

ISPRAT Whitepaper

Die einheitliche Behördenrufnummer 115 als Katalysator für die Transformation der öffentlichen Verwaltung in Deutschland

Dr. Dirk Graudenz
ISPRAT e.V.

Matthias Kammer, Marie-Therese Huppertz, Horst Westerfeld (Hrsg.)

 **ISPRAT**
Interdisziplinäre Studien zu Politik, Recht,
Administration und Technologie e.V.

**Die einheitliche Behördenrufnummer 115 als Katalysator
für die Transformation der öffentlichen Verwaltung in
Deutschland**

*ISPRAT Whitepaper
November 2011*

Autor:

Dr. Dirk Graudenz
ISPRAT e.V.

Herausgeber:

Matthias Kammer
*Deutsches Institut für Vertrauen und Sicherheit im Internet,
Vorstandsvorsitzender von ISPRAT*

Marie-Therese Huppertz
SAP, Stellvertretende Vorstandsvorsitzende von ISPRAT

Staatssekretär Horst Westerfeld
CIO des Bundeslandes Hessen, Geschäftsführer von ISPRAT

GELEITWORT

Der einheitliche Behördenruf 115 ist einer der effektivsten Tempomacher für einen umfassenden Modernisierungsprozess der öffentlichen Verwaltung in Deutschland. Inzwischen bietet der Behördenruf schon ca. 18 Millionen Bürgern einen einfachen telefonischen Zugang zur Verwaltung von Bund, Ländern und Kommunen und zu Antworten auf ihre Fragen. Damit ist die Einführung der Behördenrufnummer 115 ein beispielhafter Erfolg für die Entwicklung eines modernen digitalen Deutschlands, das für Bürger und Verwaltung gleichermaßen Nutzen schafft.



Das Besondere dabei: Dieser Erfolg war möglich, ohne dass ein einziges Gesetz verabschiedet werden musste. Alle heute und künftig beteiligten öffentlichen Körperschaften nehmen auf freiwilliger Basis teil und akzeptieren dabei die Anforderungen an die Qualität der zu erbringenden Dienstleistungen.

Von Anfang an gefördert wurde das Projekt D115 durch eine Initiative von Vertretern aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft, organisiert im ISPRAT e.V. Als sich die Bundeskanzlerin auf dem ersten nationalen IT-Gipfel im Dezember 2006 von dem Konzept einer einheitlichen Behördenrufnummer 115 beeindruckt und begeistert zeigte, war das der Startschuss für das Projekt D115 unter der Federführung des Bundesministeriums des Innern und des Landes Hessen. Im Laufe des Projekts ist die Vernetzung der 115-Aktivitäten mit dem mittlerweile standardisierten Leistungskatalog der Verwaltungsdienstleistungen (LeiKa+) und den „Behördenfindern“ im Internet, die den Bürgern auf einfache Weise den Weg zur jeweils zuständigen Verwaltungsstelle weisen, gelungen. Dadurch

stehen Auskünfte zu Verwaltungsleistungen aller Behörden nun auch online zur Verfügung.

Der D115-Verbund aus Bundes-, Länder- und kommunalen Behörden wächst kontinuierlich und soll den Bürgern spätestens 2014 einen flächendeckenden Zugang zu den Leistungen der öffentlichen Verwaltung bieten. Der D115-Verbund eröffnet damit nicht nur Möglichkeiten, die Bürgernähe zu stärken, sondern entlastet auch die Verwaltung, insbesondere auf den Fachebenen. Ganz entscheidend für den bisherigen Erfolg der 115 war die Bereitschaft aller Beteiligten über Verwaltungsebenen hinweg, die Idee der zentralen Behördennummer gemeinsam voranzubringen. Die dafür gewählten Instrumente der Verwaltungsvereinbarung und der Charta für den Regelbetrieb sind modellhaft und in ihrer Verbindlichkeit und Reichweite bisher einzigartig in der deutschen Verwaltungslandschaft.

Großer Dank gilt hier vor allem den Kommunen und Landkreisen, die in der Pilotphase ab 2009 den Servicegedanken für die Bürger mit viel Elan umgesetzt haben.

Mit dem jetzt vorliegenden Whitepaper und den hier aufgezeigten Handlungsempfehlungen werden Impulse für den weiteren Ausbau des D115-Verbunds gegeben.

Die größte Herausforderung neben der Umsetzung dieser Handlungsempfehlungen wird jedoch sein, die mit dem Projekt geschaffene vertrauensvolle Basis der Zusammenarbeit über Verwaltungsebenen hinweg zu pflegen und weiterzuentwickeln.



