisen, Empfehlungen oder Auskünften.

D115 kann in Not- und Krisenfällen von lokalem, regionalem und überregionalem Umfang zu einem leicht verfügbaren Kommunikationsinstrument der Verwaltung an den Bürger werden und so als verlängerter Arm eines Krisenstabes fungieren.

Es ist beabsichtigt, den Betrieb von D115 in solchen Fällen kurzfristig bedarfsgerecht in einer ausreichenden Anzahl an Servicecentern auf einen 7 x 24 Stundenbetrieb auszuweiten. Dadurch ist man in der Lage, mit einem sehr kurzfristigen Vorlauf ein wesentlich höheres Anruferpotenzial entgegenzunehmen. Dabei hält D115 für alle Anrufer über das Wissensmanagement kurzfristig einstellbare einheitliche, widerspruchsfreie Auskünfte bereit und ist zudem in der Lage, Informationen der Anrufer aufzunehmen und diese in geordneter Form den Sicherheitsbehörden zur Verfügung zu stellen. Damit entfaltet D115 eine wechselseitige Wirkung.

Voraussetzung für die Nutzung von D115 in Krisenfällen ist, dass ein solches Vorkommnis als möglicher Plan aufgestellt und in regelmäßigen Abständen getestet wird. Es ist im Rahmen dieser Übungen festzulegen, wie Informationen abgestimmt zur Verfügung gestellt werden und wie sich Entscheidungsträger mit unterschiedlichen Zuständigkeiten auf eine gemeinsame Sprachregelung einigen.



3.4 Übergreifende Grundsätze und Verhaltensweisen von D115

D115 soll in seiner Flächenausdehnung, aber auch in den garantierten Leistungen sukzessive wachsen. Beim Aufbau der einheitlichen Behördenrufnummer werden bereits bestehende Serviceeinrichtungen eingebunden. Das Projekt lebt von der Überzeugungswirkung der Idee, der Umsetzung und der sachgerechten Kommunikation. Deshalb ist ein „Zwangsanschlussverfahren“ nicht möglich und, wenn die Idee trägt, auch überflüssig. Die Hoheit der Länder und der kommunalen Selbstverwaltung bleibt gewahrt.

Trotz der für den nachhaltigen Start notwendigen Koordination aus dem Bundesministerium des Innern und dem Hessischen Ministerium der Finanzen ist D115 ein dezentrales Projekt. D115 folgt der Vorgehensweise: So dezentral wie möglich, so zentral wie nötig. Die föderalen Strukturen als auch die kommunale Selbstverwaltung werden respektiert.

Gleichwohl erbringt D115 verwaltungsübergreifende Dienstleistungen. Im Endausbau soll eine vertikale und horizontale Verknüpfung über alle Behörden von Bund, Ländern und Kommunen aufgebaut sein, so dass das oben angeführte Leistungsversprechen erfüllt wird.

Der Aufbau von D115 fußt auf den Praxiserfahrungen bereits existierender Servicecenter von Bund, Ländern und Kommunen. Die stetige Fortentwicklung von Wissen und Erfahrungen und deren Verteilung sorgt für ein dauerhaftes Anwachsen von leistungsfähigen Servicecentern, so dass aus ursprünglich wenigen „Keimzellen“ eine deutschlandweit flächendeckende Versorgung wird.

Die Auskünfte des Bürgertelefons D115 sind unabhängig, überparteilich und nicht interessegeleitet. Sie stehen allen Anrufern offen.



Einheitliche Behördenrufnummer 115



Grundsätze von D115



D 115 ist

- verwaltungsübergreifend
- so dezentral wie möglich, so zentral wie nötig
- kein Einstieg in Mischverwaltung
- kein Eingriff in föderale Strukturen oder kommunale Selbstverwaltung
- stützt sich auf Praxiserfahrungen und Ideen des Pilotbetriebes
- für den Anrufer gebührenpflichtig ¹⁾

¹⁾ Akzeptanztest im Pilotbetrieb

Abbildung 9: Grundsätze von D115

4 Organisatorischer Entwurf

4.1 Grundlegende Systematik im Aufbau des D115-Verbundes

Ca. 80%⁷ der Anfragen an D115 sind kommunaler Natur. Diese Anfragen sollen dementsprechend möglichst in der lokalen/regionalen Zuständigkeit beantwortet werden. Da kommunale Servicecenter aufgrund der oben geführten Diskussion einen wesentlichen Schwerpunkt in D115 ausmachen, muss eine entsprechende Komplettierung des Informationsbedarfs über die Zuständigkeiten der staatlichen Verwaltung gewährleistet sein.



Servicestruktur von D 115

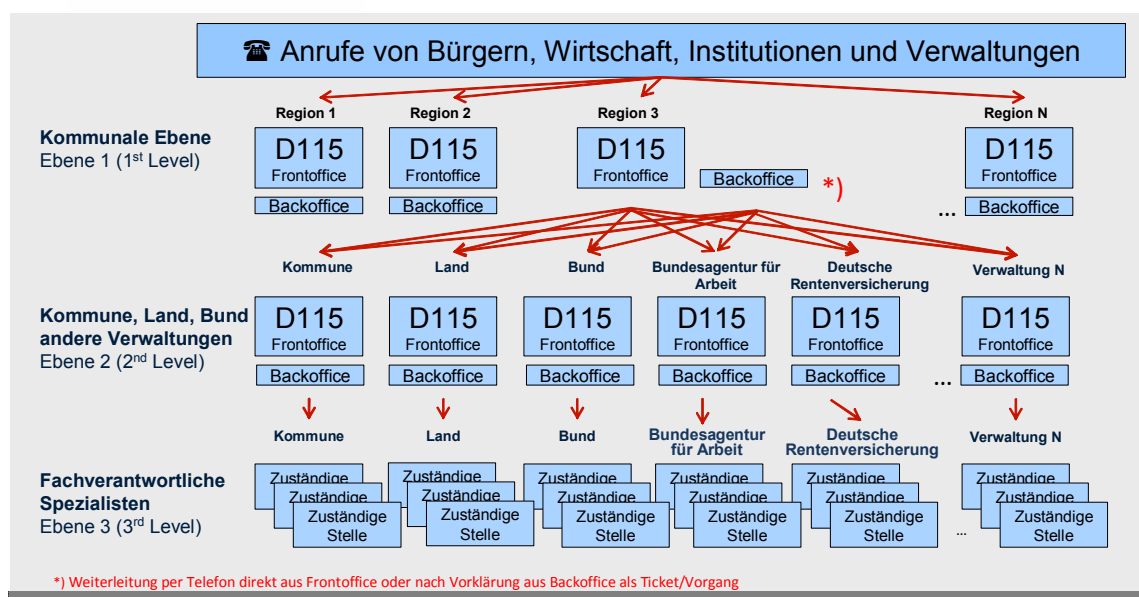


Abbildung 10: Servicestruktur von D115

Die Grafik zeigt, dass die erste Kontaktstelle des Anrufers durch überwiegend kommunale Servicecenter bereitgestellt wird. Kundenanfragen zu Themen der Landes- oder Bundes-

⁷ Mit dieser Hypothese als Größenordnung arbeitet D115. Sie ergibt sich aus den Erfahrungen der kommunalen Servicecenter im Vergleich der Servicecenter von Call NRW, BayernDirekt und Anlaufstellen des Bundes. Die Arbeitshypothese wird im Pilotbetrieb überprüft.



verwaltung, die dort weder im Frontoffice⁸ noch im Backoffice⁹ beantwortet werden können, sollten an zentrale Servicecenter eines Landes oder des Bundes weitergeleitet werden (2nd Level).

Wenn in einem solchen Landes- oder Bundes-Servicecenter ebenfalls keine befriedigende Lösung für die Kundenanfrage erstellt werden kann, so muss die Anfrage an eine zuständige Fachbehörde auf Bundes- oder Landesebene zur abschließenden Fallbearbeitung weitergereicht werden (3rd Level).

Gleichwohl können auch einfache und stetig wiederkehrende Anfragen zu den Belangen der Staatsverwaltung in die kommunalen Dienstleistungskataloge aufgenommen werden und bereits auf dieser Ebene ohne Einschaltung der zuständigen Landes- oder Bundesbehörde beantwortet werden.

4.2 Bestandteile eines D115-Servicecenters

Wichtigste Organisationseinheit des D115-Verbundes ist das einzelne Servicecenter. Wichtigster Bestandteil ist das dort eingesetzte Personal. Das hohe zu erledigende Kontaktvolumen, ein kontinuierlicher, nicht abbrechender Strom an Anrufen, nicht immer gut gelaunte Anrufer, eine dennoch den ganzen Arbeitstag lang geforderte hohe Konzentration und Flexibilität, um sich immer wieder auf neue Fragen einzustellen, machen den Arbeitsplatz zu einem anspruchsvollen Wirkungsbereich. Nur wenn es gelingt, die in den gut geführten Call-Centern der Privatwirtschaft und Verwaltung erfolgreichen Konzepte für Personalausbildung und –coaching für die Verwaltung zu adaptieren, wird ein Anruf bei D115 für die Anrufer dauerhaft sinnvoller sein, als die heute bestehenden Strukturen zu verwenden. Dabei ist unbedingt zu berücksichtigen, dass alle Ausbildungs- und Coaching-Konzepte auf Dauer und Nachhaltigkeit angelegt werden müssen. Um den Punkt Personal abschließend noch einmal in seiner Wichtigkeit einzuordnen, sei darauf hingewiesen, dass der Faktor Personal 90% der Gesamtkosten des einzelnen D115-Servicecenters und somit auch des D115-Verbundes ausmacht.

⁸ Servicecenter-Mitarbeiter, die im unmittelbaren Kontakt mit dem Kunden stehen.

⁹ Servicecenter-Mitarbeiter, die nicht oder nur bedingt mit den Kunden in Kontakt stehen. Im Backoffice werden erste Recherchen betrieben und Antworten gesucht, die häufig sehr kurzfristig zu Antworten führen und dann den Anrufern kurzfristig mitgeteilt werden können.



Die technischen Bestandteile eines Servicecenters unterstützen das Personal im Servicecenter. Das hohe Kontaktvolumen erfordert zwei wesentliche Systemmerkmale:

- Alle Inhalte sind so zu gestalten, dass man wesentliche Informationsinhalte sofort auf einen Blick übersichtlich erkennt. Muss man erst 20 Sekunden lesen, fragt der Anrufer ob man noch am Apparat ist.
- Alle Systemzugriffe sind auf kurze Antwortzeiten auszuliegen.

D115 wird sich am Anfang erst einmal auf eingehende Anrufe konzentrieren. Wenn dieses in der gewünschten Qualität gewährleistet ist, dann ist zu überprüfen, ob auch der Weg für elektronische Kontakte geöffnet wird. Grundsätzlich ist Erfahrung zu sammeln, ob die Online-Kundschaft nicht besser und für die Verwaltung effizienter die E-Mail Kontaktformulare der Verwaltungsportale nutzt, da diese direkt zugeleitet werden.

Der Kontaktweg E-Mail bietet weiter neue Anforderungen an das Personal und die Arbeitsprozesse, weil Rechtschreibfähigkeiten und Einschätzung, wo einfache D115-Auskünfte gefragt werden und kritische rechtsverbindliche Auskünfte abgefordert werden, zusätzliche Ausbildung verlangen.

Anrufe an D115 erfolgen über Festnetz, Mobilfunk und neue Internet-gestützte Telefonzugänge, wie z.B. Skype. Bei letzteren wird gerade von der Industrie und der Bundesnetzagentur geprüft, wie Herkunftsmerkmale übermittelt werden können. Ohne eine Herkunftsinformation, können solche Anrufe nicht geografisch zugeordnet werden und werden daher auf die Pilot-Servicecenter gleichmäßig verteilt.

Das intelligente Netz verteilt die Anrufe geografisch und soll nach derzeitigem Konzeptstand die Anruferkontrolle während der Gesprächszeit behalten. Nur so können Anrufe im Verbund weitergeleitet werden und bleibt die Statistikinformation erhalten.

Die Kernsysteme eines D115-Servicecenters bestehen aus einer Suchfunktion, einer Funktion, nicht sofort erledigbare Kontakte in einen elektronischen Vorgang umzuwandeln, um ihn dann „nicht in Echtzeit“ bearbeiten zu können und einer Monitoring- und Reporting-Funktion, die eine zuverlässige Steuerung ermöglicht.



Die Suchfunktion greift für Abfragen auf das eigene veröffentlichte Verwaltungsportal und auf die Portale der D115 angeschlossenen Verwaltungen zu. Aus diesen Portalen wird auf die Information über die angebotenen Dienstleistungen und die mit der jeweiligen Dienstleistung verbundenen Metainformationen zugegriffen. Die Metainformationen sind Gebühren, Adresse und Öffnungszeit der Stellen, die die Dienstleistung anbieten, die zuständige Person oder das Team und die dazu gehörenden Kontaktinformationen.

Eine noch im Pilotbetrieb zu entwickelnde Harmonisierungstechnik für diese Portale kann auf unterschiedlichen Wegen erreicht werden: Es bietet sich das Verfahren über einen standardisierten Dienstleistungskatalog an, der Einbau von Metatags und weitere Verfahren. Diese Technik kann nur zusammen mit den pilotierenden Verwaltungen entwickelt werden, damit deren bisherige Investitionen geschützt werden. Dieses sind neben den Content-Management-Systemen auch die elektronischen Telefonbücher, die Zuständigkeitskataloge oder die teilweise auf Landesebene installierten Zuständigkeitsfinder.

Auch wenn diese Aufgabe auf den ersten Blick sehr komplex erscheint, hilft auch hier die bisherige Erfahrung, dass es eine Häufung von gleichen wiederkehrenden Fragen gibt. Man muss daher nicht sofort mit einem Katalog von 4.000 Dienstleistungen pro Verwaltung starten.

Die Suche aus jedem Servicecenter verarbeitet diese Harmonisierungsinformationen z.B. in Nachtzeiten so, dass während der Hauptarbeitszeiten mit kurzen Antwortzeiten zugegriffen werden kann.

In einer eher geringen Zahl der Fälle muss das Servicecenter-Personal die Kontaktdaten für eine Rückrufvereinbarung aufnehmen. Adresse, Anliegen und Arbeitsschritte, die schon für den Anrufer erledigt wurden, müssen systemtechnisch hinterlegbar sein. Diese Information muss dann über eine einheitliche Schnittstelle von D115-Servicecenter zu D115-Servicecenter weiterleitbar gemacht werden. Über eine Zuweisung, in welches D115-Servicecenter der erfasste Vorgang gehört, erfolgt die Weiterleitung. Diese Weiterleitung muss in der Erledigung so überwacht werden, dass das Anliegen innerhalb der D115-Servicevereinbarungen bearbeitet und erledigt wird. Dieses System soll zusätzlich

auch für Fehler Tickets genutzt werden, wo man untereinander Qualitätsmängel erfassen und zuleiten kann.

Die Monitoring-Funktion zeigt einmal die Anrufe und Auslastung mit Vorgängen im eigenen Servicecenter. Sie zeigt aber auch jederzeit die Situation im Verbund, ob der geplante Service Level erreicht wurde und ob die Menge an offenen Vorgängen wächst oder abnimmt. Sie muss eine Steuerung des einzelnen D115-Servicecenters ermöglichen, aber auch zeigen, wo im Verbund Handlungsbedarf besteht. Der offene Umgang mit diesen Informationen in Form eines ständigen Benchmarkings fördert über Transparenz die Disziplin und sichert so die Gesamtqualität.

Die nachfolgende Grafik gibt einen Überblick über diese hier vorerst nur kurz umrissenen Elemente:

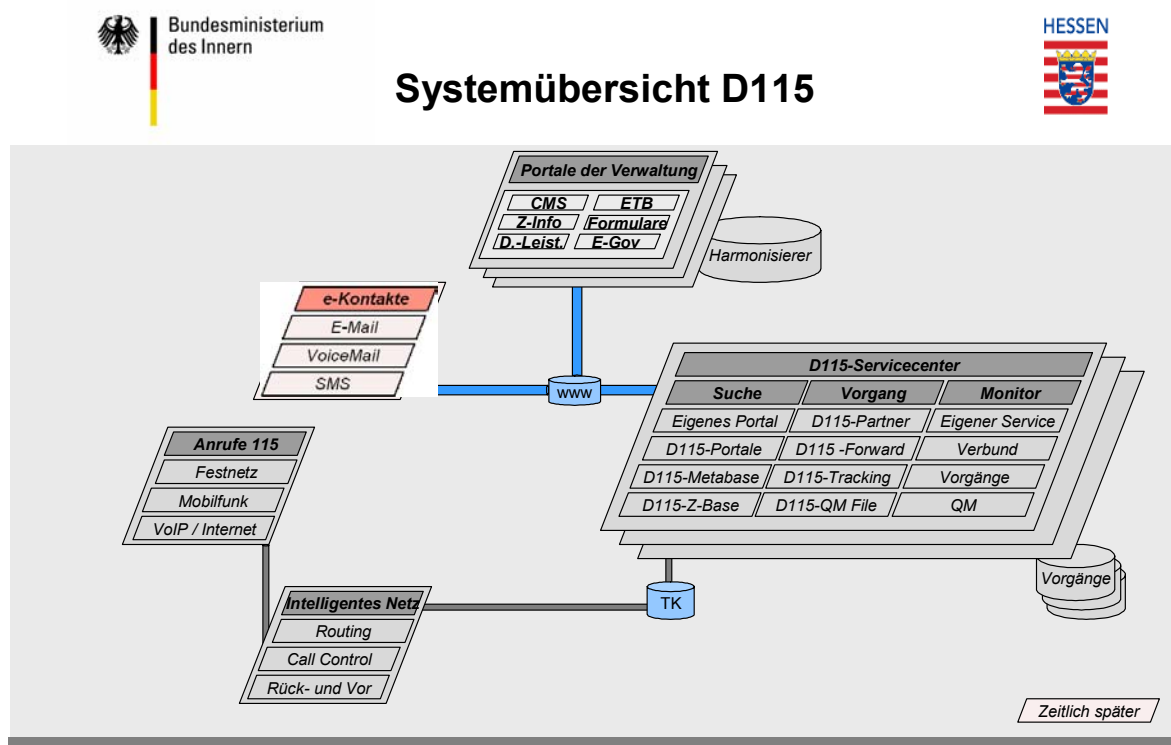


Abbildung 11: Systemübersicht D115



4.3 Geschäftsmodelle¹⁰

Der Betrieb eines jeden D115-Servicecenters liegt in der Eigenverantwortung des zuständigen Trägers. Ist diese Verantwortung auf landes- oder bundesstaatlicher Ebene trotz der üblichen Ressorthoheit im Regelfall noch eindeutig zu definieren, so kann sie bei kommunalen D115-Servicecentern durchaus komplex sein. Gerade bei der Bildung von kommunalen Servicecentern kann es zu Zusammenschlüssen von mehreren eigenständigen Verwaltungseinheiten kommen, wenn beispielsweise mehrere eigenständige Gemeinden, Städte, Kreise, Landschaftsverbände etc. ein gemeinsames D115-Servicecenter aufbauen. Dann muss die nachfolgend geführte Diskussion über die Wahl des Betreibermodells zunächst auf Ebene der verschiedenen Trägerverwaltungen einheitlich und einstimmig entschieden werden.

Innerhalb bestehender regulatorischer Rahmen können Verbundteilnehmer aus einer Fülle möglicher Betriebsformen wählen. Die Wahl der Betriebsform darf keine Auswirkungen auf die Leistungsqualität von D115 haben. Sie hat aber Einfluss auf die Finanz- und Projektrisiken, auf den Personalaufbau, die Einflussmöglichkeiten der Politik etc.

Die Modelle erstrecken sich von einer reinen öffentlichen bis hin zu einer vollständig externen privaten Erbringung der D115-Serviceleistungen. Dazwischen liegen Mischformen, bei denen öffentliche Verwaltungen ihre Leistungen gemeinsam, allein oder durch Beteiligung an gemischt-privaten Servicecentern erbringen.

Daraus lassen sich vier grundlegende Typen von Betreibermodellen ableiten:

- Öffentliche Leistungserbringung: Die Leistungserbringung verbleibt vollständig in der Durchführung und Verantwortung bei einer öffentlichen Verwaltung.
- Public Public Partnership: Die Leistungserbringung verbleibt vollständig in der Durchführung und Verantwortung bei mehreren öffentlichen Verwaltungen, die ggf. mehrere Verwaltungsebenen (z.B. Stadt, Kreis und Land) umfassen.

¹⁰ Vgl. ISPRAT Studienentwurf, Hamburg, 10.10.07, S. 107 ff.