Staatssekretär Horst Westerfeld

*Bevollmächtigter der Hessischen Landesregierung für E-Government
und Informationstechnologie*

INHALT

Zusammenfassung	1
Einführung	7
1. Bürgerservice 115: Deutschland auf dem Weg zu einer effizienten und vernetzten Verwaltung	11
Serviceversprechen mit starkem Kundenfokus	11
Effizienzfördernde Arbeitsorganisation	13
Kooperation von Verwaltungseinheiten	17
Neuartiges Umsetzungsmodell	20
Berücksichtigung von strukturellen Herausforderungen	22
2. Impulse für die Weiterentwicklung	25
Reichweite und Regionalstruktur	25
Nutzungshäufigkeit und Bekanntheitsgrad	31
Entwicklungsdimensionen	33
3. Drei Horizonte – zehn Handlungsempfehlungen	45
Horizont 1: Verstetigung und quantitatives Wachstum im bestehenden Modell	47
Horizont 2: Inkrementelle Ausweitung und strukturelle Vertiefung des Serviceversprechens	51
Horizont 3: Transformation der öffentlichen Verwaltung	52
Epilog	55

ZUSAMMENFASSUNG

Die Behördenrufnummer 115 ermöglicht bereits zweieinhalb Jahre nach Start des Pilotbetriebs fast 17,7 Millionen Bürgern einen einheitlichen telefonischen Zugang zu den verschiedenen Ebenen der öffentlichen Verwaltung Deutschlands.

Die 115 wurde bewusst zunächst mit einem eingegrenzten Leistungsspektrum eingeführt, den sogenannten Top-100-Leistungen auf kommunaler Ebene und den Top-25-Leistungen auf Landes- und Bundesebene. Im Mittelpunkt steht damit zurzeit die operative Leistungserbringung, und in diesem Sinne wird die Ausweitung des 115-Angebots zunächst auch vorangetrieben. Ein detaillierterer Blick auf die entstandenen Strukturen hinsichtlich Aufbauorganisation, Leistungsschnitt und Wirtschaftlichkeit zeigt allerdings, dass die 115 Modell für eine umfassende Verwaltungstransformation sein kann. Und nicht nur das – die entstandenen 115-Servicecenter eignen sich mit ihrer Prozess- und IKT-Infrastruktur¹ als organisatorische und technische Kristallisationspunkte einer effizienteren Leistungserbringung der öffentlichen Verwaltung.

Die 115 ist durch vier für die Verwaltung in dieser Ausprägung neue Eigenschaften gekennzeichnet:

1. Sie besitzt ein explizites Serviceversprechen mit definierten Leistungskennzahlen und durch die vom Bürger ausgedachten Abläufe einen starken Kundenfokus.
2. Sie führt über die Etablierung der 115-Servicecenter eine effizienzfördernde Arbeitsorganisation ein, in der Front- und Backoffice getrennt werden und sowohl betriebswirtschaftliche als auch volkswirtschaftliche Effizienzen gehoben werden können.

¹ Informations- und Kommunikationstechnologie

3. Sie forciert Kooperationen von Verwaltungseinheiten durch den ebenenübergreifenden Ansatz und die Einsicht in die Effizienzvorteile gebündelter Leistungsstrukturen.
4. Sie beruht auf einem neuartigen Umsetzungsmodell, das durch einen föderalen Ansatz über dezentrale Servicecenter und Freiwilligkeit der Teilnahme bereits heute eine beachtliche Reichweite erzielt hat. Entscheidend für die rasche Einführung waren dabei die hochrangige Unterstützung des Vorhabens und die Einführung in einem Verbund, kombiniert mit dem Aufbau der Marke „115“.

Die 115 trägt zwei wesentlichen strukturellen Herausforderungen der Verwaltung Rechnung: der Budgetknappheit und der Demografie der Mitarbeiter. Die Effizienzverbesserungen, die durch die 115 erzielt werden können, beruhen auf Mengeneffekten durch die hohen Fallzahlen in den Servicecentern, auf Verbundeffekten durch die Beherrschung einer breiten und heterogenen Fachlichkeit und auf Qualifikationseffekten durch die Spezialisierung der Mitarbeiter. Darüber hinaus macht der Einsatz eines Wissenspools Best-Practice-Wissen im gesamten D115-Verbund nutzbar. Dadurch wird der Wissensschatz der heutigen erfahrenen Mitarbeiter kodifiziert und jedem Mitarbeiter der Servicecenter über geeignete Suchfunktionen zur Verfügung gestellt.

Die Weiterentwicklung der 115 kann in den Kategorien Reichweite, Nutzungshäufigkeit, Leistungstiefe, Funktion eines Treibers für den Strukturwandel und Einsatz als Managementwerkzeug beschrieben werden:

- Die 115 hat bereits eine signifikante **Reichweite** erzielt. Eine Analyse der Abdeckung zeigt jedoch, dass 115-Servicecenter bevorzugt in Groß- und Millionenstädten und in Landkreisen mit eher hoher Bevölkerungsdichte

ingerichtet werden. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass für kreisfreie Mittelstädte und ländliche Landkreise die geeigneten Kooperationsformen noch gefunden werden müssen.