- Public Private Partnership: Die Leistungserbringung erfolgt durch eine Kooperation/ Gesellschaft, in der eine oder mehrere öffentliche Verwaltungen sowie ein oder mehrere privatwirtschaftliche Unternehmen vertreten sind.
- Private Leistungserbringung: Die Leistungserbringung erfolgt ausschließlich durch privatwirtschaftliche Unternehmen, so dass sich der öffentliche Entscheidungs- und Steuerungseinfluss nahezu ausschließlich auf die Prüfung der vereinbarten Qualitätsanforderungen beschränkt.

Welches der Modelle für die einzelnen D115-Servicecenter gewählt wird, liegt in der Entscheidungsbefugnis der Projektträger. Gleichmaßen muss diese Entscheidung auch für die einzurichtende Zentralinstanz von D115 getroffen werden.

Die Wahl des Betreibermodells hat keinerlei Einfluss auf die Entscheidung, ob und wann ein Servicecenter in den D115-Verbund aufgenommen wird.

4.4 Entwicklungsschritte für den phasenweisen Aufbau von D115

Der Aufbau von D115 erfolgt über ein multizentrisches Verfahren, welches nachfolgend in Phasen unterschieden wird.



Phasenkonzept von D115

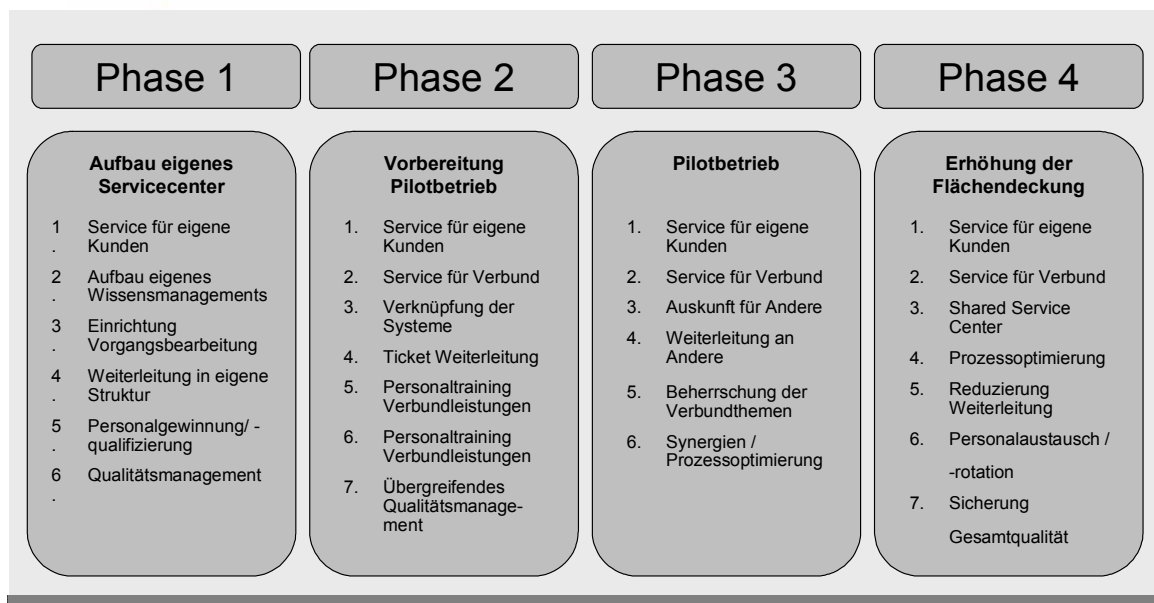


Abbildung 12: Phasenkonzept von D115

Dabei soll D115 nicht in einem Schritt als (monolithische) Gesamtlösung erstellt, sondern über eine sequenzielle Einführung aufgebaut und für Bürger und Wirtschaft bereitgestellt werden. Dieses Vorgehen führt dazu, dass eine Fülle von dezentralen Projekten mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten und Umsetzungsständen entstehen.

Grundvoraussetzung für die Teilnahme an D115 sind die Existenz eines funktionierenden Servicecenters sowie die Sammlung erster Erfahrungen aus dem Wirkbetrieb. D. h., der Aufbau und die Sicherstellung eines erfolgreichen Betriebes muss durch den Träger angezeigt werden, bevor dieser mit seinem Servicecenter in die Pilotierung (Phase 2) von D115 einbezogen werden kann. Gerade die Teilnehmer der Phase I sollen durch Erfahrungen (Wie viele Mitarbeiter sind für den Aufbau voraussichtlich erforderlich? Welche Qualifikationen müssen die Mitarbeiter aufweisen? Welche Systeme sind für ein funkti-



onsfähiges Servicecenter aufzubauen? Wie wird die Lösung organisiert? etc.) aus anderen bereits existierenden Servicecentern intensiv unterstützt werden.

In Phase 2 erfolgt die Vorbereitung für den Pilotbetrieb und beginnt die Pilotierung. Hierbei sind unter anderem die Fragen der Systemverknüpfung, der Qualitätsstandards, der Vorgangsbearbeitung, der Weiterverbindungen etc. zu beantworten und in funktionsfähige Lösungen zu überführen.

In Phase 3 wird der Pilotbetrieb aufgenommen. Dabei werden sowohl die konzeptionellen Annahmen als auch die bereits verknüpften technischen Lösungen auf ihre Anwendbarkeit, Praktikabilität und Funktionsfähigkeit überprüft. Gleichzeitig werden weitere Themenstellungen (z.B. Abrechnungsmodi, verbundsinterne Leistungsverrechnung etc.) bestimmt und umgesetzt.

Der Übergang von Phase 3 Pilotbetrieb in die Phase 4 Regelbetrieb ist fließend. Ab einer noch zu definierenden Ausbaustufe haben sich für die dann in D115 eingebundenen Servicecenter stetige und wiederkehrende Betriebsstrukturen entwickelt, so dass für diese Organisationseinheiten von einem Regelbetrieb gesprochen werden kann.

Sofern neue Servicecenter in anderen Regionen aufgebaut und in den D115-Verbund eingeführt werden sollen, geschieht dies sukzessive in teils parallel durchgeführten Entwicklungs- und Qualifizierungsphasen.

Die vier Phasen müssen sequenziell durchlaufen werden. Allerdings können sich diese Phasen aus Sicht eines einzelnen D115-Servicecenters durchaus abweichend darstellen. Nachfolgende Abbildung erlaubt einen Überblick darüber. Dabei ist zu beachten, dass mit fortgeschrittener Dauer des Gesamtprojektes D115 später hinzukommende Servicecenter einzelne Phasen auch überspringen können.



Phasenweiser Aufbau von D115

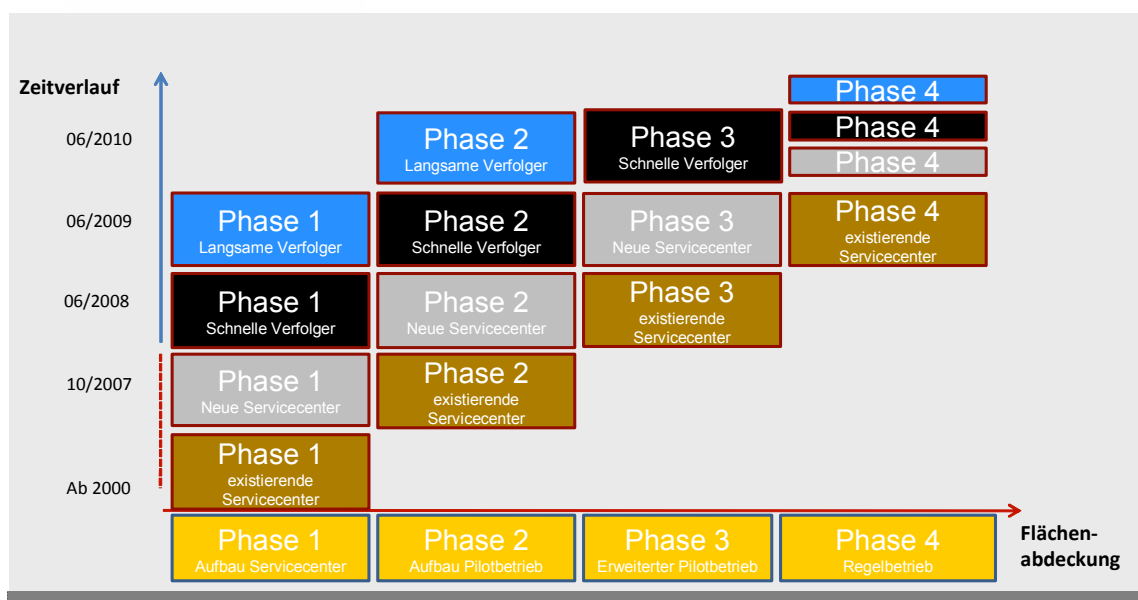


Abbildung 13: Phasenweiser Aufbau von D115

Wenn sich D115 im Regelbetrieb befindet, so können Servicecenter, die D115 beitreten wollen, die Phasen 2 oder 3 überspringen bzw. zeitlich eingrenzen. Somit wird es mit dem Fortschreiten von D115 zu immer kürzeren Zeiträumen kommen, in denen Servicecenter aufgebaut und in den D115-Regelbetrieb überführt werden.

4.5 Qualifizierung von D115-Servicecentern

D115 wird nur dann eine bundesweite Akzeptanz erfahren, wenn eine gleich bleibend hohe bzw. stetig besser werdende Qualität von D115-Dienstleistungen erreicht wird. Somit wird die Definition und Weiterentwicklung von Qualitätsanforderungen an die D115-Servicecenter zu einem kritischen Erfolgsfaktor für D115.

Die Qualitätsanforderungen müssen über die Einbindung von Arbeitsgruppen, die unmittelbar nach Abschluss der Interessenbekundung eingerichtet werden, definiert werden.

Zur Beurteilung der Qualität sind gemeinsame Kriterien und Service Level zu definieren. Die Sicherstellung der tatsächlich erreichten Qualität kann beispielsweise über Zertifizierungen geprüft werden oder als Grundvoraussetzung dafür dienen, dass ein Servicecenter in den D115-Verbund aufgenommen wird.

Die Qualifizierung eines Servicecenters zu einem D115-Servicecenter wird durch zentrale „Hilfestellungen“ unterstützt. Erfahrungen und Ergebnisse bereits existierender Servicecenter werden in Konzeptpapieren, Anleitungen etc. konzentriert und bereitgestellt. Die Einbeziehung in die projektinterne Kommunikation muss ebenfalls sichergestellt werden.

Lernkurve eines D115-Servicecenters

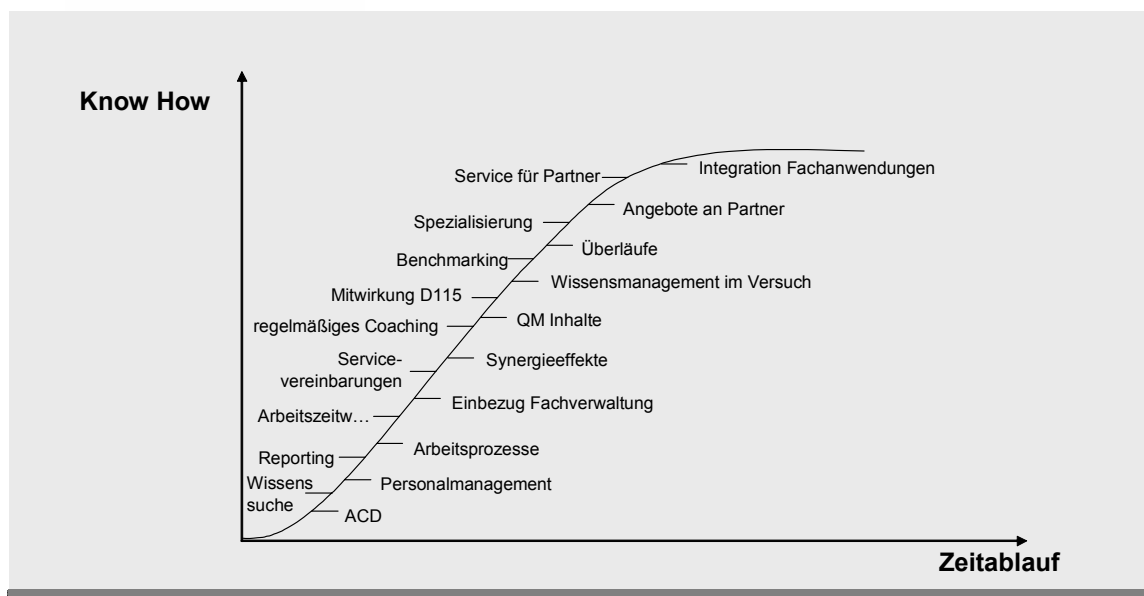


Abbildung 14: Lernkurve eines D115-Servicecenters

Die eigenverantwortliche Aufgabenwahrnehmung eines bei D115 teilnehmenden Servicecenters liegt darin,

- alle erforderlichen (politischen) Entscheidungen herbeizuführen,
- alle erforderlichen Beschaffungsvorgänge durchzuführen,



- Mitarbeiter auszuwählen und zu qualifizieren,
- technische Komponenten in Betriebsbereitschaft zu versetzen,
- einen Regelbetrieb von mindestens 6 Monaten nachzuweisen.

Bei Umsetzung der oben aufgeführten Anforderungen ist eine Einbeziehung eines Servicecenters in den D115-Verbund jederzeit möglich.

4.6 Qualifizierung in der Pilotierungsphase

Verwaltungen, die sich für die Einbeziehung ihres D115-Servicecenters bereits in der direkt anschließenden Pilotierungsphase entschieden haben, können dies unter folgenden Voraussetzungen tun:

- Das eigene Servicecenter ist mit Infrastruktur und Personal aufgebaut.
- Das Servicecenter ist geschult und hat eine erfolgreiche Testphase (mindestens 6 Monate) im eigenen Bürgerservice mit Erfolg absolviert.
- Die erforderliche Vernetzung mit dem D115-Pilotbetrieb ist infrastrukturell erfolgt und abgeschlossen.
- Ein Test mit D115-Anrufen ist erfolgreich abgeschlossen.
- Gegenüber dem Landeskoordinator oder den kommunalen Spitzenverbänden oder dem D115-Projekt wurde das Interesse mitgeteilt.
- Die Unterstützung durch die zuständige Landesverwaltung/ den zuständigen Landesvertreter erfolgt auch weiterhin.
- Die Bereitschaft zur Mitarbeit in spezifischen D115-Arbeitsgruppen und der Wille zum Wissenstransfer sind vorhanden. Für diese Aufgaben müssen die entstehenden Kosten für eigenes Personal oder Reisekosten selbst getragen werden.

Mögliche Verrechnungsmodalitäten, die anfallen könnten, wenn beispielsweise für andere Verwaltungen übermäßig viele Kontakte bearbeitet werden, erarbeitet ein eigener Arbeitskreis in der Phase der Feinkonzeption.



Qualifizierung mit D115

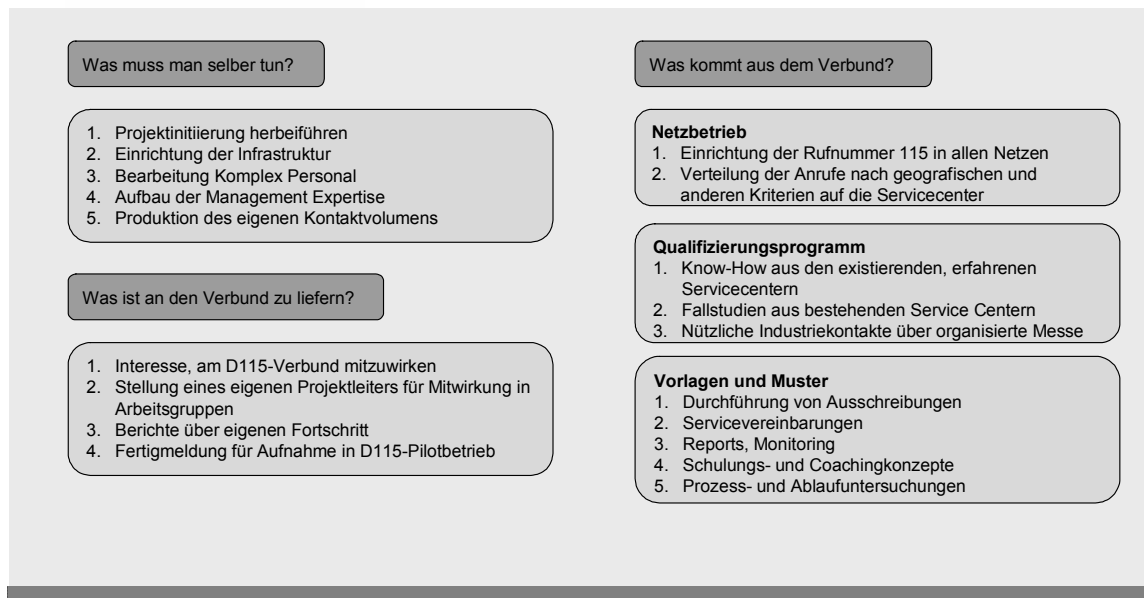


Abbildung 15: Qualifizierung mit D115

4.7 Dauerhafte Weiterentwicklung der Qualifizierung von D115

Der Verbund aus D115-Servicecentern bietet zwei verschiedene Effekte, die sich aus der Gesamtlernkurve des Verbundes ergeben. Die Startbasis für neu aufzubauende Servicecenter verschiebt sich immer weiter nach oben. Aufgrund der verfügbaren Expertise, die über D115 konzentriert abrufbar ist, startet jedes neu zu schaffende Servicecenter auf einer immer professionelleren Basis, wenn dafür Sorge getragen wird, dass der jeweils zuletzt gewonnene Erfahrungsbestandteil festgehalten und allen als Praxisbericht zur Verfügung gestellt wird.

Einen weiteren Vorteil liefert D115, indem notwendige Fristen für den Aufbau und die Gewährleistung der Betriebsbereitschaft durch D115 deutlich verkürzt werden. Es ist davon auszugehen, dass vorhandene Konzepte einfach übertragbar sind. Mit weiter fortschreitender Standardisierung und Erfahrung im Verbund, wird der anfangs noch experimentell



stattfindende Lösungskorridor immer klarer und enger. Dieses reduziert die Unsicherheit und spart erhebliche Zeit für Entscheidungsvorbereitungen.

Weiter lassen sich im Verbund spezifische Beschaffungsentscheidungen und Vertragskonstellationen im Rahmen von kopierbaren/adaptierbaren Vorlagen einfach und schnell durchführen.

Es ist auch möglich, dass manche Leistungen in Form von Rahmenvereinbarungen ggf. im Verbund – und damit in wesentlich größeren Losen – vergeben werden.



Effizienzgewinne von D115

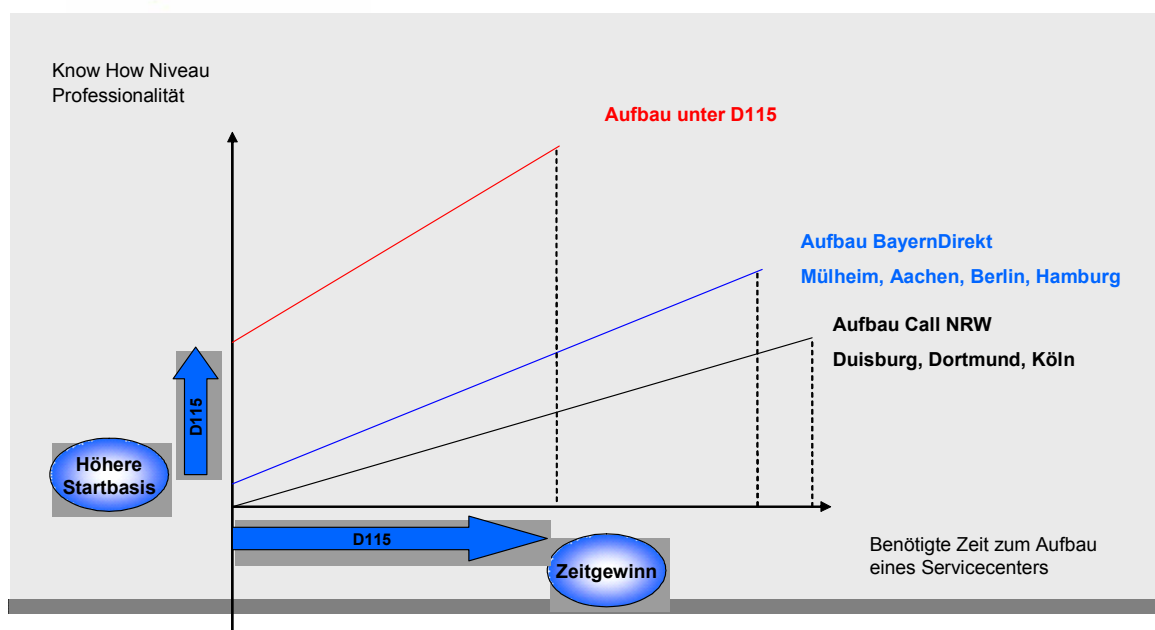


Abbildung 16: Effizienzgewinne von D115

4.8 Aufbau über Vernetzung

Die technische Realisierung von D115 zielt darauf ab, mittelfristig einen flächendeckenden, sicheren, effektiven und effizienten Betrieb zu gewährleisten und dabei kurzfristig die Machbarkeit des Gesamtvorhabens mit ausgewählten Pilotinstallationen in entsprechen-



den Modellregionen verlässlich zu prüfen. Dabei lassen sich unterschiedliche Modelle und Vorgehensweisen zur Realisierung dieser Zielsetzung ableiten, von denen nachfolgende drei Grundmodelle vorgestellt werden:

- **Zentralmodell**

Das Zentralmodell sieht für die gesamte Bundesrepublik mit all seinen Verwaltungsstrukturen genau ein D115-Servicecenter zur flächendeckenden Aufgabenwahrnehmung vor. Abweichend davon könnte dieses Modell auch Strukturen mit wenigen D115-Servicecentern ein „verwässertes“ Zentralmodell ausprägen.