- Die **Nutzungshäufigkeit** der 115 ist verbesserungswürdig: In den Gebietskörperschaften, in denen die 115 verfügbar ist, wird ca. ein Fünftel der Anrufe, die die Verwaltung erreichen, über die 115 getätigt. Dies ist, wie eine Umfrage durch Allensbach zeigt, insbesondere eine Frage der Bekanntheit der 115; es ist aber auch der Tatsache geschuldet, dass in der Regel für die telefonischen Servicecenter, die vor Einführung der 115 bereits bestanden, die alten Rufnummern parallel weiterbetrieben werden, da 115-Anrufe für Bürger noch nicht kostenfrei sind. Letzteres wird sich mit der für 2012 geplanten Flatrate-Fähigkeit der 115 allerdings ändern.
- Wie bereits oben angedeutet hat die 115 heute eine eingeschränkte **Leistungstiefe**. Zurzeit erhalten Bürger im Wesentlichen Auskünfte zu den am häufigsten nachgefragten Themen. Sofern keine Auskunft gegeben werden kann, werden sie an die jeweils zuständigen Fachverwaltungen weitergeleitet. Gespräche mit Experten und Praktikern haben ergeben, dass es möglich wäre, einen wesentlich größeren Anteil der Auskunftsleistungen der Fachverwaltungen in die 115-Servicecenter zu verlagern. Grundsätzlich denkbar sind auch Transaktionsleistungen, etwa die telefonische Beantragung eines Reisepasses; dafür jedoch müssen zunächst grundsätzliche Fragen des Identitätsmanagements geklärt werden, beispielsweise die Integration des Internetkanals und der Einsatz des neuen Personalausweises.
- Die 115 kann im Sinne eines Katalysators ein **Treiber für den Strukturwandel** sein, indem sie als organisato-

rische und technische Plattform verstanden wird. Ausgehend von den bereits entstandenen Strukturen in den 115-Servicecentern kann die Trennung von Front- und Backoffice weiter fortgeführt werden; auch können weitere Tätigkeiten in den Servicecentern gebündelt werden. In Bezug auf den Kontakt zum Bürger können die 115-Servicecenter im Sinne eines Multikanalansatzes zu „Informationsdreh scheiben“ ausgebaut werden.

- Schließlich ist der Einsatz der 115 als dispositives und strategisches **Managementwerkzeug** denkbar. In Verbindung mit dem Anliegenmanagement, d.h. der Aufnahme und Weiterleitung von Anliegen und Beschwerden der Bürger, können die 115-Servicecenter dispositive Aufgaben wie die Ressourcensteuerung und die Schaffung von Transparenz (z.B. über den Zustand öffentlicher Einrichtungen) übernehmen. Aus strategischer Sicht sind die über die 115 eingehenden Informationen für die politische Ebene und Verwaltungsspitze hilfreich, weil sie dadurch bei sich abzeichnenden Problemen frühzeitig handeln können.

Beim Einsatz der 115 für die Verwaltungstransformation können drei Entwicklungshorizonte unterschieden werden.

Im **ersten Horizont** geht es um die Verstetigung des erfolgreich eingeführten Modells und um quantitatives Wachstum. Schwerpunkte sind hier beispielweise die Erhöhung der Flächendeckung insbesondere durch die Entwicklung von Kooperationsmodellen für kleinere kreisfreie Städte und Landkreise, der Übergang vom D115-Projekt zu einem mit den Fachverwaltungen integrierten Service und organisatorische Maßnahmen wie eine Stärkung der Koordinationsfunktionen auf der Ebene von Bund und Ländern.

Der **zweite Horizont** ist durch die inkrementelle Ausweitung und strukturelle Vertiefung des Serviceversprechens gekenn-

zeichnet. Ansätze sind hier die Verbreiterung des Leistungsumfangs, die Herstellung der Multikanalfähigkeit und der Einsatz der 115 als dispositives Steuerungsinstrument. Das Leistungsspektrum der 115 wächst damit deutlich über die aktuellen Dienstleistungen hinaus.

Der **dritte Horizont** betrifft die Transformation der öffentlichen Verwaltung. Zwei Themen stehen hier im Vordergrund: die Weiterentwicklung der 115 zu einem strategischen, Politik und Verwaltungsspitze unterstützenden Managementwerkzeug und die konsequente Ausrichtung der deutschen Verwaltung an dem operativen Modell, das durch die 115 vorgezeichnet wird: Einführung und systematische Aufgabenteilung von Front- und Backoffice und gebietskörperschaftenübergreifende Bündelung.

Diese drei Entwicklungshorizonte zeigen, dass sich mit der 115 über die operative Leistungserbringung hinaus weitreichende Chancen für größere Bürgernähe und höhere Effizienz der öffentlichen Verwaltung eröffnen. Die im D115-Verbund bereits etablierten Strukturen und erste von einzelnen Servicecentern angebotene Zusatzleistungen zeigen, dass diese Entwicklungsschritte durchaus realistisch sind.

EINFÜHRUNG

Im Anschluss an die erfolgreiche Pilotphase wurde in Deutschland am 1. April 2011 die einheitliche Rufnummer 115 für die öffentliche Verwaltung in den Regelbetrieb überführt. Nur fünf Jahre nach der Initiierung der 115 auf dem ersten nationalen IT-Gipfel im Jahr 2006 steht damit fast 17,7 Millionen Bürgern ein einheitlicher Zugang zur Verwaltung zur Verfügung.² Über die 115 erhalten sie Auskünfte zu den am häufigsten nachgefragten Leistungen der Kommunen sowie der Bundes- und Landesverwaltungen – von A wie Ausbildungsförderung bis Z wie Zulassungsbescheinigung.

Was auf den ersten Blick lediglich wie ein neuer telefonischer Zugangskanal zur öffentlichen Verwaltung aussieht, ist tatsächlich eine wesentlich weiter reichende Innovation: Der Verbund D115³ hat das Potenzial, die Transformation der öffentlichen Verwaltung in Deutschland im Sinne einer umfassenden Modernisierung zu beschleunigen und die Arbeitsweise der deutschen Verwaltung in den nächsten Jahren grundlegend zu verändern.

Die 115 ist ein völlig neues Modell im Hinblick auf den Zuschnitt und die Erbringung von Verwaltungsleistungen und damit im Kern ein Transformationsinstrument. Grundgedanke des Modells ist, dass der Bürger als Kunde der Verwaltung im Mittelpunkt steht; entsprechend folgt die Organisation der Verwaltungsprozesse seinen Bedürfnissen. Darüber hinaus tritt die Verwaltung dem Bürger gegenüber mit einem Servicever-

² Voraussichtlicher Stand Ende 2011; in Gebietskörperschaften mit weiteren mehr als 14 Millionen Einwohnern wird die Einführung der 115 zurzeit entweder geprüft oder es wird bereits darüber entschieden.

³ Während „115“ die Rufnummer und den Service bezeichnen, steht „D115“ für den D115-Verbund, d.h. den Zusammenschluss der 115-Servicecenter.

sprechen zu Erreichbarkeit und Qualität des neuen Zugangs auf.⁴ Ermöglicht wird dies durch neue Ansätze bei der Erbringung der Leistungen, die die Keimzelle einer umfassenden Neuausrichtung der Verwaltung sein können: Angeboten wird ein einheitliches Leistungsspektrum, die Erbringung der Dienstleistungen wird mit Hilfe von Kennzahlen (z.B. Wartezeiten und Fallabschlussquote) gemessen und gesteuert, es gibt ein Servicecenter-übergreifendes Wissensmanagement mit einem zentralen Wissenspool, und der Gedanke der Shared Services⁵ ist unter Einsatz moderner elektronischer Kommunikationsmittel verwirklicht. Bei all dem wurden die Prinzipien des Föderalismus berücksichtigt, und das Teilnahmemodell beruht auf Selbstorganisation und Freiwilligkeit. Das zeigt: Die 115 ist weit mehr als eine nur inkrementelle Weiterentwicklung des bestehenden Servicemodells der öffentlichen Verwaltung.

ISPRAT hat, inspiriert durch die 311 in New York City⁶, die Idee der einheitlichen Rufnummer 115 für Verwaltungsleistungen in den ersten nationalen IT-Gipfel eingebracht und an-

⁴ Servicezeiten Montag bis Freitag von 8 bis 18 Uhr; 75% aller Anrufe werden innerhalb von 30 Sekunden angenommen; das Mindestniveau der Fallabschlussquote beträgt 65%; mindestens 55% der Anfragen werden im Erstkontakt beantwortet; bei Weiterleitung an eine andere Stelle erhält der Bürger innerhalb von 24 Stunden eine Antwort per Mail, Fax oder Rückruf.

⁵ Der Begriff „Shared Services“ steht für die Konsolidierung von Dienstleistungsprozessen und -ressourcen. Gleichartige Prozesse aus verschiedenen Bereichen einer Organisation werden zusammengefasst und von gebündelten Ressourcen erbracht. Die anbietende Stelle wird in der Regel als Shared Service Center, kurz SSC, bezeichnet.

⁶ Die 311 in New York City ist aufgrund der Sichtbarkeit und Bedeutung der Stadt, der Verbindung der 311 mit der Wiederwahl von Bloomberg als Bürgermeister und der auffälligen Werbekampagne das Paradebeispiel für die 311 in den USA. Die erste Stadt in den USA, die die 311 eingeführt hat, war allerdings Baltimore in den 80er-Jahren. Die Stadt wollte mit der 311 die Notrufnummer 911 von Nichtnotrufanrufen entlasten.

schließlich inhaltlich durch seine im Winter 2008 erschienene Studie „Strategie 115“⁷ wesentlich geprägt⁸. Im vorliegenden Dokument soll – basierend auf den Erfahrungen des Pilotbetriebs – ausgelotet werden, inwiefern die einheitliche Behördenrufnummer zu einer umfassenden Transformation der Verwaltung beitragen kann. Im Fokus der Untersuchung stehen neben qualitativen Verbesserungen insbesondere auch Aspekte der Wirtschaftlichkeit.