Das zentrale Servicecenter liefert an seine Kunden Informationen und nimmt einfache Transaktionsprozesse wahr. Weitergehende Anfragen können an regionale und funktionale Servicecenter weitergeleitet werden.

- **Sternmodell**

Im Sternmodell wird eine Fülle von zumeist regionalen/kommunalen Servicecentern über ein operatives Zentralsystem vernetzt. In diesem Modell können – je nach Funktions- und Leistungsfähigkeit des operativen Zentralsystems – weit reichende Informationen verteilt und komplexe Transaktionen vorgenommen werden. Sofern die Fähigkeiten des Zentralsystems nicht mehr ausreichend sind, werden die Kundenanfragen an andere kommunale oder funktionale Servicecenter weitergereicht.

- **Netzmodell**

Das Netzmodell baut auf bestehenden Strukturen auf. Hier werden zumeist bestehende regionale und kommunale Servicecenter eingebunden, die einer multilateralen Abstimmung in symmetrischen oder asymmetrischen nxn-Beziehungen unterliegen. Auch im Netzmodell sind die dezentralen Servicecenter in der Lage, einheitlich hochqualitative Informationen herauszugeben und einfache Transaktionen durchzuführen. Sofern die kommunalen oder funktionalen Servicecenter nicht bereits eingebunden sind, werden weitergehende Anfragen an die entsprechenden Organisationseinheiten weitergeleitet.



Aufgrund der erwarteten hohen Investitionskosten und der zunächst fehlenden Akzeptanz wird die Umsetzung von D115 unter Verwendung des Zentralmodells an dieser Stelle verworfen.

Auch das Stern- und das Netzmodell sind nicht frei von Nachteilen. Insbesondere der Aspekt einheitlicher Standards muss in der Pilotphase durch eine gute Koordinationsarbeit kompensiert werden, um sie in der Pilotierung anhand von Best-Practice-Beispielen dennoch realisieren zu können.

Die Vernetzung der bestehenden Servicecenter innerhalb des Netzmodells hat aber den großen Vorteil, dass das bisher aufgebaute Know-how optimal in das Projekt eingebracht wird. Es gestattet - je nach Pilotregion - die Umsetzung geringfügig unterschiedlicher Ansätze, die anhand von Praxiserfahrungen nach dem Pilotbetrieb ausgewertet werden können. In einem Standardisierungsverfahren können dann die anderen Pilotregionen wechselseitig die besten Lösungen austauschen und die zentralen Standards entsprechend angepasst bzw. weiterentwickelt werden.



Modelle für D115



	Zentrale	Stern	Netz
Neuaufbau über zentrale neu geschaffene Lösung	v		
Regionale Vernetzung mit eigener neuer Lösung		v	
Vernetzung vorhandener Lösungen ohne zentrale Lösung			v
Technologie			
Einheitlicher Standard	v	v	
Heterogene Lösungen			v
Einheitliches Austauschformat			v
Politische Umsetzbarkeit			
Kompatibilität zur kommunalen Selbstverwaltung		v	v
Letzter Abstimmungsprozess			v
Finanzierung jeder für sich			v
Investitionsschutz			v

Abbildung 17: Modelle für D115

4.9 Der Weg zur Flächendeckung von D115

Durch die multizentrische Struktur der Pilotregionen, aus der heraus D115 zu einem flächendeckenden Service ausgebaut werden soll, ergibt sich zwingend, dass mit Beginn des Pilotbetriebes nur eine sehr geringe Flächenabdeckung erreicht werden kann. Diese Lücken in der Flächenabdeckung schließen sich zunehmend mit dem weiteren Fortschritt von D115. Da allerdings D115 eine Initiative ist, der Länder und Kommunen freiwillig beitreten können, ist durch das an dieser Stelle gewählte Vorgehen nicht sichergestellt, dass eine allumfassende Flächenabdeckung innerhalb der nächsten Jahre gewährleistet ist.

Wie und unter Verwendung welcher Regeln solche Verwaltungen in D115 einbezogen werden sollen, muss zu einem späteren Zeitpunkt diskutiert werden.

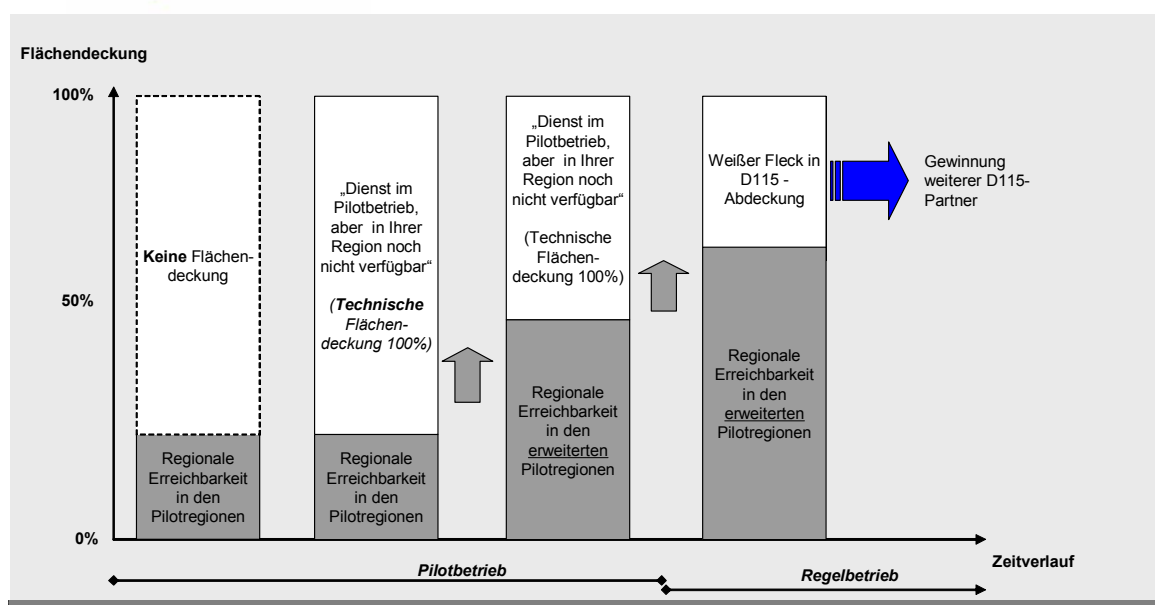


Abbildung 18: Kontinuierliche Flächendeckung von D115

Gelingt es, im Verbund ein hohes Qualitätsniveau zu etablieren und dauerhaft zu sichern, dann entsteht eine erhebliche Kluft zwischen den Verwaltungen, die ihre Anlaufstellen für



Kunden modernisiert haben und denen, die aufgrund eigener Bedenken dazu nicht bereit waren.

Ist D115 in der Einzelbetrachtung wirtschaftlich sinnvoll und verbessert sich der Bürgerservice so wie prognostiziert, dann entsteht ggf. Handlungsdruck für alle diejenigen, die noch keinem D115-Servicecenter angeschlossen sind. D115 soll für alle Interessenten zugänglich sein. Jeder, der entsprechende Qualitätskriterien erfüllt, soll Zugang zum Verbund bekommen – egal zu welchem Zeitpunkt dies geschieht.

4.10 Koordination mit Deutschland-Online Aktivitäten

Deutschland-Online ist eine gemeinsame Initiative von Bund und Ländern. Die Maßnahmen, die innerhalb dieser Initiative vorangetrieben werden, sollen zu standardisierten interoperablen informationstechnologischen Anwendungen und Infrastrukturen für den Einsatz in der öffentlichen Verwaltung führen. Neben den Vorhaben zur Basisinfrastruktur und zur Standardisierung werden durch Deutschland-Online auch Fachprojekte initiiert, die unmittelbar auf die Bedürfnisse der Bürger zielen:

- Kraftfahrzeugzulassung
- Personenstandswesen
- Meldewesen.

Am 22. Juni 2006 wurde der Aktionsplan Deutschland-Online verabschiedet, in dem eine Fülle von Aufgaben und Projekten festgehalten wurden, aus denen fünf Projekte mit besonders hoher Priorität umgesetzt werden sollen.

Neben den oben aufgeführten Vorhaben werden unter dem Dach von Deutschland-Online auch einheitliche Standards für technische Infrastrukturen entwickelt (Deutschland-Online Infrastruktur), die Einfluss auf die Realisierung von D115 haben können.

Bei der Umsetzung von D115 handelt es sich um eine Aufgabe, bei der bereits auf den ersten Blick eine hohe technologische Komplexität zu erwarten ist. Trotz der Dezentralität des Projektes wird es dennoch zu o. g. organisatorischen und technischen Standardisierungen kommen, die insbesondere mit den Ergebnissen des Projektes von Deutschland-



Online abgeglichen werden müssen. Aus diesem Grund werden regelmäßige Abstimmungen und Konsultationen mit den Verantwortlichen von Deutschland-Online durchgeführt.



Übersicht – Projekte Deutschland-Online (DOL)

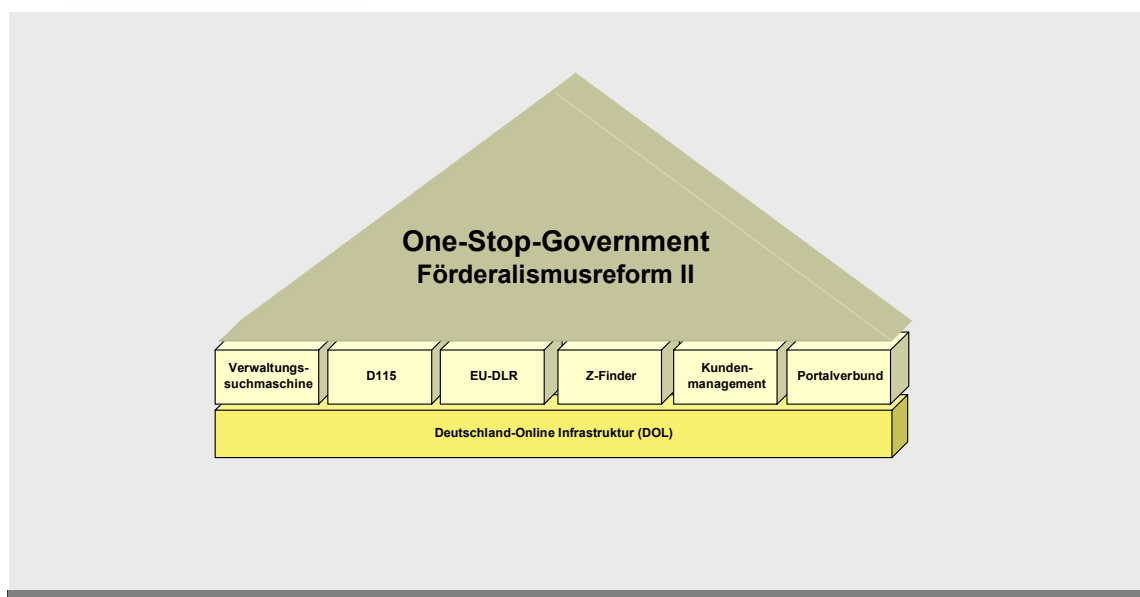


Abbildung 19: Übersicht Projekte Deutschland-Online (DOL)

4.11 Zentrale Koordinationsfunktion

Auf Grundlage der bereits mehrfach angeführten dezentralen Organisationsstrukturen von D115 wird eine übergeordnete Koordinierungsfunktion nur mit begrenzt wahrzunehmendem Funktionsumfang beliehen werden. Dieser kann sich nur aus den Aufgaben ableiten lassen, die alle oder zumindest eine bestimmte Anzahl von eigenständigen D115-Servicecentern betreffen – somit alle Aufgaben, die im Interesse aller Verbundteilnehmer liegen. Dies sind zu aller erst:¹¹

¹¹ Vgl. ISPRAT Studienentwurf, Hamburg, 10.10.07, S. 63



- Kommunikationsmaßnahmen, die über alle verfügbaren Kommunikationskanäle auf die Zielgruppen gerichtet Aufmerksamkeit für D115 erzeugen und somit den Betriebszweck von D115 untermauern und die Flächendeckung fördern,
- Administration des Gesamtverbundes, angefangen bei zentralen Vergaben oder der Durchführung von Verrechnungen zwischen den teilnehmenden Servicecentern über den Betrieb der verbundsinternen Kommunikation bis zur Klärung und Umsetzung von Zustuerungs- und Überlaufverfahren,
- Standardisierungsmaßnahmen zur Gewährleistung der Interoperabilität, zur Klärung von Normierungsfragen und der technischen Weiterentwicklung,
- die Entwicklung von Qualitätsstandards sowie deren Sicherstellung und Weiterentwicklung,
- Maßnahmen zur Fortentwicklung und Umsetzung der Gesamtstrategie von D115,
- beratende und unterstützende Tätigkeiten, insbesondere dann, wenn neue Servicecenter eingerichtet werden oder technologische Entwicklungen zu neuen Verfahren führen, die durchgehend auch bei D115 eingerichtet sein sollten.

Zielsetzung ist nicht der Aufbau einer starken und großen Zentralorganisation, sondern die Einrichtung einer kleinen, hoch flexiblen und schlagkräftigen Organisationseinheit, welche Aufgaben wahrnimmt, die nicht an anderer Stelle des Verbundes übergreifend wahrgenommen werden. Das Beispiel Deutschland-Online zeigt, dass Aufgaben auch an einzelne Verbundpartner vergeben werden können, die diese dann für alle anderen Teilnehmer erledigen.

Vorschläge zum Aufbau und zur Ausprägung einer zentralen Institution werden im Rahmen der Feinkonzeption erarbeitet.

4.12 Kostenverantwortung in D115

Trotz der anfänglichen Koordination durch das Bundesministerium des Innern und das Hessische Ministerium der Finanzen, die entsprechende initiale Kosten übernehmen, ist D115 ein dezentrales Projekt, das auch dezentral finanziert werden muss.

Jedes D115-Servicecenter muss somit durch seinen Träger finanziert werden. Inwiefern insbesondere die einzelnen Länder finanzielle oder sonstige Unterstützungsleistungen für die in ihrer Zuständigkeit liegenden Kommunen leisten, ist an anderer Stelle zu entscheiden. Jedes Land übernimmt die Koordination „seiner“ kommunalen Servicecenter in eigener Verantwortung.

Für den Träger eines D115-Servicecenters fallen nachfolgende Ausgaben bzw. Kosten an:

- Personal
- Infrastruktur
 - Wissensmanagement
 - Vorgangsbearbeitung
 - ACD-Anlage
 - etc.
- Dienstleistungen
 - Unterstützung durch externe Mitarbeiter
 - ggf. Service Providing
 - etc.



Kostenverteilung in der Pilotphase

Kostenzuständigkeiten D115	Kommunen	Kreise	mittelb. unmittelb. Landesv.	mittelb. unmittelb. Bundesv.	Zentral- projekt BMI/HMdF	Anrufer
Anrufe aus 115-Netz						v
Aufbau Netzplattform in Pilotphase					v	
Betrieb Netzplattform					v	v
Aufbau eigener Servicecenter	v	v	v	v		
Personal	v	v	v	v		
Infrastruktur	v	v	v	v		
Wissensmanagement	v	v	v	v		
Vorgangsbearbeitung	v	v	v	v		
ACD	v	v	v	v		
Dienstleistungskosten	v	v	v	v		
D115-Projektmanagement						
Teilnahme Arbeitsgruppen	v	v	v	v	v	
Eigene Personalkosten	v	v	v	v	v	
Erste technische Entwicklung					v	
Systemkomponentenerfüllung					v	
zentrales Projekt...					v	
Länder Projektmanagement			v			

Abbildung 20: Kostenverteilung in der Pilotphase

Neben dem Aufbau und dem Betrieb der dezentralen Servicecenter müssen insbesondere in der Pilotphase von D115 zentrale und dezentrale Arbeitsgruppen eingerichtet werden, deren Funktionsfähigkeit und Ergiebigkeit von der intensiven Mitarbeit aus den dezentralen Servicecentern abhängig ist. Die für die Entsendung und Mitarbeit anfallenden Kosten trägt jedes Servicecenter selbst.

Die durch das BMI und HMdF getragenen Kosten beinhalten das zentrale Projektmanagement bzw. die Durchführung der zentralen Koordination sowie ggf. eingeschränkt die Beschaffung/ Entwicklung zentral notwendiger technischer Komponenten (z.B. Dienstleistungskatalog).

Die Finanzierung des Regelbetriebes muss durch die Verbundteilnehmer gewährleistet werden. Diese Frage wird in der Phase der Feinkonzeption zu diskutieren sein.



4.13 Rechtlicher Rahmen

Das Projekt D115 ist gemäß dem Beschluss der E-Government - Staatssekretäre vom 2. Mai 2007 „im Rahmen der föderalen Ordnung und unter Wahrung der kommunalen Selbstverwaltung“ zu realisieren. Dieser Vorgabe wird dadurch Rechnung getragen, dass die Mitwirkung in dem Projekt für alle Beteiligten auf dem Prinzip der Freiwilligkeit basiert. Ein Eingriff in die gemäß Art. 28 Abs. 2 GG verfassungsrechtlich gewährleistete Selbstverwaltungsgarantie der kommunalen Gebietskörperschaften ist daher mit dem Projekt D115 nicht verbunden. Die Hoheit der Länder bleibt ebenfalls gewahrt, denn auch deren Teilnahme beruht auf dem Prinzip der Freiwilligkeit.

Die ebenenübergreifende Kooperation in dem Projekt hat darüber hinaus dem Verbot der Mischverwaltung Rechnung zu tragen. Darunter ist jede funktionelle und organisatorische Verflechtung von Bund und Ländern bzw. der kommunalen Ebene zu verstehen. Die Zusammenarbeit zwischen Bund, Ländern und Kommunen im Projekt D115 verstößt nicht gegen diesen Grundsatz, denn die bisherige Projektstruktur dient lediglich der internen Organisation zur Vorbereitung des Verbundes. In der Phase der operativen Erprobung der Rufnummer werden hoheitliche Handlungen gegenüber dem Bürger lediglich durch die beteiligten Servicecenter im Rahmen ihrer Zuständigkeit vorgenommen.

Von der ebenenübergreifenden Organisation des Projektes zu unterscheiden sind rechtliche Aspekte, die bei der Erbringung von Verwaltungsdienstleistungen gegenüber dem Bürger durch das am D115-Verbund teilnehmende Servicecenter zu beachten sind. Die Bündelung von Aufgaben in einem Servicecenter, die sich auf beratende, vermittelnde und unterstützende Funktionen zur Entlastung der Fachverwaltung konzentrieren, erfordert eine Anpassung der organisatorischen Struktur und der Zusammenarbeit der Behörden untereinander. Die notwendigen rechtlichen Veränderungen sind jedoch in der Regel unproblematisch, da die binnenorganisatorische Gestaltung der Behördenstruktur der vorrangig betroffenen kommunalen Ebene vorbehalten und Teil ihrer Selbstverwaltungsgarantie ist.