Aufbau des Dokuments

Im ersten Kapitel wird die Wirkung der 115 beschrieben, insbesondere wie sie die deutsche Verwaltung effizienter gemacht und stärker vernetzt hat, und zwar sowohl aus Sicht der Bürger als auch aus Sicht der Verwaltung. Im zweiten Kapitel wird analysiert, in welchen Dimensionen eine Weiterentwicklung der 115 aus inhaltlicher Sicht vielversprechend ist. Im dritten Kapitel werden schließlich auf Basis der Analysen zehn konkrete Handlungsempfehlungen gegeben. Das Dokument schließt mit einem Epilog.

Danksagung

Der Autor konnte durch Gespräche mit Experten und Praktikern zahlreiche Einsichten in den Stand der Umsetzung der 115 gewinnen. Sein Dank gilt insbesondere den folgenden Gesprächspartnern für deren Zeit und das Teilen ihrer Gedanken zur 115: Dr. Dominik Böllhoff und Alexander Kober (*Bundesministerium des Innern*), Jutta Drühmel-Lindig (*Telefonischer*

⁷ „Strategie 115. Studie zur Einführung einer behördenübergreifenden Service-rufnummer 115 in Deutschland“ (ibidem-Verlag, 2008)

⁸ Beispielsweise durch den Vorschlag eines Modells mit regionalen Servicecentern (das „multizentrische Modell“) und einem einheitlichen Wissensmanagement

HamburgService), Guido Kahlen (*Stadt Köln*), Holger Kreis (*IT-Amt der Stadt Köln*), Birgitta Löns und Dr. Peter Merzhäuser (*Senatsverwaltung für Inneres und Sport der Stadt Berlin*), Renate Mitterhuber (*Finanzbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg*), Peter Sauter (*Landratsamt Bodenseekreis*), Stefanie Schmidt (*Hessisches Ministerium des Innern und für Sport*), Heidrun Simon (*Kundenservice des Main-Taunus-Kreises*) und Ulf Steinmetz (*Zentrale Dienste der Stadt Köln*).

1. BÜRGERSERVICE 115: DEUTSCHLAND AUF DEM WEG ZU EINER EFFIZIENTEN UND VERNETZTEN VERWALTUNG

Die Einführung der einheitlichen Rufnummer 115 ist ein ebenso außergewöhnliches wie erfolgreiches Vorhaben – aus Sicht der öffentlichen Verwaltung und der Bürger. Mit der 115 wurde für die öffentliche Verwaltung in Deutschland eine grundlegend neue Infrastruktur eingeführt, die aus mehreren Blickwinkeln bemerkenswert ist, denn Verbesserungen wurden in Bezug auf die Kundennähe, die Ablaufstruktur von Verwaltungsprozessen und die Kooperation innerhalb der Verwaltung erreicht. Interessant ist dabei, dass mit diesen qualitativen Verbesserungen eine deutliche Erhöhung der Wirtschaftlichkeit einhergeht.

Die 115 ist damit ein Modell für die zukünftige Form der öffentlichen Verwaltung Deutschlands. Die wichtigsten Charakteristika dieses „direkten Drahtes in die Verwaltung“ sind das Serviceversprechen mit starkem Kundenfokus, eine effizienzfördernde Arbeitsorganisation, die Kooperation von Verwaltungseinheiten, das neuartige Umsetzungsmodell und die Berücksichtigung der strukturellen Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung. Auf diese Charakteristika gehen die folgenden Abschnitte im Detail ein.

Serviceversprechen mit starkem Kundenfokus

Was die 115 am deutlichsten prägt, ist das Serviceversprechen, in dessen Mittelpunkt der Bürger als Kunde der Verwaltung steht.

Die 115 ist für die Kunden da: Die einheitliche Behördenrufnummer 115 als Tor zu den Leistungen der öffentlichen Verwaltung wurde mit Blick auf die Bedürfnisse des Bürgers gestaltet. Das mit der 115 verbundene einheitliche und verbindliche Serviceversprechen mit festen Service- und Reaktionszeiten

sowie einem Mindestniveau bei den Fallabschlussquoten ist in dieser Form einmalig für die deutsche Verwaltung.

Der Mehrwert der 115 wird von den Bürgern auch deutlich wahrgenommen: Nach einer repräsentativen Umfrage von Allensbach⁹ bewerten 82% der Befragten die Existenz einer einheitlichen Rufnummer 115 als positiv.¹⁰ Dieser Zuspruch ist kaum verwunderlich, schließlich ist das Telefon – wie die Umfrage ebenfalls gezeigt hat – nach dem persönlichen Vorsprechen der beliebteste Zugang zur öffentlichen Verwaltung. Diejenigen Befragten, die die 115 schon einmal genutzt haben, bewerteten deren Existenz mit 93% Zustimmung sogar noch positiver; und 86% von ihnen gaben an, zufrieden oder sehr zufrieden mit der Auskunft unter der Rufnummer 115 gewesen zu sein. Drei Viertel der Nutzer der 115 freuen sich insbesondere über die Zeitersparnis beim Behördenkontakt über das Telefon: Ca. 25 Minuten brauchen Bürger durchschnittlich für den Weg zu Behörden. Hinzu kommen die Wartezeiten, wenn sie dort angelangt sind – ein hoher Prozentsatz von rund 65% der Befragten ärgert sich darüber; bei ihnen dürfte das anspruchsvolle Serviceversprechen der 115 besonders gut ankommen.

Die 115 hilft in (fast) allen Lebenslagen: Die 115 ermöglicht Verwaltungen auch, einen sehr bürgerfreundlichen lebenslagenbezogenen Ansatz zu verfolgen. Beim Umzug einer Familie etwa sind in der Regel zahlreiche verschiedene Ämter und

⁹ Evaluationsbericht für die einheitliche Behördenrufnummer 115 (Institut für Demoskopie Allensbach, 2009 und 2011), im Folgenden als „Allensbach-Studie“ zitiert

¹⁰ Aus dem hohen Prozentsatz der Zustimmung kann geschlossen werden, dass auch in eher ländlich geprägten Regionen eine hohe Zustimmung besteht, wenn auch die 115 zurzeit eher in städtischen Räumen und Ballungszentren realisiert ist.

Einrichtungen des öffentlichen Sektors einzubeziehen: vom Einwohnermeldeamt (Ummeldung des Wohnsitzes und Adressänderung in den Personalausweisen) und dem Straßenverkehrsamt (neues Kennzeichen bei Wechsel des Landkreises) über die Familienkasse der Bundesagentur für Arbeit (Kindergeld) bis zu Kindergärten und Schulen. Die 115 kann in einer solchen Lebenslage als Lotse fungieren und die Familie somit erheblich entlasten. Ohne die 115 müssten die Bürger die jeweils zuständigen Fachverwaltungen nebst Öffnungszeiten und benötigten Dokumenten sehr zeitaufwendig selbst herausfinden. Diese Lotsenfunktion kann die 115 dank des Wissenspools zum Teil sogar über die Grenzen eines Bundeslandes hinweg übernehmen, sodass ein Bürger, der z.B. von Köln nach Hamburg umzieht, bei „seiner“ 115 in Köln Hinweise zu den Ämtern in Hamburg bekommt.

Effizienzfördernde Arbeitsorganisation

Die 115 bringt ein hohes Maß an innovativer Struktur und Effizienz in die Verwaltung.

Die 115 wirkt strukturoptimierend: Mit der 115 hält eine konsequente Trennung von Frontoffices (Servicecenters) und Backoffices (Fachverwaltungen) im öffentlichen Sektor Einzug. Durch die konsequente Umsetzung des Konzepts der Shared Service Centers ist beispielsweise sogar ein Lastausgleich zwischen Servicecentern in Spitzenzeiten möglich. Die 115 ist damit auch eine Folge der Erkenntnis, dass eine territorial fokussierte Verwaltung zu Beginn des 21. Jahrhunderts nicht mehr in allen Aspekten zeitgemäß ist. Durch die 115 kann insbesondere eine verstärkte Prozessorientierung der Verwaltung forciert werden. Strukturoptimierend wirken auch die Qualitätskriterien im Wissensmanagement: Für die Texte und Informationen, die in den zentralen Wissenspool eingestellt werden, gelten einheitliche Richtlinien. Aus diesem Pool von Informa-

tionen schöpfen die Mitarbeiter der Servicecenter, wenn sie Auskünfte erteilen. Öffnungszeiten von Verwaltungseinheiten z.B. sind hier ebenso enthalten wie Detailinformationen zu einzelnen Leistungen der Fachverwaltungen. Die Steuerung der 115 nach Kennzahlen auf Basis eines einheitlichen Berichtswesens trägt ebenfalls zur Optimierung der Verwaltungsstrukturen bei.