Die Erhebung von Gebühren für die Inanspruchnahme der Servicenummer 115 ist grundsätzlich zulässig, unabhängig davon, ob ein erhöhter Telefontarif oder konkrete Gebühren für bestimmte Verwaltungshandlungen erhoben werden. Dabei zu beachten sind die



Grundsätze des Gebührenrechts. Die Höhe der Gebühren kann sich demnach an dem Prinzip der Kostendeckung und an dem wirtschaftlichen Wert der erbrachten Verwaltungsdienstleistung orientieren.

Die Einhaltung datenschutzrechtlicher Bestimmungen erscheint unproblematisch, da unter der Rufnummer 115 zunächst nur allgemeine Auskünfte und Informationen erteilt werden. Bei der Bearbeitung von Anfragen, die nicht im Erstkontakt gelöst werden können und eine Rückmeldung an den Anrufer erfordern, ist zwar eine Erhebung der Personendaten denkbar. Diese erfolgt jedoch nur mit Einwilligung in die Datenverarbeitung durch den Bürger. Die Weiterleitung dieser Daten durch das Servicecenter an die zuständige Stelle ist daher datenschutzrechtlich unbedenklich.

Die derzeitige Ausgestaltung der einheitlichen Behördenrufnummer erfordert somit allenfalls einen geringen gesetzgeberischen Anpassungsbedarf. Änderungen der rechtlichen Bewertung können sich ergeben, wenn das Projekt ein höheres Maß an Verbindlichkeit erlangt, beispielsweise durch den Eintritt in die operative Pilotphase, in der die teilnehmenden Servicecenter verbindliche Zusagen über die Erfüllung der gemeinsam festgelegten Standards zu erbringen haben. Rechtlicher Handlungsbedarf kann sich darüber hinaus dann ergeben, wenn in einer späteren Phase des Projektes über die Erteilung von Informationen und Auskünften hinausgegangen werden soll und eine verfahrensabschließende Bearbeitung von Vorgängen angestrebt wird. Schließlich bedarf es für die angestrebte Überführung des Projektes von der Erprobungsphase in den Regelbetrieb einer rechtlich zulässigen und verbindlichen Struktur für die Zusammenarbeit der D115-Servicecenter in einem Dachverband. Eine abschließende rechtliche Bewertung der einzelnen Umsetzungsszenarien und bestimmter Einzelfragen erfolgt in der Feinkonzeptionsphase.



5 Technischer Entwurf

5.1 Telefonkanal-/ Multikanalfähigkeit

Die Auswertung des Kundenverhaltens einzelner Verwaltungen zeigt, dass der am häufigsten gewählte Kommunikationskanal das Telefon ist.¹² Nachfolgende Grafik untermauert diese Aussage:



Verteilung der Kontaktkanäle



	(Besuch)	Telefon	E-Mail	Brief	Fax	SMS	MMS	Video
Stadt Köln	+)	99%	<1 %	1< %	0 %	0 %	0 %	0 %
Stadt Duisburg	25%	65%	3%	5%	2%			
Stadt Mülheim	28%	61%	4%	4%	3%			
aus Sicht Land +++)		57 %	31 %	12 %	0 %	0 %	0 %	0 %
aus Sicht Bund ++++)	5%	42 %	31%	16%	6%			
Aufbau Priorität		<div>Priorität 1</div>	<div>Priorität 2</div>	<div>*)¹ Etablierte Struktur</div>	<div>Etablierte Struktur</div>	beobachten		

*) Wenn der Bürger eine E-Mail schreibt, hat er sich zuvor detailliert im Internet informiert und dort Kontaktadressen gefunden. Somit in der Regel keine Anfrage nach D115-Definition !

+) Nach wie vor wichtigster Kontaktweg. Nicht statistisch erfasst und mit Servicecenter Kontakten abgeglichen. Schätzungen > 40% aller direkten Bürgerkontakte.

++) Quelle: Eigenangaben der Städte bei telef. Nachfrage.

+++ Quelle: Werte eines Landes Service Centers, gerundete Werte.

++++) Interne Angaben BMI, BearingPoint Studie 2006

Abbildung 21: Verteilung der Kontaktkanäle

Eine aktuelle Studie unterstreicht nochmals diesen Sachverhalt eindeutig. Demnach bevorzugen selbst 73% derjenigen, die als sogen. E-Governer das Internetangebot von Bund, Ländern und Kommunen nutzen, den telefonischen Kontakt zu ihren Verwaltungen.¹³

¹² Quelle: Erfahrungswerte und Schätzzahlen der existierenden Service Center. Zahlen werden innerhalb der Pilotphase validiert.

¹³ TNS Infratest, Presseinformation vom 23.10.2007.



Das dargestellte Nutzungsverhalten zeigt, dass sich die größte Wirkung von D115 eindeutig im telefonischen Service entfaltet. Dieser Kommunikationskanal wird daher mit Priorität entwickelt und umgesetzt. E-Mail wird zur direkten Kommunikation mit Bürgern genutzt, um beispielsweise einen Link, eine Broschüre oder eine Antwort zuzustellen.

E-Mail ist aber derzeit nicht als Eingangskanal geplant, weil die heute schon vorhandenen E-Mail-Kontaktwege auf den bestehenden Portalen (in Form von Kontaktformularen oder direkten Fachverwaltungszugängen) unnötig und arbeitsaufwendig über D115 umgeleitet würden. D115 würde sich damit in den Wettbewerb mit bestehenden Portalen und deren Suchmechanismen begeben.

Zudem ist nicht geplant, ein an Bürger, Unternehmen und Institutionen gerichtetes D115-Portal einzurichten, welches die Funktionen von D115 nicht über das Telefon, sondern über das Internet bereitstellt. Ein solches Portal würde sich im Wettbewerb zu vorhandenen Angeboten von Bund, Ländern und Kommunen platzieren. Die Einführung eines solchen Portals ist grundsätzlich ausgeschlossen!

D115 ist gerade der Versuch, den für den Telefonkanal fehlenden Suchweg nach einer Behördennummer für die korrekte Dienstleistung und den sie vertretenden Ansprechpartner effizienter zu lösen. Dieses gilt insbesondere für die Zielgruppe, die telefoniert, sich aber nicht parallel im Internet befindet.

Gleichwohl können neben dem telefonischen Kanal auch andere Kommunikationskanäle zur Vermittlung von Verwaltungsinformationen und -dienstleistungen an die relevanten Zielgruppen genutzt werden. Neben der Nutzung des Telefons können Bürgeranliegen auch weiterhin in einem persönlichen Gespräch vorgetragen werden. Die übliche Nutzung der Schriftform steht ggf. nicht für den Erstkontakt zwischen Verwaltung und Kunden im Vordergrund, bekommt aber dann eine immanente Bedeutung, sofern sich Verwaltungsakte an D115-Telefonate anschließen. Über das Internet, E-Mail, Fax, Briefe etc. können Dienstleistungen bereitgestellt und die Interaktion mit dem Kunden vollzogen werden.



Einheitliche Behördenrufnummer 115



Selbstverständlich wird D115 zur Kommunikation mit seinen Kunden E-Mail nutzen: schließlich ist dieses effizienter und aus Sicht der Verwaltung kostengünstiger als ein Rückruf.

Bereits jetzt besteht die Möglichkeit einer parallelen Mehrkanalnutzung, in der mehrere Kommunikationskanäle zeitgleich zur Bearbeitung einzelner Prozessschritte eines Vorganges genutzt werden.

Aufgrund der hohen organisatorischen und technischen Komplexität will D115 zunächst die Umsetzung des Telefonkanals voranbringen. Die Einbindung weiterer Kommunikationskanäle in D115 wird regelmäßig geprüft.



Filterfunktion von D115

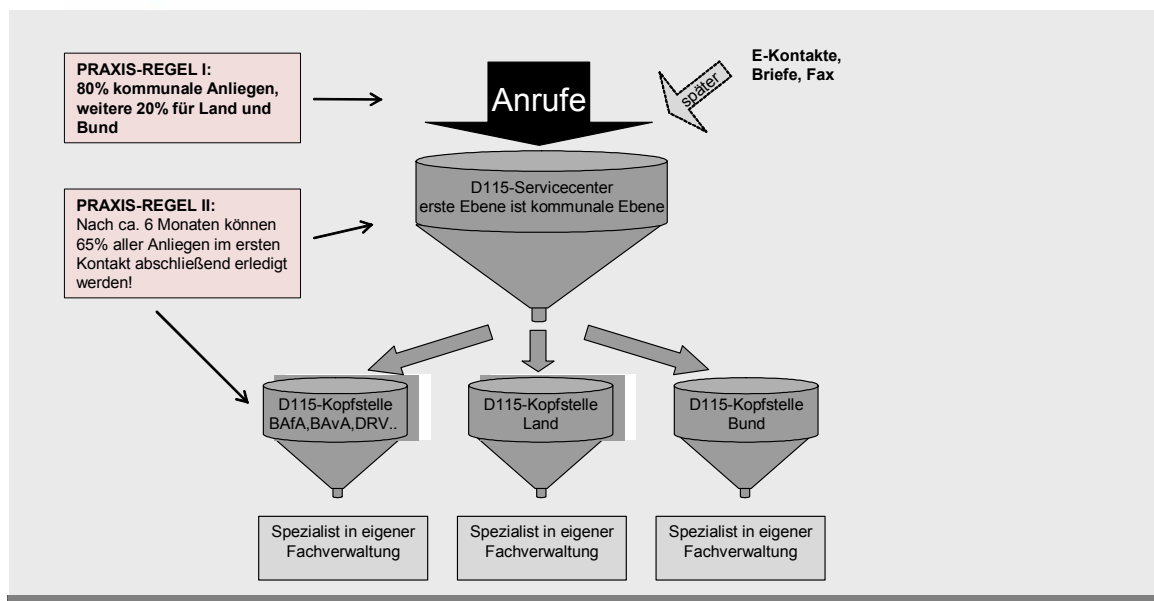


Abbildung 22: Filterfunktion von D115

5.2 Zentrale Rufnummer und Telefonnetz

Die Servicecenter sollen künftig über die zentrale Rufnummer „115“ erreichbar sein. Die Rufnummer ist bei der Bundesnetzagentur beantragt und soll kurzfristig übergeben werden.

Der Serviceverbund von D115-Servicecentern benötigt eine Struktur zur Zuführung der Telefonate aus allen Festnetzen, Mobilfunknetzen sowie aus den VoIP-Netzen. Die Anrufe müssen zunächst anhand von Kenngrößen (z.B. Vorwahlgebiet oder Funkzelle) bestimmten D115-Servicecentern mit regionalem oder funktionalem Bezug zugeordnet und dann unmittelbar zugeleitet werden. Diese Anrufer-Kennung sorgt dafür, dass im Festnetz (einschließlich der öffentlichen Telefonzellen) und in Mobilfunknetzen eine Zuordnung zum geografisch in der Nähe liegenden D115-Servicecenter vorgenommen werden kann. Aufgrund des erwarteten hohen kommunalen Bezuges, ist diese Zuordnung sinnvoll und unerlässlicher Konzeptbestandteil.

Die Pilotierungsphase bietet aber auch die Möglichkeit, die Effektivität und vor allen Dingen die Nutzer-Akzeptanz von Nachwahlinformationsverfahren, die im Anschluss an die Wahl von 115 weitere Eingaben erfordern, zu prüfen. Somit kann zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht ausgeschlossen werden, dass auch Nachwahlverfahren bei D115 zum Einsatz kommen. Nachwahlinformationsverfahren sollen in der Pilotierungsphase jedoch möglichst vermieden werden.



Aufbau Netzbetrieb

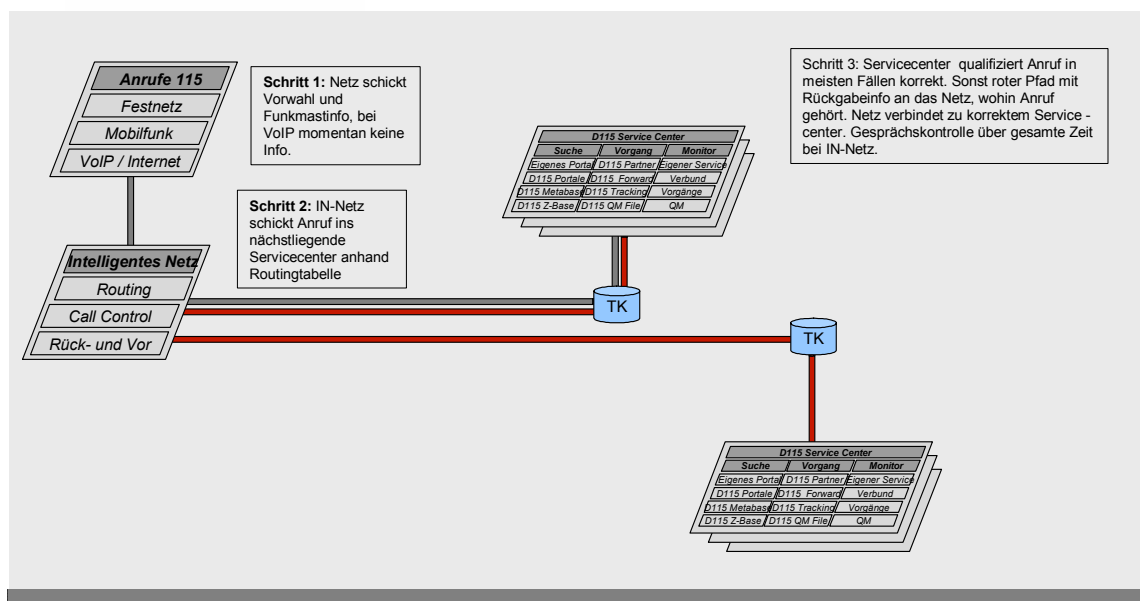


Abbildung 23: Aufbau Netzbetrieb

Die Anrufe werden nach dem oben geschilderten Verfahren anhand ihrer Zuordnungen den D115-Servicecentern zugesteuert. Diese Zuordnungen werden von einer zentralen Projektstelle administriert. Über die Administration des Zuführungsnetzes von D115 kann außerdem die zeitliche Zusteuerung beeinflusst werden, weil es von Vorteil ist, wenn Anrufvolumina in schwach ausgelasteten Tages- und Wochenzeiten von lediglich einem Servicecenter bearbeitet werden. Entsprechend wird bei Überlast in einigen Servicecentern das Volumen durch eine Verteilung an weniger ausgelastete Servicecenter gesteuert.

Um zu jeder Zeit die Servicequalität von D115 beurteilen zu können, werden im Zuführungsnetz Echtzeitinformationen verarbeitet, die Überlastsituationen in einem bestimmten D115-Servicecenter sofort erkennbar darstellen. So kann Verkehr an ein anderes mo-

mentan nicht so stark frequentiertes D115-Servicecenter abgegeben werden. Dies kann in Teilen sogar im Zuführungsnetz als Ablaufprogramm automatisch gesteuert erfolgen.

Netzbetrieb und Weiterleitung sollen nach dem bisherigen Projektkonzept über geringe Gesprächsgebühren finanziert werden. Diese Kosten (Orientierung an Ortstarifen) werden demnach von den Anrufern getragen, also den D115-Kunden.

5.3 Basisbestandteile einer Servicecenter-Verbund-Lösung

Aufgrund der dezentralen Organisationsstrukturen wird der Großteil der Anwendungen und Systeme in den einzelnen Servicecentern betrieben. Dabei basiert die Systemlandschaft auf mehreren Basisbestandteilen, die aus der nachfolgenden Grafik hervorgehen.



Verbundlösung D115

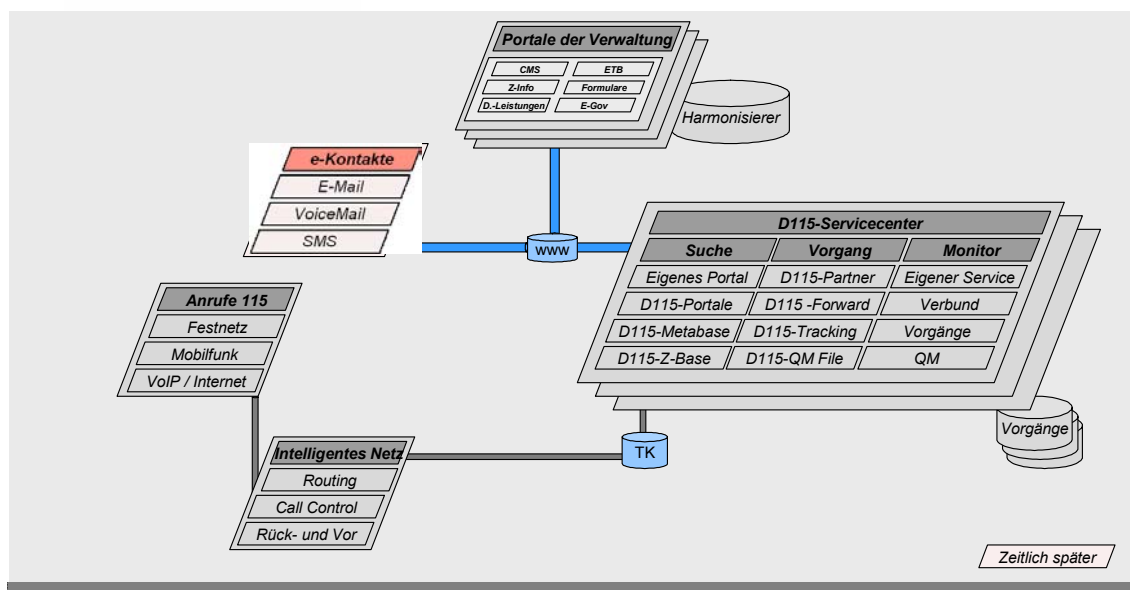


Abbildung 24: Verbundlösung D115

Für den erfolgreichen Betrieb eines D115-Servicecenters ist eine Suche erforderlich, die den Abruf aller benötigten Informationen über das Wissensmanagement ermöglicht. Wei-



terhin ist ein Vorgangsbearbeitungssystem zu implementieren, mit dessen Hilfe Vorgänge, die nicht direkt Fall abschließend von einem Mitarbeiter beantwortet werden können, durch das Backoffice oder die dahinter liegende Fachverwaltung geführt werden.

Zur Bewertung der eigenen Performanz bedarf es auch einer Monitoring-Komponente, die Aussagen zu Qualität, Effizienz und Effektivität erlauben. Eine solche Komponente ist auch für die Information über die Effizienz und Effektivität der jeweiligen Servicecenter für deren Träger erforderlich.

5.4 Das Internet als Hauptinformationsquelle

Grundlage einer vernetzten Servicecenter-Struktur mit vergleichbaren Leistungsausprägungen ist eine einheitliche Wissensbasis. Das Wissen ist heute in einer Vielzahl von Internetportalen abgelegt, die von Bund, Ländern und Kommunen in den letzten 10 Jahren geschaffen wurden. Sie sind veröffentlicht. Das bedeutet, folgende Anforderungen können als gewährleistet angesehen werden:

- Die abgebildeten Informationen sind öffentlich. Sie unterliegen keinem weiteren Schutz.
- Sie sind fachlich von zuständigen Personen geprüft und genehmigt worden. Sie sind sachlich richtig.
- Die Informationen werden in der fachlichen Verantwortung stetig auf den neuesten Stand gebracht. Sie sind aktuell.

Diese originären Daten werden vom D115-Projekt genutzt. Es entsteht also keine doppelte Datenbasis mit zusätzlichem Pflegeaufwand. Die vorhandenen öffentlich zugänglichen Daten werden lediglich intensiver genutzt.



Internet Portale der Verwaltung

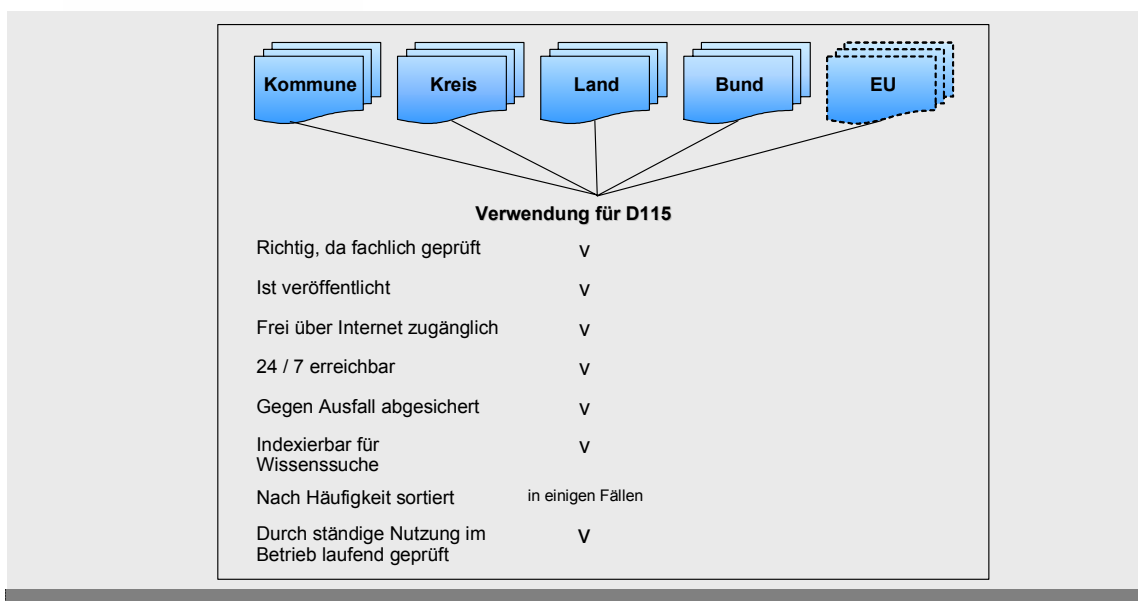


Abbildung 25: Internet-Portale der Verwaltung

Innerhalb der Pilotierung wird anhand der häufig nachgefragten Dienstleistungen eine ständige Rückkopplung zwischen D115 Servicecenter-Anfragen und der Abbildung dieser Anfragen im jeweiligen Verwaltungsportal erfolgen. So werden die Portale zum einen besser für D115 nutzbar und zum anderen ein Stück bedarfsorientierter: Der Internetnutzer gibt nur selten eine Rückmeldung, ob die Informationen seinem Bedürfnis entsprechen. Die ständige Nutzung der Portale für Auskünfte am Telefon bietet weiteres Optimierungspotenzial und ist daher ein wichtiger Sachverhalt für die Pilotierung.

Die meisten Portale sind technisch so zuverlässig konzipiert, dass sie über das Internet ausfallsicher zur Verfügung stehen. Damit werden die Zugriffe in einer vernetzten Struktur über das Internet ohne zusätzliche Datenleitungen ermöglicht.



Über die Nutzung der Portale zur Beantwortung der Fragen der Bürger soll auch eine stetige Qualitätskontrolle erfolgen. Der D115-Mitarbeiter soll falsche oder veraltete Informationen in Portalen identifizieren und an die fachlich verantwortliche Stelle melden.

Durch die ständige Nutzung der Information in den D115-Servicecentern erfolgt mit jedem Kundengespräch nicht nur die Kontrolle darüber, ob das Gespräch erfolgreich geführt und abgeschlossen werden konnte, sondern auch, ob die verwendeten Informationen ausreichend, klar strukturiert und aufbereitet sowie dem Anschein nach fachlich richtig waren.

Daher ist es wichtig, die vorhandenen Internetauftritte und -portale dort, wo noch nötig, zu führenden Informationsbasen von D115 zu entwickeln und diese auf vereinheitlichte Informationsinhalte und Anordnungen zu konzentrieren, so dass den Servicecenter-Mitarbeitern eine schnelle Reaktion auf Kundenanfragen ermöglicht wird. Dieses muss als Grundvoraussetzung für den Beitritt in den D115-Verbund erfüllt sein.

Heute übliche technische Verfahren von Wissensmanagement-Technologien unterstützen den Prozess, indem nur die relevanten Informationen indiziert werden. So können nicht relevante Informationen, wie beispielsweise das mehrjährig angewachsene Pressearchiv eines Internetportals ausgeblendet werden. Dies erhöht die Suchgeschwindigkeit und erleichtert den Überblick. Dabei zeigen die erfolgreichen Praxisbeispiele, dass Servicecenter-Mitarbeiter mit technologischer Unterstützung schnell dazu in der Lage sind, zielgerichtete Inhalte zu identifizieren und sachgerechte Auskünfte zu erteilen.



6 Umsetzungskonzept

6.1 Dezentraler Betrieb der Servicecenter

6.1.1 Erforderliche Arbeitspakete für den Aufbau eines D115-Servicecenters

Das Fundament von D115 bilden die dezentralen Servicecenter. Da jeder Service an dem schwächsten Glied in seiner Kette gemessen wird, ist es für den Erfolg des Verbundes wichtig, dass diese Servicecenter sorgfältig aufgebaut werden und sich die offerierte Qualität stetig weiter entwickelt.

Im folgenden Schaubild sind die wesentlichen Arbeitspakete/ Lösungsmodule dargestellt, die für den Aufbau eines Servicecenters erledigt werden müssen. Sie lassen sich genauso auf die Transformation einer bisherigen Telefonzentrale in ein D115-Servicecenter anwenden. Insofern müssen diese Arbeitspakete von denen gelöst werden, die über keine funktionierenden Servicecenter-Strukturen verfügen (Interessierte Pilotteilnehmer).



Dezentraler Betrieb der Servicecenter

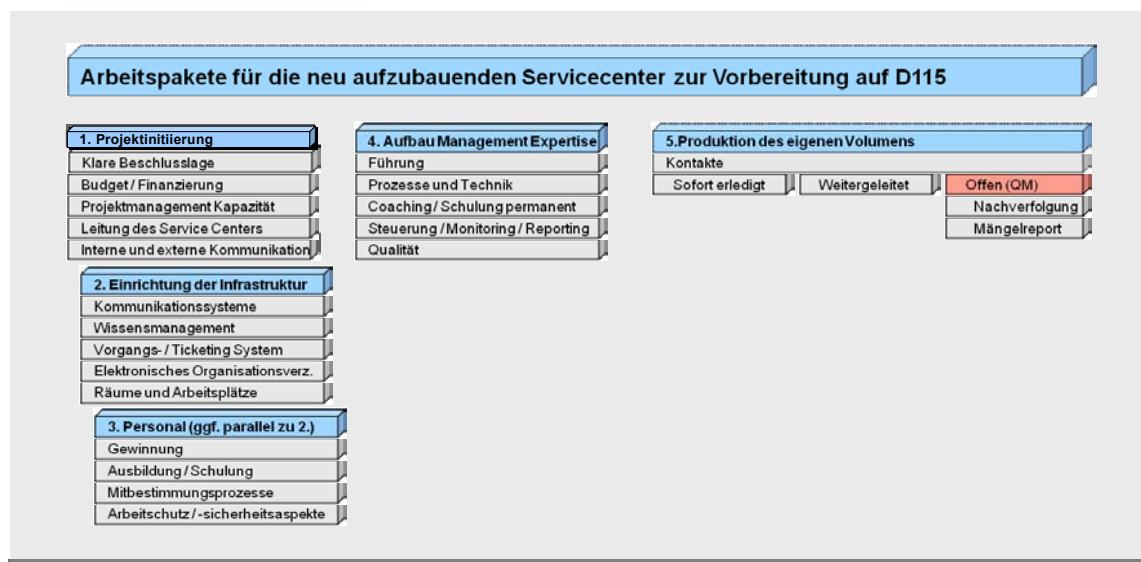


Abbildung 26: Aufgaben für neu zu gründende Servicecenter



Einige der einleitenden Schritte für die Projektinitiierung (1) werden im Rahmen der Interessenbekundung für D115 von den einzelnen Interessenten bereits abgearbeitet sein. Sie sind jedoch bis zur Teilnahme am Pilotbetrieb und selbst danach weiterhin notwendig, wie z.B. eine jederzeit klare positive Beschlusslage der eigenen Verwaltungsleitung für D115.

Der zweite wesentliche Aufgabenblock ist die Einrichtung der Infrastruktur (2). In einigen Fällen kann sicherlich auf bereits vorhandene Infrastrukturen aufgebaut werden.

Das Personal (3) ist einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren für jedes Servicecenter. Einerseits bestimmen gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter über den Erfolg eines Servicecenters. Andererseits determinieren sie ca. 90% aller Kosten, die für den Betrieb eines Servicecenters anfallen.

Die Management-Expertise (4) für die erfolgreiche Steuerung und Leitung eines Servicecenters muss zudem aufgebaut werden. Idealerweise sollten die Personen, die später das Servicecenter führen, von Anfang an zur Verfügung stehen.

Das Servicecenter „produziert“ anschließend erfolgreich bearbeitete Kontakte (5):

- die sofort erledigt werden,
- die weitergeleitet werden und
- Kontakte, die offen bleiben/ nicht beantwortet werden können und deren Erledigung daher intensiv überwacht werden muss.

Innerhalb der Pilotierungsphase ist es für diejenigen, die ein Servicecenter neu aufbauen oder eine bestehende Telefonzentrale einschließlich des vorhandenen Teams transformieren, von wesentlichem Vorteil in einem strukturierten Prozess auf die Erfahrung und Expertise der Teilnehmer zugreifen zu können, die bereits erfolgreich mehrere Jahre Servicecenter betreiben.

Diesen Know-How Austausch effizient zu organisieren, ist wichtiger Umsetzungskonzeptbestandteil von D115.

6.1.2 Erforderliche Arbeitspakete für die Teilnahme am D115-Verbund

Bereits existierende Servicecenter bauen auf einer Infrastruktur auf, die deutlich über die der neu zu gründenden Servicecenter hinausgeht. Alle in der folgenden Abbildung grün gekennzeichneten Bereiche sind für diese Servicecenter überwiegend bereits vorhanden. Wichtiger Bestandteil ist aber auch hier die Projektinitiierung (1), in der die Herbeiführung einer klaren Beschlusslage für D115 Grundlage für das weitere erfolgreiche Vorgehen ist.

Dezentraler Betrieb der Servicecenter

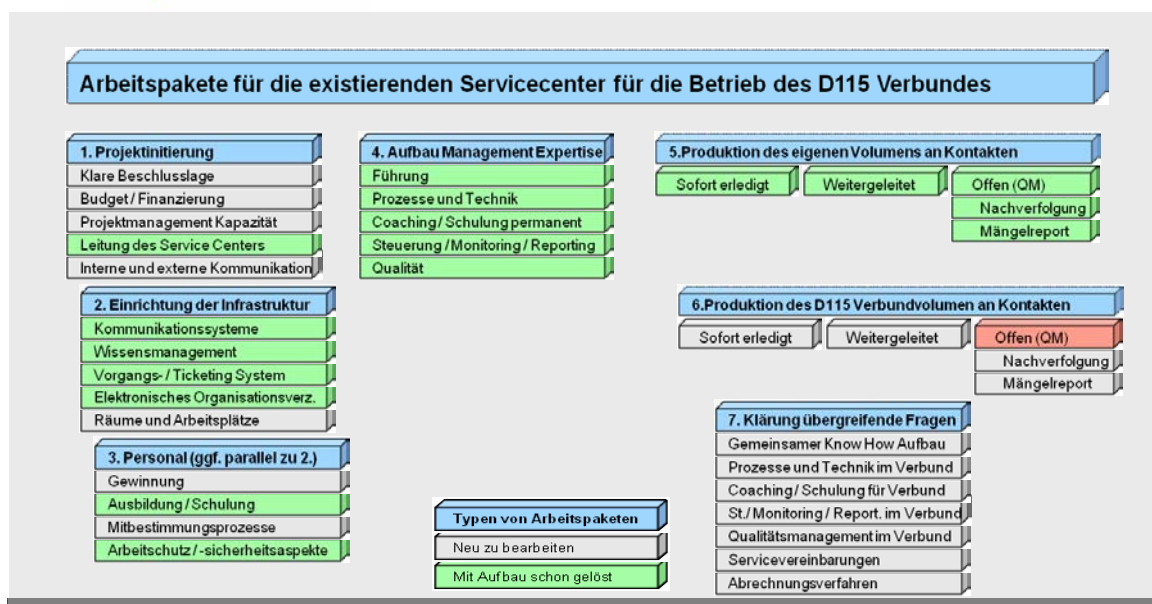


Abbildung 27: Aufgaben für bereits existierende Servicecenter

Infrastruktur (2), Personal (3), Management Expertise (4) und Produktion des Kontaktvolumens (5) für die eigene Verwaltung bieten eine solide Basis für eine Teilnahme an D115. Allerdings bilden wichtige Aufgabenblöcke, wie die Produktion des Verbundvolumens an Kontakten (6) und die Klärung der übergreifenden Fragen (7) aus dem multizentrischen Ansatz eine neue Herausforderung.

Diese neuen Aufgabenblöcke werden innerhalb der Pilotierungsphase durch Arbeitsgruppen mit Experten aus den bereits existierenden Servicecentern erarbeitet.

6.2 Betrieb zentraler Strukturen

Wichtigste aufzubauende zentrale Struktur ist der Telefon-Netz-Betrieb von D115. Die Rufnummer 115 muss in den Vermittlungsstellen eingerichtet werden und von einer zentralen Stelle nach konfigurierbaren Regeln auf die D115-Servicecenter-Struktur verteilt werden.

Es muss im Verbund sichergestellt sein, dass ein einheitliches hohes Qualitätsniveau erreicht wird, das sich einem stetigen Verbesserungsprozess unterwirft. Negativ zu bewerten wäre der Sachverhalt, wenn sich der Service gegenüber der heutigen Lösung nicht signifikant verbessern würde. Dieses gilt in erster Linie für die Regionen, die bisher noch über keine kommunalen Servicecenter verfügen. Allerdings muss auch mittelfristig eine Leistungssteigerung in den Regionen erreicht werden, die bereits heute über funktionsfähige Servicecenter verfügen.

In der Vorbereitung zum Pilotbetrieb wird eine Phase der Feinkonzeption durchlaufen, in der festgelegt wird, wie in allen Servicecentern feste Qualitätsregeln eingehalten werden. Orientierungspunkt aus der Privatwirtschaft dazu wären beispielsweise Franchise Ketten, die trotz völlig unterschiedlicher Standorte ein einheitliches Qualitätsniveau sicherstellen.

Die Servicevereinbarungen müssen einem Reporting unterliegen, so dass negative Zielabweichungen sofort transparent werden.

Ein Monitoring und Reporting zentraler Kenngrößen ist wichtig, weil einmal über regelmäßiges Benchmarking ständige Verbesserungen erreichbar sind und nur so gemessen werden kann, wer im Verbund über das eigene Kontaktvolumen hinaus Aufgaben im Verbund wahrnimmt: Schließlich sollten sich diejenigen, die entlastet werden, an diesen Kosten angemessen beteiligen.

Eine weitere zentrale Aufgabe ist es, dafür Sorge zu tragen, dass ein ständiger Lastausgleich im Verbund erfolgt.



Zur Klärung dieser und weiterer Fragen werden Arbeitsgruppen eingerichtet. Entsprechend mit Priorität zu bearbeitende Aufgabenpakete werden unter Einbezug der Experten aus den Pilotregionen ausgeführt. Dazu zählt auch die Konzeption der zentralen Strukturen. Durch dieses Vorgehen wird sichergestellt, dass sich nicht ein ausufernder und praxisuntauglicher Zentralismus aufbaut.

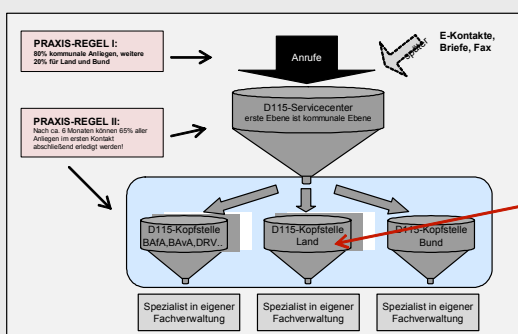
6.3 Vorschlag operatives Vorgehen auf Landes- und Bundesebene

Die kommunale Ebene ist aufgrund des hohen Anteils der an sie gerichteten Fragen erste Anlaufstelle der D115-Kunden. Sie ist jedoch darauf angewiesen, dass Fragen an die Landes- oder Bundesverwaltung zügig und ohne Warteschleife weitergeleitet werden können. Es gilt auch hier die vorab erklärte Filterregel entsprechend der Häufung von Fragen sowie die schnelle sichere Beherrschung des überwiegenden Anteils dieser Fragen.

Bundes- oder Landesbehörden haben somit die Aufgabe, eigene D115-Servicecenter einzurichten. Auch hier gibt es existierende Beispiele, etwa das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und auf Landesebene in NRW und Bayern. Insbesondere die virtuelle Einbindung der Ressortstruktur bringt in Bayern den erforderlichen Fachbezug und den direkten Zugriff auf das jeweils fachlich zuständige Ressort. Die dezentralen Kräfte dienen als Kopfstelle für das eigene Ressort und fungieren als Kapazitätsreserve für ein atmen- des, sich flexibel an die Auslastungskurve anpassendes D115-Servicecenter.



1. Filterregel erinnern



2. Konzepte prüfen und adaptieren

Diverse Servicecenter auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene

3. Eigenes Servicecenter einrichten

Arbeitspakete für die neu aufzubauenden Servicecenter zur Vorbereitung auf D115		
1. Projektorganisation	4. Aufbau Management Experte	5. Produktion des eigenen Volumens
1.1. Klare Verantwortlichkeiten	4.1. Führung	5.1. Kontakte
1.2. Budget / Finanzkontrolle	4.2. Prozesse und Testplan	5.2. Sofort erledigt
1.3. Projektmanagementkonzepte	4.3. Coaching / Schulungsmaterial	5.3. Weitergabe
1.4. Aufbau des Service Centers	4.4. Steuerung / Monitoring / Reporting	5.4. Qualitätsmanagement
1.5. Interne und externe Kommunikation	4.5. Qualität	
2. Einrichtung der Infrastruktur		
2.1. Kommunikationssysteme		
2.2. Wissensmanagement		
2.3. Vorgangs- / Ticketing-System		
2.4. Elektronisches Organisationsdiagramm		
2.5. Räume und Arbeitsplätze		
3. Personal (vgl. parallel zu 2)		
3.1. Gewinnung		
3.2. Ausbildung / Schulung		
3.3. Mitarbeitergespräche		
3.4. Arbeitsplätze / einheitliche Bezeichnung		

Abbildung 28: Vorgehen auf Landes- und Bundesebene

6.4 Abstimmung des Serviceversprechens

Für die Ableitung des Serviceversprechens wird eine stufenweise und sukzessive Ausarbeitung im Rahmen der Feinkonzeption angestrebt:

In Stufe 1 werden die Servicecenter aufgebaut, so dass noch kein D115-Serviceversprechen geleistet werden kann. Erst einmal wird Erfahrung in der Bedienung der eigenen Kunden aufgebaut und diesen gegenüber ein Serviceversprechen abgegeben.

In Stufe 2 soll zunächst die grundlegende Funktionalität einzelner Pilot-Servicecenter eingerichtet werden. Einem „begrenzten Publikum“ wird ein begrenztes Leistungsportfolio offeriert.

In Stufe 3 soll das Dienstleistungsangebot sowohl inhaltlich als auch in seiner Erreichbarkeit verbessert werden. Weitere Servicecenter nehmen den Betrieb auf und ermöglichen Zielgruppen in neuen Regionen die Nutzung von D115.

In Stufe 4 wird ein nahezu flächendeckender Wirkbetrieb gewährleistet. Zu diesem Zeitpunkt soll D115 möglichst deutschlandweit mit einem breiten Spektrum an Dienstleistungsangeboten operieren.