Die 115 bringt betriebswirtschaftliche Effizienz: Über die 115 können Prozesse aus Sicht der Verwaltung effizienter gestaltet werden. Eine exemplarische Untersuchung zeigt, dass eine Vollzeitkraft in einem 115-Servicecenter eine Entlastung innerhalb der Verwaltung um mehr als eine Vollzeitstelle bringt.¹¹ Die wesentlichen Hebel sind hier Skaleneffizienzen, Verbundeffizienzen und Effizienzen durch Qualifikationseffekte. Skaleneffizienzen entstehen durch Größenvorteile im Rahmen einer Verbesserung der Arbeitsorganisation, z.B. durch die Trennung Front-/Backoffice, eine verstärkte Prozessorientierung des Verwaltungshandelns, die Einführung eines elektronischen Workflows und einen zentralen Wissenspool. Verbundeffizienzen entstehen z.B. dadurch, dass bei der „Textproduktion“ für den Wissenspool der 115 bestehende Texte wiederverwendet werden können, wodurch die kostspielige Parallelproduktion gleichartiger Vorgehensinformationen, wie es sie in fast jeder Verwaltung gibt, vermieden und eine größere Einheitlichkeit erreicht wird. Prospektiv kann diese vereinheitlichte Information auch für weitere Kanäle genutzt werden, z.B. für den Zugangskanal Internet oder natürlich auch in Bürgerbüros. Und schließlich ermöglicht die Spezialisierung auf die Schnittstelle zwischen Bürger und Behörde Effizienzen durch einen hohen Qualifikationsstand der Servicecenter-Mitarbeiter.

¹¹ Jahresbericht 2010 des Projekts D115, Anhang IV.6

Die Einführung eines 115-Servicecenters hat einen positiven Nettoeffekt auf die Verwaltungskosten

Kosteneinsparungen und Kosten in Tsd. EUR p.a.

Annahmen für die Szenariorechnung

- 300 Tsd. Anrufe p.a. (Stadt mit ca. 300 Tsd. Einwohnern) entgegengenommen von 15 Mitarbeitern im Servicecenter
- Eher konservative Annahmen bei Kosteneinsparungen und erforderlichen Investitionen
- Einsparungen auf Bürgerseite nicht berücksichtigt

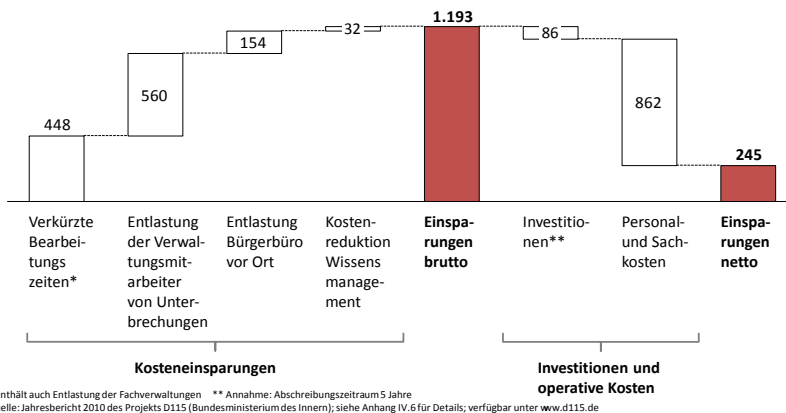


Schaubild 1

Die Modellrechnung in Schaubild 1 zeigt, dass eine Verwaltung in einer Stadt mit 300 Tsd. Einwohnern, 300 Tsd. Anrufen pro Jahr und 15 Mitarbeitern im eigenen Servicecenter mit der zentralen Behördenrufnummer – konservativ geschätzt – jährliche Einsparungen von netto 245 Tsd. Euro erzielen kann. Aus den gezeigten Größenordnungen der Einsparungen, Investitionen und Personal- und Sachkosten lässt sich ableiten, dass die kritische Größe der durch ein Servicecenter betreuten Einwohner ca. 200 bis 300 Tsd. sein dürfte; bei deutlich weniger Einwohnern lohnt ein eigenes Servicecenter nicht, und eine Kooperation, z.B. mit der Nachbarstadt, wäre anzuraten, um die notwendige Profitabilität abzubilden und das Serviceversprechen zu erfüllen.

In den Modellregionen hat sich im Übrigen gezeigt, dass die Wirtschaftlichkeit eng mit der Integrationstiefe der 115 in die bestehende Verwaltung verknüpft ist: Je besser die Verzah-

nung eines 115-Servicecenters mit den Fachverwaltungen ist und je mehr Auskunftsleistungen über die 115 gebündelt werden, desto größer sind die Effizienzen, die über die Einführung der 115 erreicht werden können.

Die 115 ist ein zukunftsweisendes Modell für die Arbeitsorganisation in der Verwaltung: Ein zentraler Gedanke der 115 ist die „Entörtlichung der Leistungserbringung“, d.h. die Bündelung von Ressourcen außerhalb der Fachverwaltungen, um die Servicequalität und die betriebswirtschaftliche Effizienz zu steigern. Die Bündelung von Ressourcen bezieht sich sowohl auf die Annahme von Bürgeranliegen über den Eingangskanal Telefon als auch auf die eigentliche Leistungserbringung, also beispielsweise das Erteilen von Auskünften oder den Versand von Unterlagen.