Stufenweiser Aufbau von D115

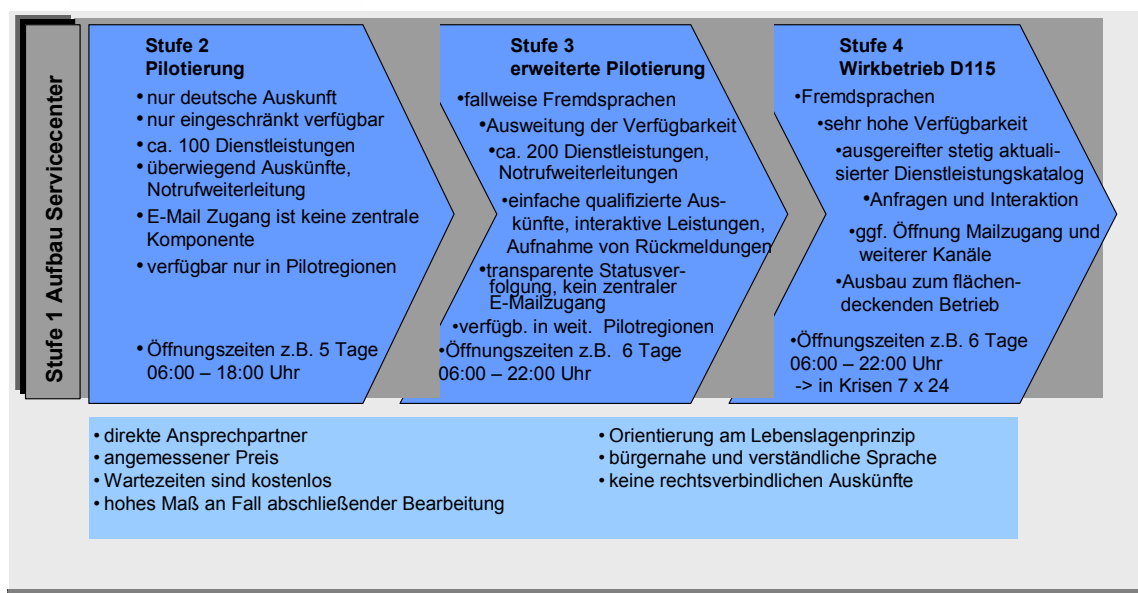


Abbildung 29: Stufenweiser Aufbau von D115

6.5 Anreizsysteme für Servicecenter

Es ist wichtig, dass die Verbund-Servicecenter, die ihre Aufgabe über dem Durchschnitt des allgemeinen Benchmarks erfüllen, einen Anreiz haben, diese Anstrengung dauerhaft zu erbringen. Diese Servicecenter sind prädestiniert dafür, Volumen, das andere aufgrund einer besonderen Auslastungslage (z.B. Kyrill-Sturm, unerwartet hohes Aufkommen) nicht erfüllen können, zu absorbieren. Sie können es effizient und kostengünstig im Verbund



erbringen und sollten die Chance haben, weitere Synergieeffekte durch Mehrvolumen für den gesamten Verbund zu heben.

Nur wenn die Anstrengung vergütet oder honoriert wird, ist das leistungsfähige Servicecenter bestrebt, dieses auch weiterhin zu tun.

Andernfalls wird die Kämmerei/ das Finanzministerium einschreiten, da die Aufgabenerfüllung für andere Städte/ Länder nicht dauerhaft aus dem eigenen Haushalt finanziert werden kann.

Außerdem ist es sinnvoll, dass mehrere Städte und Kreise bei geringerem zu erwartendem Anrufvolumen ein gemeinsames D115-Servicecenter betreiben. Auch in diesem Fall muss sich das Servicecenter dann über Kostenbeteiligungen finanzieren.

Grundsätzlich bleibt festzuhalten, dass Volumina über die eigene Aufgabenerstellung hinaus in angemessener Form vergütet werden. Innerhalb der weiteren Feinkonzeption wird sich mit diesem Thema ein Arbeitskreis befassen.

Innerhalb der Pilotphase werden Kontakte erst einmal ohne Ausgleich erbracht, da davon auszugehen ist, dass die gegenseitig abgewickelten Volumina in etwa eine vergleichbare Größe aufweisen. Es ist davon auszugehen, dass genauso viele Anrufer aus Frankfurt in Hamburg eine abschließende Auskunft erhalten, wie Hamburger in Frankfurt.

Aber in der Pilotphase sammelt D115 erste Erfahrungen zu diesem Thema, so dass ein spezieller Arbeitskreis dieses Thema weiterentwickeln wird und konkrete Vorschläge zu Verrechnungsregeln im D115-Verbund ausarbeitet.

Dieser Arbeitskreis ist deshalb besonders wichtig, weil Synergieeffekte für die Verwaltung nur dann entstehen, wenn nicht jede Verwaltung ein eigenes D115-Servicecenter einrichtet, sondern diese als Shared Servicecenter betrieben werden.

6.6 Projektorganisation (Zentralprojekt, Pilotprojekte)

Der Bund (vertreten durch das Bundesministerium des Innern) und das Land Hessen (vertreten durch das Hessische Ministerium der Finanzen) sind mit der Erprobung von D115 betraut.

Der Lenkungsausschuss, dem BMI und HMdF angehören, ist höchste Instanz der Gesamtprojektorganisation und verfolgt diesen Anspruch auch gegenüber den Vertretern aus den Ländern und Kommunen. Die Projektleitung wird durch Vertreter von BMI und HMdF wahrgenommen.

Der Aufbau der Gesamtorganisation von D115 besticht durch seine Dezentralität. Nicht ein Zentralprojekt definiert sämtliche Projekteinhalte und –abfolgen, sondern diese werden in dezentralen Pilotprojekten gemeinsam entwickelt. Das Zentralprojekt bildet eine Klammer über alle dezentralen Aktivitäten, koordiniert diese und setzt dort, wo dies Ziel führend und notwendig ist, Rahmenparameter und Standards.

Die Dezentralisierung erfolgt bereits durch die Benennung von Länderbeauftragten, die von ihren Landesregierungen autorisiert sind, zunächst die Koordination der pilotierenden Kommunen und Landesbehörden sowie im Anschluss daran der hinzukommenden Kommunen und weiteren Landesbehörden zu übernehmen. Die Zustimmung und Koordination durch das jeweilige Bundesland ist deshalb von besonderer Bedeutung, da die kommunalen D115-Servicecenter eben nicht nur auf der kommunalen Ebene verknüpft werden sollen, sondern weil die Herausforderung auch darin besteht, Landesbehörden in die Vernetzung mit einzubeziehen. Das Versprechen des jeweiligen Landes, Landesbehörden mit an den D115-Verbund anzugliedern, ist eine unerlässliche Voraussetzung für den Erfolg von D115.

Dabei setzt die Projektleitung voraus, dass sowohl alle Pilotprojekte als auch die später hinzukommenden Kommunen und Behörden über ausreichend geschultes Personal zum Aufbau und zum Betrieb von D115-Servicecentern verfügen. Die Steuerung der dezentralen Pilotprojekte obliegt den Trägern der Servicecenter (insbesondere den Kommunen).



Somit liegt die Aufgabe und Verantwortung der Gesamtprojektleitung (BMI/HMdF) nicht in der Umsetzung von dezentralen Einzelprojektergebnissen, sondern in der Koordination des Gesamtgefüges.

Beispielhaft sollen Aufgaben wie Erstellung des Leistungsversprechens, die Definition von Service Level und Qualitätsstandards, der Aufbau und Betrieb von Risikomanagement und Controlling etc. einheitlich gemeinsam mit den Pilotregionen entwickelt und später in zentraler Koordination weiterentwickelt werden. Dieses führt dazu, dass Vorschläge zu diesen Aufgabenfeldern ggf. durch das Zentralprojekt ausgearbeitet, den dezentralen Entscheidungsträgern zur Abstimmung und Entscheidung vorgelegt und die Aufgabenfelder schließlich durch die Mitglieder des Zentralprojektes oder durch einen Beauftragten durchgeführt/ wahrgenommen werden. Um gerade in diesen Punkten insbesondere die kommunalen Gebietskörperschaften nicht zu umgehen oder zu „überfahren“, ist die gezielte Mitarbeit im Nutzerbeirat und in den verschiedenen Arbeitsgruppen durch Kommunalvertreter erforderlich und vorgesehen. Zunächst sollen zwei zentrale Arbeitsgruppen eingerichtet werden:

- Pilotregionen, die bereits über ein funktionierendes Servicecenter verfügen,
- Pilotregionen, die noch nicht über ein funktionierendes Servicecenter verfügen, dieses aber planen und umsetzen wollen.

Dabei sollen die für die Umsetzung der Verbundlösung erforderlichen Feinkonzepte/Pflichtenhefte aus der Arbeit mit bestehenden Servicecentern abgeleitet und die Erfahrungen und Ratschläge den Mitgliedern der zweiten Arbeitsgruppe zur Verfügung gestellt werden.

Darüber hinaus ist es sinnvoll, dass vereinzelt zentrale Lösungen und Umsetzungstechnologien entwickelt werden, die dezentral zum Einsatz kommen können. Gleichsam sinnvoll kann die Nutzung vorhandener Musterlösungen sein, um sie flächendeckend zum Einsatz zu bringen („Einer für alle“). Auch die Durchführung von Beschaffungsmaßnahmen könnte zentral ggf. effektiver und effizienter erfolgen. Bereits jetzt wird diesem Gedanken mit der Einrichtung von zentralen Arbeitsgruppen Rechnung getragen.



Projektorganisation D115

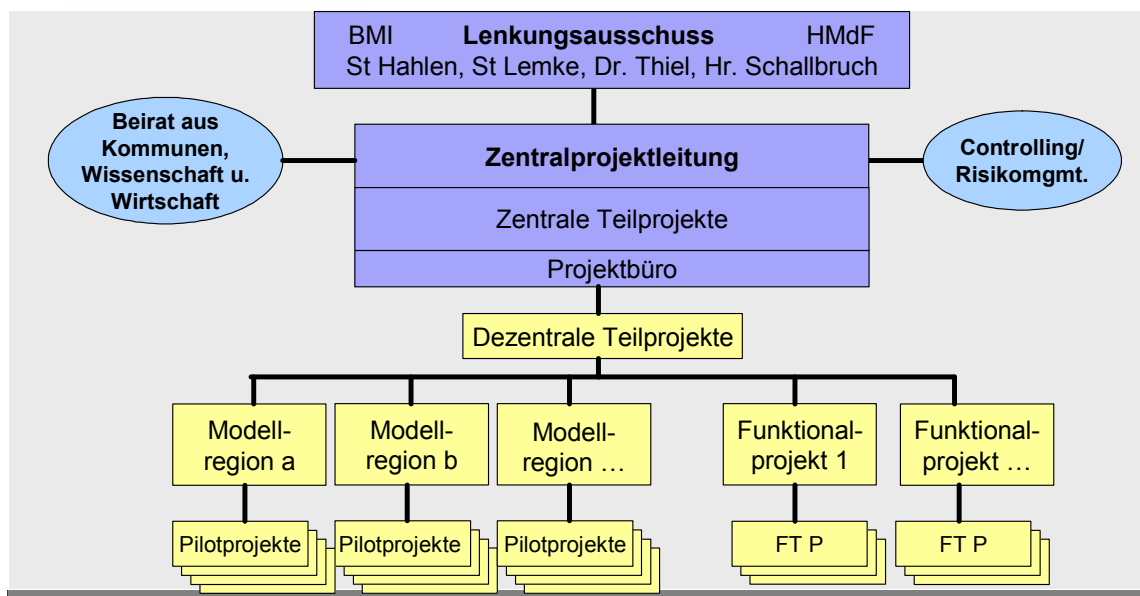


Abbildung 30: Projektorganisation D115

Der Aufbau von D115 erfolgt unter Berücksichtigung der bestehenden Strukturen in Bund, Ländern und Kommunen. Dort bestehende Infrastrukturen sollen so weit wie möglich eingebunden werden. Dies umfasst die Integration bestehender Servicecenter und Online Lösungen. In erster Linie stellen die Kommunen - durch die Länder koordiniert – Kompetenzen für die Besetzung der erforderlichen Arbeitsgruppen. Die Erfahrungen aus den bereits im Wirkbetrieb befindlichen Servicecentern sind für die weitere Umsetzung von D115 von außerordentlich großem Wert.

6.7 Kommunikation

Die Kommunikation richtet sich einerseits an die künftigen Nutzer (Zielgruppen), die unter Kap. 3.1 bereits definiert wurden und andererseits an diejenigen, die mit der Umsetzung von D115 im weitesten Sinne betraut sind. Dazu gehören nicht nur alle Mitarbeiter aus

dem Zentralprojekt, sondern insbesondere Mitarbeiter und Entscheidungsträger aus den dezentralen Projekten. Daraus lassen sich folgende Zielgruppen für die Kommunikation erfassen:

- Projektintern
 - Mitarbeiter Zentralprojekt
 - Mitarbeiter aus den mitwirkenden Projekten
 - Politische Leitung der einbezogenen Organisationseinheiten (darunter HMdF, BMI, ggf. Bundeskanzleramt)
- Projektextern
 - Bürger
 - Wirtschaft und Verbände
 - Verwaltung/ Politik in Bund, Ländern und Kommunen.

Ob die „Medien“ (Print, Funk und Fernsehen) als Zielgruppe identifiziert oder als Informationsintermediär bezeichnet werden, soll an dieser Stelle nicht geklärt werden. Unzweifelhaft ist jedoch die Wirkung der Medien auf alle Zielgruppen, so dass der Umgang mit den Medien zu einem späteren Zeitpunkt gewürdigt und ausdifferenziert werden muss. Eine professionelle Pressearbeit ist unabdinglich.

Kommunikationsmaßnahmen können auch dann besonders effizient sein, wenn darin erfolgreich Multiplikatoren angesprochen werden, die wiederum die Ansprache von weiteren Zielgruppen vornehmen.



Wahrnehmung und Vermarktung von D115

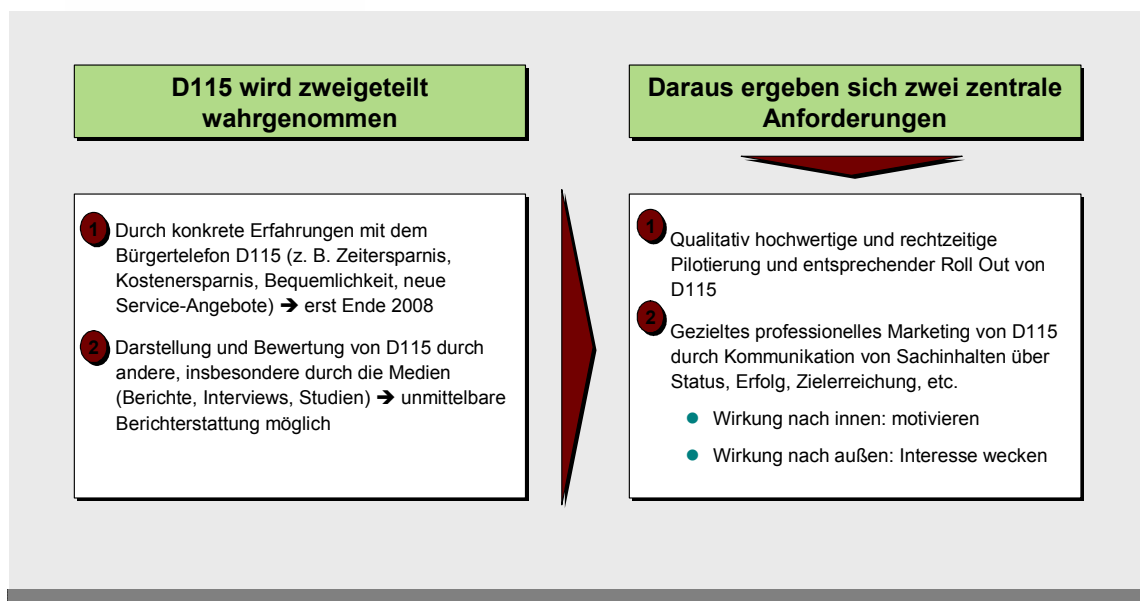


Abbildung 31: Wahrnehmung und Vermarktung von D115



Kommunikationsziele



Kurzfristige Ziele der Kommunikationsstrategie

- **Information über den Status von D115:**
 - Extern:
 - Bereitstellung der zentralen single point of entry
 - Darstellung des Leistungsversprechens bzw. des Dienstleistungsportfolios hinter D115
 - Intern:
 - Bereitstellung von Basiskomponenten (Technik, Produktkatalog etc.)
 - Aufbau und Weiterentwicklung einer projektspezifischen Wissensdatenbank (geschützt vor unbefugten Zugriffen)
- **Vermittlung des Erfolges von D115**
 - Nutzen für Bürger, Unternehmen und Verwaltung
 - Anzahl der Nutzer
 - Erzielte Einsparungen
 - Zufriedenheit bestimmter Nutzergruppen
 - ...
- **Kooperation von D115 mit Bund, Ländern und Kommunen**

Langfristige Ziele der Kommunikationsstrategie

- **Erzielung von Akzeptanz**
 - Durch Anreize und Umgang mit den Angeboten von D115 soll bei allen potenziellen Nutzergruppen eine hohe Akzeptanz erzielt werden
 - Gezielte Information und positive PR soll bei Entscheidungsträgern und bei den Medien nachhaltig die Bedeutung von D115 etablieren
- **Schaffung von Transparenz**
 - D115 hat eine Rechenschaftspflicht über den Einsatz und Umgang mit Steuergeldern
 - Der Return on modern Government muss demonstriert werden
- **Überwindung des ‚digital divide‘**
 - Klare Verbindung auch zu E-Government-Angeboten von Bund, Ländern und Kommunen herstellen
 - Eine Vorreiterrolle des Staates kann helfen, die digitale Integration aller Bürgerinnen und Bürger zu fördern

Abbildung 32: Kommunikationsziele

Vor allem die Verfolgung der langfristigen Zielsetzungen erfordert die Ausformulierung eines Kommunikationskonzeptes, das insbesondere die zu vermittelnden Botschaften, die Kanäle, die für die Vermittlung der Botschaften gewählt werden, und die Instrumente, die auf die Adressaten einwirken, beinhaltet.

Elemente einer Kommunikationsstrategie

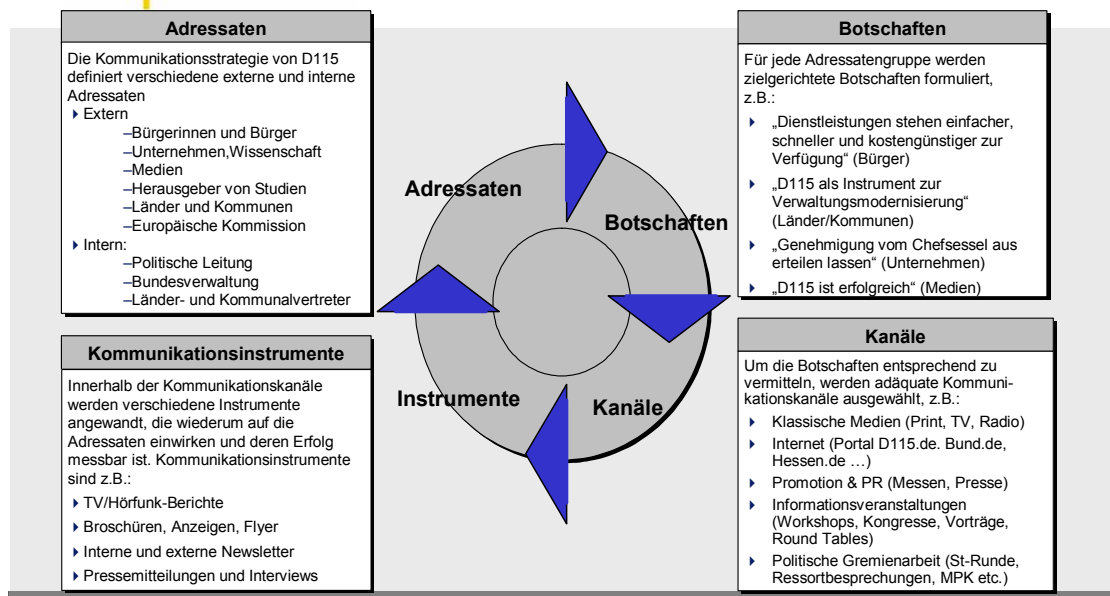


Abbildung 33: Elemente einer Kommunikationsstrategie

Die Kommunikation kann allerdings auch zu Erwartungen führen, die durch das Projekt nicht erfüllt werden.

Das Kommunikationskonzept wird kurzfristig im Rahmen der Pilotierungsphase erstellt.

6.8 Langfristplanung

D115 gliedert sich in mehrere Phasen und soll an dieser Stelle nur im Überblick erläutert werden. Der originäre Projektplan wird bei der Projektleitung geführt, den Gegebenheiten angepasst und stetig aktualisiert.

Der nachstehende Überblick erläutert kurz die Vorarbeiten (ISPRAT-Studie), die Projekt-/ Programmmanagement-Aufgaben (Zentralprojekt und D115-Dachorganisation) sowie die inhaltliche Umsetzung (Projekte in Modellregionen und weitere Einführungsprojekte).

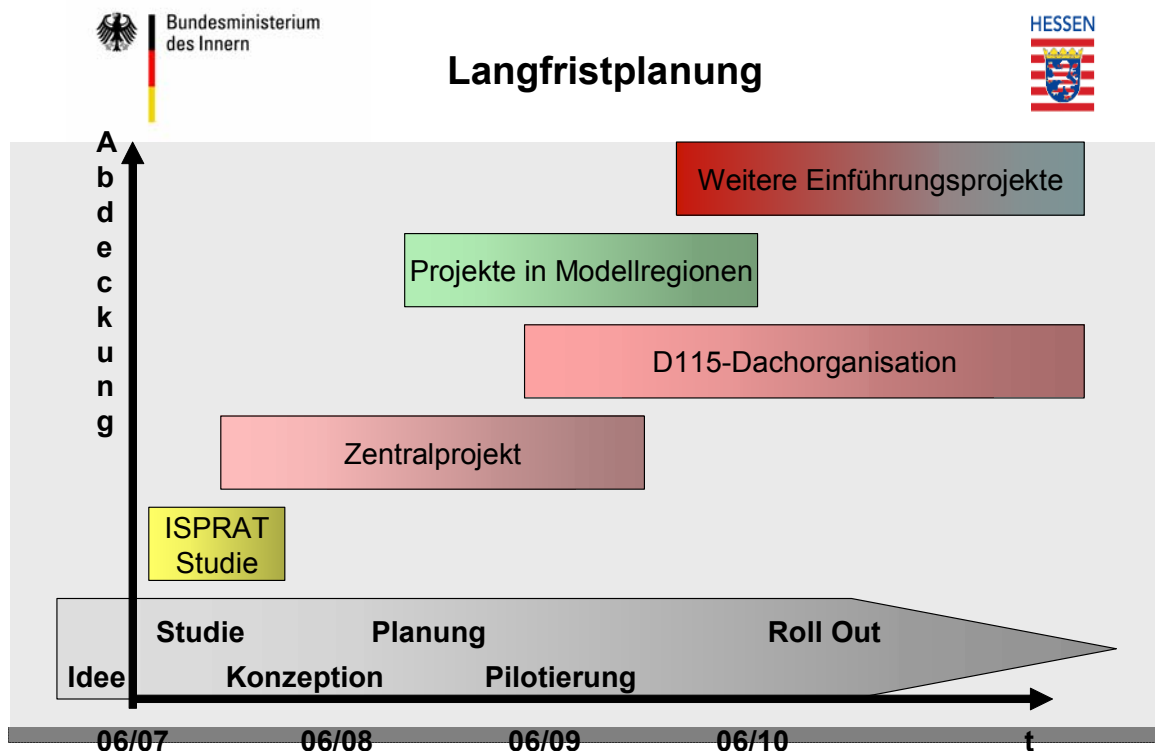


Abbildung 34: Langfristplanung

Vorarbeiten:

Eine Studie des ISPRAT-Institutes zur Implementierung von D115 und dessen Betrieb wird zum 15.11.07 ausgearbeitet und vorgelegt.

Aufgrund der Parallelität der ISPRAT-Ausarbeitung mit den bereits in diesem Papier vorgelegten konzeptionellen Grundlagen werden die ergänzenden Anregungen die aus der Studie hervorgehen, in die nachfolgend zu erstellenden Feinkonzepte eingearbeitet.

Projekt-/ Programmmanagement aus dem Zentralprojekt:

Im Herbst 2007 wurde mit der Einrichtung des Zentralprojektes im BMI und im HMdF begonnen. Das Zentralprojekt übernimmt die koordinativen Aufgaben, die für den erfolgreichen Anschub von D115 erforderlich sind. Durch das Zentralprojekt werden vor allen Dingen auch die erforderlichen Arbeitsgruppen initiiert und koordiniert. Die Arbeitsgruppen



werden durch Vertreter aus Kommunen und Ländern besetzt, mit denen gemeinsam das Feinkonzept erarbeitet und der Know How – Transfer angestoßen wird. Zudem werden die Nummernzuteilung und die Netzvergabe initiiert.

Das Zentralprojekt sorgt auch für einen reibungslosen Übergang von D115 in eine Trägergesellschaft, der im Jahr 2009 erfolgen soll. Die D115 -Dachorganisation muss frühzeitig arbeitsfähig sein, damit der Wissenstransfer vollständig erfolgen kann.

Projekt-/ Programmmanagement aus der D115-Dachorganisation

Die D115-Dachorganisation sollte zu einem noch zu definierenden abgestimmten Zeitpunkt ihre Arbeit aufnehmen, damit die Übernahme der gesamten koordinatorischen und steuernden Aufgaben sowie des aufgebauten Wissens problemlos in dem dafür vorgesehenen Zeitfenster erfolgen kann. Die Dachorganisation wird im Anschluss an die Übergabe alle koordinativen Belange eigenverantwortlich übernehmen. Das Zentralprojekt stellt bei Funktionsfähigkeit der Dachorganisation die Arbeiten ein.

Inhaltliche Umsetzung in den Modellregionen

Zielsetzung der ersten Umsetzungsphase ist ein möglichst frühzeitiger Pilotbetrieb in den Modellregionen. Mit dem Pilotbetrieb soll nach der erfolgten Netzvergabe im Herbst 2008 begonnen werden.

Inhaltliche Umsetzung mit weiterführenden Umsetzungsprojekten

Der Abschluss der Pilotphase erfolgt dann, wenn alle notwendigen Erkenntnisse vorliegen und die abschließende Auswertung der Ergebnisse erfolgen kann. Allerdings ist der Übergang zwischen Pilotierung und Wirkbetrieb fließend. Aufgrund der Dynamik weiterer neu hinzukommender D115-Servicecenter wird nicht mit einigen anfänglich ausgewählten Verbundteilnehmern gegen einen definierten Endtermin gearbeitet, sondern durch eine stetige Aufnahme neuer D115-Servicecenter ein allmähliches Anwachsen und eine zunehmende Flächenabdeckung von D115 erreicht.



6.9 Mittelfristplanung

Mittelfristig sind für D115 nachfolgend abgebildete Aufgabenpakete zu erledigen:

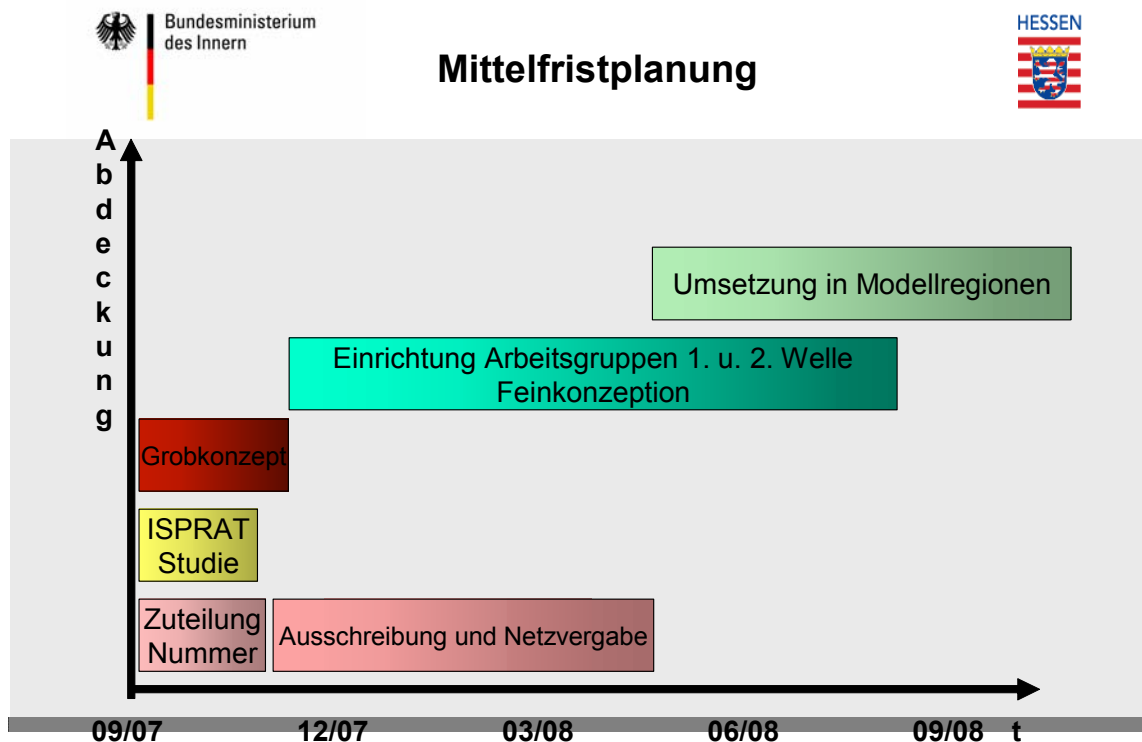


Abbildung 35: Mittelfristplanung

Aus oben stehender Abbildung wird bereits ersichtlich, dass die Ausschreibung und Vergabe des Netzes einen kritischen Pfad für den frühzeitigen Wirkbetrieb von D115 darstellt. Es wird angestrebt, die Vergabe im Frühjahr 2008 zu vollziehen.

Nach Abschluss des Interessenbekundungsverfahrens sollen mit den Interessenten noch Ende 2007 erste ständige¹⁴ Arbeitsgruppen initiiert werden. Die Teilnahme der Kommunal- und Landesvertreter an diesen Arbeitsgruppen orientiert sich am Status der eigenen Servicecenter.

¹⁴ während der Pilotierungsphase

Die ersten Einrichtungen von D115-Servicecentern können nur mit den Teilnehmern erfolgen, die bereits auf funktionierende Infrastrukturen zurückgreifen können bzw. erfolgreich eigene Servicecenter betreiben.

In der zweiten Gruppe – die ebenfalls noch in 2007 mit der Arbeit beginnt – werden alle diejenigen Kommunen, Landes- und Bundesbehörden eingebunden, die diese Strukturen erst aufbauen. Dabei orientiert sich die Eingruppierung an den nachfolgend in den Grafiken aufgeführten Inhalten.

Erwartungen an die Pilotprojekte

	Performantes Servicecenter bereits vorhanden	Servicecenter soll erst eingerichtet werden
Politischer Rahmen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rats-/ Kreistagsbeschluss bzw. Bürgerm./ Landratsbeschluss zur Teilnahme an D115 liegt vor oder folgt unmittelbar ■ Jederzeitige Ansprechbarkeit der Mandatsträger ■ Kompromissbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rats-/ Kreistagsbeschluss bzw. Bürgerm./ Landratsbeschluss zum Aufbau eines kommunalen Servicecenters liegt vor oder folgt unmittelbar ■ Jederzeitige Ansprechbarkeit der Mandatsträger ■ Kompromissbereitschaft
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kosten für Vernetzung des bestehenden Servicecenters/ Einrichtungskosten für den Verbund ■ Kosten für Teilnahme an Arbeitsgruppen/ Projektmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kosten für Aufbau des Servicecenters ■ Kosten für Teilnahme an Arbeitsgruppen/ Projektmanagement

Abbildung 36: Erwartungen an die Pilotprojekte I



Erwartungen an die Pilotprojekte



	Performantes Servicecenter bereits vorhanden	Servicecenter soll erst eingerrichtet werden
Personal	<ul style="list-style-type: none">■ Qualifiziertes Servicecenterpersonal vorhanden■ Ggf. neues Personal ausbilden u. vorhalten■ Überhangkapazitäten■ Kompetenz für D115-Arbeitsgruppen■ Eigenverantwortlichkeit	<ul style="list-style-type: none">■ Aufbau von qualifizierten Mitarbeitern■ Kompetenz für D115-Arbeitsgruppen■ Eigenverantwortlichkeit
Technik	<ul style="list-style-type: none">■ Komplette Infrastruktur für Servicecenter im laufenden erfolgreichen Betrieb■ Ausbau der Verbundaktivitäten	<ul style="list-style-type: none">■ Aufbau der eigenen Infrastruktur

Abbildung 37: Erwartungen an die Pilotprojekte II

Mit der Aufnahme der Arbeit in den zentralen Arbeitsgruppen soll unmittelbar begonnen werden. Einige der nachfolgend genannten Arbeitsgruppen werden nur über eine begrenzte Laufzeit betrieben, die sich daran ausrichtet, bis wann die entsprechende, der Arbeitsgruppe unterliegenden, Zielsetzung erreicht ist. Andere Arbeitsgruppen werden über die gesamte Phase der Pilotierung betrieben und können ggf. auch darüber hinaus von Bedeutung sein.



Arbeitsgruppen I

Arbeitsgruppen	Zusammensetzung	Aufgaben	Servicecenter		Laufzeit
			Neue	Existierende	
Projektmanagement	Alle Projektleiter Länderansprechpartner Moderation Zentralprojekt	Projektplanung	Kerngruppe	Kerngruppe	Monatlich ständig Prüfung 30.06.2008
		Reporting aller Arbeitsgruppen	Kerngruppe	Kerngruppe	
		Milestones/Kritische Pfade	Kerngruppe	Kerngruppe	
		Entscheidungen	Kerngruppe	Kerngruppe	
		Koordination D115-Feinkonzept	Fakultativ	Kerngruppe	
Kernarbeitsprozesse	Experten (z.B. Online Verantwortliche) Steuerung Zentralprojekt	Wissensquellen	Kerngruppe	Transfergruppe	Crash Kurs 14-tägig (3 Monate)
		Organisationsverzeichnis	Kerngruppe	Transfergruppe	
		Wissensabfrage	Kerngruppe	Transfergruppe	
		Vorgang / Ticket	Kerngruppe	Transfergruppe	
Einrichtung der Infrastruktur	Experten aus den Projekten Steuerung Zentralprojekt	Kommunikationssysteme	Kerngruppe	Transfergruppe	Crash Kurs 14-tägig (3 Monate)
		Wissensmanagement	Kerngruppe	Transfergruppe	
		Vorgangs- Ticketing-Systeme	Kerngruppe	Transfergruppe	
		Elektr. Orga Verzeichnis	Kerngruppe	Transfergruppe	

Anmerkung: **Transfergruppe** sind Personen aus existierenden Servicecentern, die durch Zentralprojekt strukturiert für Know-How Transfer Sorge tragen.

Abbildung 38: Arbeitsgruppen I



Arbeitsgruppen II



Arbeitsgruppen	Zusammensetzung	Aufgaben	Servicecenter		Laufzeit
			Neue	Existierende	
Personal	Experten aus den Projekten Steuerung Zentralprojekt	Eingruppierung	Kerngruppe	Transfergruppe	Crash Kurs 14-tägig (3 Monate)
		Entwickl. Ausbildungsleitfaden	Kerngruppe	Transfergruppe	
		Interne Rekrutierung Verfahren	Kerngruppe	Transfergruppe	
		Mitbestimmung	Kerngruppe	Transfergruppe	
		Arbeitsschutz	Kerngruppe	Transfergruppe	
Verknüpfung Multizentrik	Experten aus den Projekten Steuerung Zentralprojekt	Verknüpfung Wissensmanagement	Fakultativ	Kerngruppe	Workshops 14-tägig bis Ende Jan 08
		Prozesse und Technik im Verbund	Fakultativ	Kerngruppe	
		Steuerung / Reporting / Monitoring	Fakultativ	Kerngruppe	
		Verknüpfung Qualitätsprozesse	Fakultativ	Kerngruppe	
Qualitätsmanagement	Experten aus den Projekten Steuerung Zentralprojekt	Servicevereinbarungen	Fakultativ	Kerngruppe	Startworkshop 14-tägig (6 Monate)
		Fehlerreporting	Fakultativ	Kerngruppe	
		Entscheidungswege	Fakultativ	Kerngruppe	
Sonstige Punkte	Experten aus den Projekten Steuerung Zentralprojekt	Steuerbefreiung	Fakultativ	Fakultativ	Startworkshop 14-tägig (3 Monate)
		Abrechnungsverfahren	Fakultativ	Fakultativ	
		Anreize für Mehrvolumen	Fakultativ	Fakultativ	

Anmerkung: **Transfergruppe** sind Personen aus existierenden Servicecentern, die durch Zentralprojekt strukturiert für Know-How Transfer Sorge tragen.

Abbildung 39: Arbeitsgruppen II



Anlagen

Anlage 1: Typen von telefonischen Anlaufstellen

Telefon-Arbeitsplatz

Mit Telefonnummer veröffentlicht, telefonisch meistens erreichbar, leitet bedarfsweise auf einen anderen Apparat oder Mailbox um. Geringer Grad von spezieller Gesprächsschulung, häufig Mischarbeitsplatz für Telefon und Sachbearbeitung. Nicht erreichbar, sobald Anliegen eines Besuchers, der persönlich erschienen ist, bearbeitet wird.

Ein solcher Arbeitsplatz kann aufgrund der nicht zuverlässig sicher zu stellenden Erreichbarkeit kein Bestandteil von D115 sein. Nach genauer Analyse eines Gesprächswunsches kann nach Identifikation der Zuständigkeit in Einzelfällen an einen solchen Arbeitsplatz vermittelt werden.

Über Serien oder Reihenschaltung verknüpfte Telefon-Arbeitsplätze

Mit Telefonnummer veröffentlicht, telefonisch bei guter Absprache im Team meistens erreichbar. Geringer Grad von spezieller Gesprächsschulung, häufig Mischarbeitsplatz für Telefon und Sachbearbeitung. Keine Statistik über Erreichbarkeit des Teams, damit keine Analyse von Anrufverlusten, Besetztsignalen nach außen, keine Mengenanalyse des Anrufvolumens, keine gezielte Personaleinsatzplanung.

Solche Gruppen-Arbeitsplätze können aufgrund der technisch und organisatorisch nicht sicher zu stellenden Überwachung der Erreichbarkeit kein Bestandteil von D115 sein. Nach genauer Analyse eines Gesprächswunsches kann nach Identifikation der Zuständigkeit in Einzelfällen an solche Arbeitsplätze vermittelt werden.

Vorzimmer-Arbeitsplatz

Mit Telefonnummer veröffentlicht, telefonisch meistens erreichbar, leitet bedarfsweise auf einen anderen Apparat um. Geringer Grad von spezieller Gesprächsschulung. Spezieller Arbeitsplatz zum Filtern von Anrufen. Manche Anliegen werden direkt erledigt, manche



zum Chef/Chefin weitergeleitet. Meistens erreichbar, da mehrere Leitungen benutzt werden und Makeln möglich ist. Je nach Arbeitsplatz hoher Telefonanteil.

Ein solcher Arbeitsplatz kann aufgrund der nicht zuverlässig sicher zu stellenden Erreichbarkeit kein Bestandteil von D115 sein. Nach genauer Analyse eines Gesprächswunsches kann nach Identifikation der Zuständigkeit in Einzelfällen an einen solchen Arbeitsplatz vermittelt werden.

Telefonzentrale

Normalerweise als Team mit Bearbeitung aller Telefonate auf der - 0 betraut. Telefonisch immer erreichbar, es sei denn wegen Überlast besetzt. In vielen Fällen erfolgt regelmäßiges Training zur professionellen Gesprächsführung. Arbeitsplätze klassisch auf Vermittlungstätigkeit ausgelegt, geringer Grad der abschließenden Beantwortung im Erstkontakt. Anliegen werden an zuständigen Arbeitsplatz vermittelt. Erreichbarkeit und Servicelevel werden analysiert und in der Qualität überwacht. Nach genauer Analyse eines Gesprächswunsches kann nach Identifikation der Zuständigkeit in unausweichlichen Einzelfällen an eine Telefonzentrale vermittelt werden. D115 sollte immer in der Lage sein, direkt die Arbeitsplätze dahinter zu adressieren.

Aufgrund der geringen fallabschließenden Lösungsrate im Erstkontakt kann eine klassische Telefonzentrale nicht Bestandteil von D115 sein. Sie enthält aber schon viele Basiselemente. Es fehlt das Wissensmanagement und die Möglichkeit Anliegen in Form von E-Mail aufzunehmen. Entsprechend wird in der klassischen Telefonzentrale ein überwiegender Teil von Fragen zeitaufwändig an mögliche Experten telefonisch verbunden.

Call-Center

Ein Call-Center ist spezialisiert auf die Bearbeitung von hochvolumigem Telefongeschäft mit eingehenden und ausgehend geführten Telefonaten. Es verfügt über spezialisierte technische Unterstützungssysteme die auf eine hohe Arbeitsproduktivität ausgelegt sind. Ein Call-Center ist darauf ausgelegt immer erreichbar zu sein. Das Personal ist für die telefonische Aufgabenbewältigung speziell geschult. Die technischen Systeme führen Anrufe (auch ausgehende über so genannte Dialer) an die Arbeitsplätze zu. Häufig setzen Firmen aus Kostengründen in ihren Call-Centern zu wenig und schlecht ausgebildetes



ungeeignetes Personal ein. Dadurch ist der Name Call-Center im Allgemeinen heute negativ belegt.

Der Begriff Call-Center und die Aspekte zu wenig und schlecht ausgebildetes ungeeignetes Personal würden dem D115 Schaden zufügen. Deshalb wird dieser Begriff im Zusammenhang mit D115 nicht verwendet. Er ist allenfalls als Schlagwort und Gattungsbegriff einsetzbar. Prinzipiell sind bestehende Call-Center für den Einsatz von D115 (mit oben angeführten Einschränkung) geeignet.

Servicecenter

Das Servicecenter ist eine Weiterentwicklung der Call-Center Organisationsform. Die Betonung in der Außenwirkung liegt auf „Service“ und erweitert gleichzeitig die monostrukturierte Kontaktform „Call“ um alle von Kunden und Bürgern verwendeten üblichen Kontaktformen: Persönlicher Besuch, Telefonat, Brief, Fax, E-Mail sowie Kommunikationsformen die sich auf mobile Technologien stützen (SMS, MMS, etc.). Insbesondere D115 muss es für die öffentliche Verwaltung gelingen die Aspekte zu knappe, schlecht ausgebildete oder ungeeignete Personalressourcen von Anfang an auszuschließen.

Das Servicecenter ist jederzeit in der Lage eine Aussage darüber treffen zu können, welche Wünsche und Fragen hauptsächlich in einem bestimmten Berichtsintervall bearbeitet wurden unabhängig davon, ob die Anliegen sofort oder in einer angemessenen Rückantwortzeit abschließend beantwortet werden konnten.

Ein leistungsfähiges Servicecenter muss sich in der Personalkapazität an das durchschnittlich regelmäßige Kontaktvolumen anpassen und mit flexiblen Zeitmodellen auch regelmäßig auftretende Spitzenlast ohne Servicedefizite bearbeiten können.

Dadurch sind Mindestteamgrößen so zu gestalten, dass Krankheits- und Urlaubsphasen die Erreichbarkeit und das Serviceniveau nicht einschränken. Als Kenngröße für D115 gilt, dass langfristig alle Servicecenter einen definierten Servicelevel einhalten müssen: Als vorläufiges Modell wird das in der Privatwirtschaft gültige „80/20 Servicelevelmodell“ übernommen. 80% aller eingehenden telefonischen Kontakte sollen innerhalb von 20 Se-



kunden angenommen werden. Versucht man die 80% zu erhöhen, dann steigen die dafür notwendigen Personalressourcen überproportional an.

Alle anderen Kontaktformen sollen innerhalb von einem Werktag rückbeantwortet werden oder bei komplexen Prüfungsvorgängen in dieser Zeit mit einer Zwischeninformation (angekommen wird bearbeitet) rückgemeldet werden.

Servicecenter in Teamkonstellationen unter 6 Personen gelten allgemein als ineffizient. Es ist Aufgabe des Pilotbetriebes von D115 diese Regeln auf Gültigkeit für die Verwaltung zu überprüfen und ggf. anzupassen.

Servicepunkte

Unter Servicepunkten werden technisch an ein Servicecenter angebundene Arbeitsplätze verstanden. Solche virtuellen oder erweiterten Arbeitsplätze ergänzen die Kapazität eines Servicecenters ohne das Erfordernis, dass alle Arbeitsplätze physisch an ein und derselben Stelle organisiert sein müssen. So können in einer verteilten Struktur (z.B. mehrere einzelne Telefonzentralenplätze, hoch frequente Spezialistenplätze) mehrere Arbeitsplätze in einem Servicecenter organisiert werden. Dies ermöglicht z.B. das Konzept eines „atmenden“ Servicecenters, dass bei steigender Last weitere Arbeitsplätze zeitlich begrenzt hinzuschaltet. Die möglichen Nachteile der dezentralen Anbindung des Personals sind durch regelmäßige Kommunikation und Schulung auszugleichen. Die Einbindung in die Servicecenter-Infrastruktur schafft die Voraussetzung, dass die Erreichbarkeit der Servicepunkte für D115 garantiert ist: Selbst wenn der Servicepunkt kurzfristig nicht besetzt sein sollte, landet ein Anruf über eine Überlaufregelung im zentralen Servicecenter und geht nicht verloren. Nachfolgende Grafik fasst die oben aufgeführten Inhalte noch einmal zusammen:

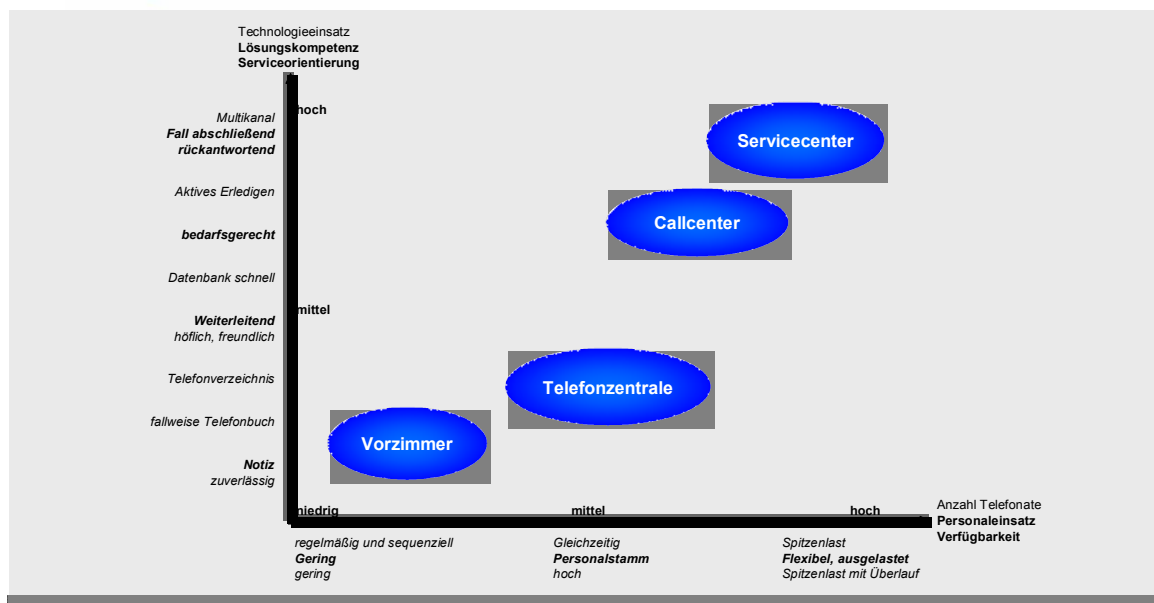


Abbildung 40: Serviceeinheiten aus dem Blick von D115



Anlage 2: Kategorien von Auskünften aus Sicht von D115

Man kann Anliegen, die von D115 zu lösen sind, kategorisieren in:

- Einfache Auskünfte, wie z. B. die Frage nach häufig benötigten Dienstleistungen (Personalausweis, An- und Ummeldung, Kfz-Zulassung, Wohngeldstatus) oder die Auskunft zu Öffnungszeiten oder Adressen. Einfache Auskünfte stellen in den etablierten öffentlichen Servicecentern den überwiegenden Anteil an Anfragen.
- Mitteilungen & Hinweise & Anregungen, dazu zählen alle Mitteilungen die der Bürger der Verwaltung bezogen auf die öffentliche Sicherheit und Ordnung macht, z. B. Meldungen an das Ordnungsamt, Meldung defekter öffentlicher Einrichtungen. Mitteilungen, Hinweise und Anregungen stellen in der heutigen Praxis der etablierten Servicecenter auf kommunaler Ebene und auf Landesebene einen sehr geringen Anteil an Fragen.
- Qualifizierte Auskünfte, wie z. B. qualifizierte Fachauskünfte durch Verwaltungsmitarbeiter in den einzelnen Behörden. Da rechtsverbindliche Auskünfte zu detaillierten Vorgängen nur von dafür qualifizierten Verwaltungsmitarbeitern gegeben werden dürfen, sind solche Anfragen nach qualifizierten Auskünften immer weiterzuleiten. Dazu wird entweder die genaue Ansprechperson identifiziert und mit ihr verbunden, oder ein Ticket oder einer Bürgerakte elektronisch aufgenommen und zugeleitet. Die Rückantwort an den Bürger wird im Falle eines Tickets oder einer Bürgerakte zur Sicherstellung der Rückantwort technisch überwacht. Qualifizierte Auskünfte haben einen geringen Anteil, da in der Regel dem Bürger vorher schriftliche Unterlagen zugesandt wurden, die eine direkte Kommunikation mit dem sachbearbeitenden Spezialisten durch Nennung einer direkten Durchwahl empfehlen/erfordern.
- Interaktive Verwaltungsvorgänge, wie z. B. eine Terminvergabe, die Bestellung eines Abfallcontainers oder Bereitstellung von Formularen und Unterstützung bei der Bearbeitung. Hier fungiert D115 für alle Menschen ohne Internetzugang als mögliche Hilfestellung, die bei einfachen Vorgängen wie einer Terminvergabe oder der Zustellung



einer Informationsbroschüre als verlängerter Arm des Bürgers agiert. In der Regel erfolgt die Erfassung für den Bürger in bestehenden sonst von ihm direkt bedienbaren Internetangeboten. Es ist insofern ein einfach lösbares zusätzliches Serviceangebot. Das Volumen ist aufgrund der relativ geringen Anzahl an Verwaltungsvorgängen, die ohne eigenhändige Unterschrift des Bürgers möglich sind, gering.

- Notrufweiterleitung, das Weiterleiten der Anrufe für die Notrufnummern 110 und 112. Falsch auflaufende Notrufe werden heute auch schon von den Telefonzentralen der Verwaltungen mit hoher Priorität und entsprechendem Nachdruck an die richtige Stelle weitergeleitet. Es gibt allerdings auf den Notrufnummern heute Anrufe, die einen gewissen Notcharakter haben, aber besser und nur von der verantwortlichen Behörde erledigt werden können. Dies sind beispielsweise eine ausgefallene Ampelanlage, ein Erdbeben oder andere Aspekte der Sicherheit des öffentlichen Raumes. D115 wird solche Anrufe über die Wissensmanagement Systeme sehr gezielt zuordnen können. Die Frequenz solcher Anrufe wird als gering eingeschätzt.



Anlage 3: Glossar

Anlaufstellen

1st, Level, 2nd Level, 3rd Level. Diese Begriffe sind leider Anglizismen aber in Deutschland eingeführte Begriffe. Übersetzungsversuch: Antwortstufe 1, 2, 3,

Automatic Call Distribution – ACD

Automatische Anrufweiterleitung. Ein Telefonsystem im Call-Center, das ankommende Anrufe zu Mitarbeitern des Call-Centers leitet und ausführliche Statistiken (z. B. zu Anruferkommen, Dauer und Wartezeit erstellt. Im Allgemeinen als „ACD-Anlage“ bezeichnet, beschreibt dieses Akronym eine Technologie, die es einem Call-Center gestattet, eingehende Anrufe zu organisieren und an zur Verfügung stehende Mitarbeiter weiterzuleiten. Die Organisation beinhaltet zum einen mittels Ansage die Vorabinformation des Anrufers über das angebotene Leistungsspektrum. Durch automated attendancy z. B. kann dieser Anruf an den gewünschten Mitarbeiter weitergeleitet werden. Ebenfalls zur ACD Organisation gehört, dass sich das Call-Center-Management durch statistische Daten über die Lage informieren kann und somit effizient, z. B. bei der Rufweiterleitung, Prioritäten setzen oder gleichmäßige Verteilung anordern kann. Auch kann die ACD verschiedene Service Level bedienen, d. h., wünscht der Kunde Informationen zu X, leitet die ACD das Gespräch an Mitarbeiter dieser Qualifikation weiter und nicht etwa zu Mitarbeitern der Gruppe Y.

Backoffice

Das Backoffice fasst die Arbeitsabläufe zusammen, die im Frontoffice nicht bearbeitet werden können. Anrufe, die die Call-Center-Mitarbeiter nicht direkt beantworten können, werden zu Experten ins Backoffice weitergeleitet (wenn das Call-Center nicht über einen 2nd Level verfügt). Im Backoffice werden außerdem alle Dokumente eingelese und im Dokumentverwaltungssystem zugeordnet. Feststehender Begriff der Call-Center Branche, Eindeutschung mit Hintergrundbereich, aber eher selten verwendet.

BMI

Bundesministerium des Innern



Call-Center

Ein Call-Center ist spezialisiert auf die Bearbeitung von hochvolumigem Telefongeschäft mit eingehenden und ausgehend geführten Telefonaten. Es verfügt über spezialisierte technische Unterstützungssysteme, die auf eine hohe Arbeitsproduktivität ausgelegt sind. Ein Call-Center ist darauf ausgelegt, immer erreichbar zu sein. Das Personal ist für die telefonische Aufgabenbewältigung speziell geschult. Die technischen Systeme führen Anrufe (auch ausgehende über so genannte Dialer) den Arbeitsplätzen zu. Häufig setzen Firmen aus Kostengründen in ihren Call-Center zu wenig und schlecht ausgebildetes ungeeignetes Personal ein. Dadurch ist der Name Call-Center im Allgemeinen heute negativ belegt. Der Begriff Call-Center und die Aspekte zu wenig und schlecht ausgebildetes ungeeignetes Personal würden dem Projekt D115 Schaden zufügen. Deshalb wird dieser Begriff im Zusammenhang mit D115 nicht verwendet. Er ist allenfalls als Schlagwort und Gattungsbegriff einsetzbar. Prinzipiell sind bestehende Call-Center für den Einsatz in D115 (mit oben angeführten Einschränkung) geeignet.

D115

Offizielle Bezeichnung des Projektes *Einheitliche Behördenrufnummer 115*: Sprechend D für Deutschland und 115 als Rufnummer

Frontoffice

Im Frontoffice kommen alle eingehenden Anrufe an. Dort sind Call-Center-Mitarbeiter gefragt, die sehr kommunikativ sind und vor allem gerne telefonieren. Eingehende Anrufe werden durch die an der Front sitzenden Mitarbeiter schnell und direkt beantwortet, schwierigere Fragen werden an das Backoffice weitergeleitet. Servicecenter in Teamkonstellationen unter sechs Personen gelten allgemein als ineffizient. Es ist Aufgabe des Pilotbetriebes von D115, diese Regeln auf Gültigkeit für die Verwaltung zu überprüfen und ggf. anzupassen. Feststehender Begriff der Call-Center Branche, Eindeutschung mit Vordergrundbereich, aber eher selten verwendet.

HMdF

Hessisches Ministerium der Finanzen

ISPRAT-Institut



Interdisziplinäre Studien zu Politik, Recht, Administration und Technologie, siehe auch www.isprat.de

Modellregion

Idealtypisch für D115 angenommene Gruppierung von Verwaltungseinheiten, die sich bereit erklären, einen Testbetrieb von D115 aufzubauen. Sollte möglichst aus Kreis, Stadt und Land mit nachgeordneten Bereichen bestehen.

Pilotprojekt

Servicecenter, die sich für den Pilotbetrieb Stufe 1 vorbereiten.

Portale

Portale sind Start- und Anlaufpunkte für die Informationssuche.

Reporting

Detaillierte Darstellung der für die Systemsteuerung erforderlichen Echtzeit- und historischen Daten, damit diese für den Call-Center-Administrator schnell und präzise verfügbar sind, um innerhalb kürzester Zeit eine bedarfsorientierte Adaption der Steuerungsparameter zu gewährleisten.

Servicecenter

Das Servicecenter ist eine Weiterentwicklung der Call-Center Organisationsform. Die Betonung in der Außenwirkung liegt auf „Service“ und erweitert gleichzeitig die monostrukturierte Kontaktform „Call“ um alle von Kunden und Bürgern verwendeten üblichen Kontaktformen: Persönlicher Besuch, Telefonat, Brief, Fax, E-Mail sowie Kommunikationsformen die sich auf mobile Technologien stützen (SMS, MMS, etc.). Insbesondere D115 muss es für die öffentliche Verwaltung gelingen, die Aspekte zu knappe, schlecht ausgebildete oder ungeeignete Personalressourcen von Anfang an auszuschließen. Das Servicecenter ist jederzeit in der Lage eine Aussage darüber treffen zu können, welche Wünsche und Fragen hauptsächlich in einem bestimmten Berichtsintervall bearbeitet wurden unabhängig davon, ob die Anliegen sofort oder in einer angemessenen Rückantwortzeit abschließend beantwortet werden konnten.

Ein leistungsfähiges Servicecenter muss sich in der Personalkapazität an das durchschnittlich regelmäßige Kontaktvolumen anpassen und mit flexiblen Zeitmodellen auch regelmäßig auftretende Spitzenlast ohne Servicedefizite bearbeiten können.

Dadurch sind Mindestteamgrößen so zu gestalten, dass Krankheits- und Urlaubsphasen die Erreichbarkeit und das Serviceniveau nicht einschränken. Als Kenngröße für D115 gilt, dass langfristig alle Servicecenter einen definierten Servicelevel einhalten müssen. Alle anderen Kontaktformen sollen innerhalb von einem Werktag rückbeantwortet werden oder bei komplexen Prüfungsvorgängen in dieser Zeit mit einer Zwischeninformation (angekommen wird bearbeitet) rückgemeldet werden.

Servicelevel

Als Servicelevel wird eine technische Größe gemessen und zwar der Prozentsatz aller aus dem Netz ankommenden Anrufe, die innerhalb von einer bestimmten Zeit erfolgreich angenommen werden. 80 zu 20 bezeichnet demnach einen Servicelevel, wo es gelungen ist, 80% aller Anrufe innerhalb von 20 Sekunden anzunehmen. Erfahrungsgemäß sinkt nach 20 bis 30 Sekunden die Geduld des Anrufers stark, denn diese Zeit wird als allgemein höflich und zumutbar gehalten, bis ein Gespräch entgegen genommen wird.

Staatsverwaltung

Nimmt der Staat Verwaltungsaufgaben durch eigene Organe (Behörden) ohne Rechtspersönlichkeit wahr, so spricht man von unmittelbarer Staatsverwaltung.

Mittelbare Staatsverwaltung liegt vor, wenn staatliche Verwaltungsaufgaben von juristischen Personen des öffentlichen Rechts (insbes. Gebietskörperschaften wie Gemeinde und Kreis sowie rechtsfähigen Anstalten) wahrgenommen werden.

Ticketing

Systemlösung aus dem IT-Benutzerservice oder sonstigem Produkt- und Dienstleistungssupport. Erlaubt es, das Anliegen oder die Störungsmeldung aufzunehmen, zu personalisieren und strukturiert einer Lösung zuzuführen. Anhand der Personendaten kann nach Lösung rückgeantwortet werden und das „Ticket“ abgeschlossen werden. Siehe auch Vorgangsbearbeitung.



VoIP

Unter Voice over IP versteht man das Telefonieren über Computernetzwerke mittels des Internet Protokolls (IP). Netzbetreiber haben schon heute ihre internen Netze auf diese Technik umgestellt. Endverbraucher können heute diese Art der Telefonie anbieterabhängig einsetzen. Ein weltweit verbreiteter Anbieter ist Skype. Näheres unter www.skype.de. Für D115 spielt dies eine Rolle, da noch keine Konventionen etabliert sind, wie ein Anrufer so datenschutzkonform identifiziert werden kann, dass er in das für ihn zuständige D115-Servicecenter geroutet werden kann.

Vorgangsbearbeitung

Ermöglicht es, bei nicht fallabschließender Bearbeitung das Anliegen aufzunehmen, sehr sorgfältig zu beschreiben, die Kontaktdaten festzuhalten und dann anhand einer Auswahlliste den „Vorgang“ an die zuständige Stelle weiterzuleiten. Das kann ein Backoffice sein, aber auch gleich die endbearbeitende Stelle. Eine Unterscheidung in „offene“ und „erledigte“ Vorgänge ermöglicht eine Überwachung des Bearbeitungsstandes. Bis auf ggf. anwendungsoptimierte Funktionen ist das System mit Ticketing Systemen artverwandt.

Wissensmanagement

Darunter wird zum einen die systemgestützte Suche nach Informationen verstanden, zum anderen enthält der Begriff auch die Organisation von Daten in einer Form, die aus einer einzigen gepflegten Quelle die vielfache Darstellung des Wissens ermöglicht. Für D115 ist das Wissensmanagement eine zentrale Systembasis, die es ermöglicht, häufig nachgefragte Informationen für den Erstkontakt im Servicecenter verfügbar zu machen. Ein Wissensmanagement besteht aus (1) einer eigenen zentralen Wissensdatenbank, die dazu dient, nicht öffentliche Informationen und Arbeitsanweisungen für das eigene Servicecenter oder den D115-Servicecenter-Verbund zu hinterlegen, (2) vielen Portalen der teilnehmenden Verwaltungen wie z.B. die Reiseempfehlungen des Auswärtigen Amtes (häufig nachgefragt in Verbindung mit Reisepass Beantragungen) oder die Impfempfehlungen des Robert-Koch-Institutes und (3) einer leistungsfähigen Suchfunktion (textbasiert, mit oder ohne Lernfunktion, neuronales Suchen).