Bei der Entörtlichung geht es wohlgemerkt nicht um eine Ablösung des Föderalismus oder um die Aufgabe der kommunalen Selbstverwaltung, denn die Trennung der Kompetenzen von Bund und Ländern ist ein hohes Gut, und die Verfügbarkeit eigenständiger Ansprechpartner vor Ort wird von den Bürgern erwartet und ist für das Funktionieren der öffentlichen Verwaltung wichtig. Es geht vielmehr darum, die Möglichkeiten, die sich durch die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie eröffnen, im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben als organisatorische Chance zu begreifen, um die staatlichen Herausforderungen der Zukunft zu meistern.

In puncto Serviceversprechen und seine Erfüllung hat die 115 einen mit der Privatwirtschaft vergleichbaren Status erreicht. Allerdings ließe sich das Aufgabenspektrum der 115 noch erweitern, beispielsweise können Bürger über die zentrale Behördenrufnummer heute noch keine Transaktionen anstoßen, also z.B. einen Personalausweis beantragen. Auch ein integriertes Mehrkanalangebot 115/(mobiles) Internet gibt es bisher nur vereinzelt.

Die 115 ist volkswirtschaftlich effizient: Auch aus volkswirtschaftlicher Sicht ergeben sich Einsparungen durch die 115, und zwar auf Seiten der Kunden der Verwaltung: durch Wegfall von Wegezeiten, verringerte Wartezeiten sowie Reduzierung des Aufwands für Informationsbeschaffung und das Ausfüllen von Antragsformularen. Außerdem werden die bürokratischen Hürden des Zugangs zur Verwaltung verringert, z.B. durch Klärung von Anfragen im telefonischen Erstkontakt, die Vermittlung von Ansprechpartnern und ggf. die Möglichkeit der Terminvereinbarung, durch Hilfestellung bei Beantragung- und Genehmigungsverfahren, die Aufnahme umfassender Anliegen und Weiterleitung an die zuständige Behörde sowie die Funktion der 115 als Wegweiser durch die aus Sicht der Bürger komplexe Behördenstruktur.¹² Die 115 leistet somit auch einen sichtbaren Beitrag zum Abbau der Bürokratiekosten.

Kooperation von Verwaltungseinheiten

Mit der 115 ist etwas gelungen, was Skeptiker noch vor wenigen Jahren als Zukunftsmusik bezeichnet haben: die intensive Zusammenarbeit verschiedener Verwaltungseinheiten. Die Umsetzungsgeschwindigkeit dieses föderalen Projekts deutet darauf hin, dass alle Beteiligten vom Nutzen dieser Zusammenarbeit zutiefst überzeugt sind.

Die 115 arbeitet verwaltungsebenenübergreifend und fördert Kooperationen: Die 115 ist ein Vorhaben, in dem Kommunen, Bundesländer und der Bund miteinander kooperieren. Es handelt sich um eine für Bürgerservices in dieser Form neue Vernetzung, die den Bedingungen des deutschen Föderalismus ge-

¹² „Einheitliche Behördenrufnummer D115 – Vom Projekt D115 zum 115-Service“ (Normenkontrollrat, Mai 2011)

recht wird. Die Grundidee ist die Verbindung dezentraler, aber gebündelter Servicestrukturen, die ein vereinbartes Serviceversprechen einlösen. Der verwaltungsebenenübergreifende Service in den Servicecentern wird von Praktikern als einer der wesentlichen Aspekte der 115 angesehen.

Bei der 115 ist der öffentliche Sektor auf allen Verwaltungsebenen vertreten: Im Sommer 2011 beteiligten sich am D115-Verbund 73 Gemeinden, neun Landkreise und acht Bundesländer (Berlin, Bremen, Hamburg, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Saarland, Sachsen, Sachsen-Anhalt). Darüber hinaus ist bis Ende 2011 die vollständige Einbeziehung von Bundesbehörden mit bürgerrelevanten Themen (z.B. BAföG, Rente und Kindergeld) geplant. Die 115 arbeitet hier insofern ebenenübergreifend, als der Bürger keine Kenntnis darüber zu haben braucht, ob die Zuständigkeit für sein Anliegen bei Bund, Land oder Kommune liegt.

Die 115 ist ein Beispiel für ein erfolgreiches föderales Projekt mit hoher Reichweite: Nach ihrer Initiierung ist die 115 sehr rasch umgesetzt worden. Schon zweieinhalb Jahre, nachdem die Idee einer zentralen Behördenrufnummer im Oktober 2006 entstanden war, startete der Pilotbetrieb, und weitere zwei Jahre später ist das Projekt wie geplant in den Regelbetrieb übergegangen (siehe Schaubild 2). Dieser kurze Zeitraum ist beachtlich, wie der direkte Vergleich mit anderen vernetzten Großprojekten wie Toll Collect, Netze des Bundes, neuer Personalausweis und Elena zeigt, bei denen Zeiträume von der Idee bis zum Regelbetrieb von mindestens fünf bis über zehn Jahren üblich waren.

Zeitstrahl der Umsetzung der 115

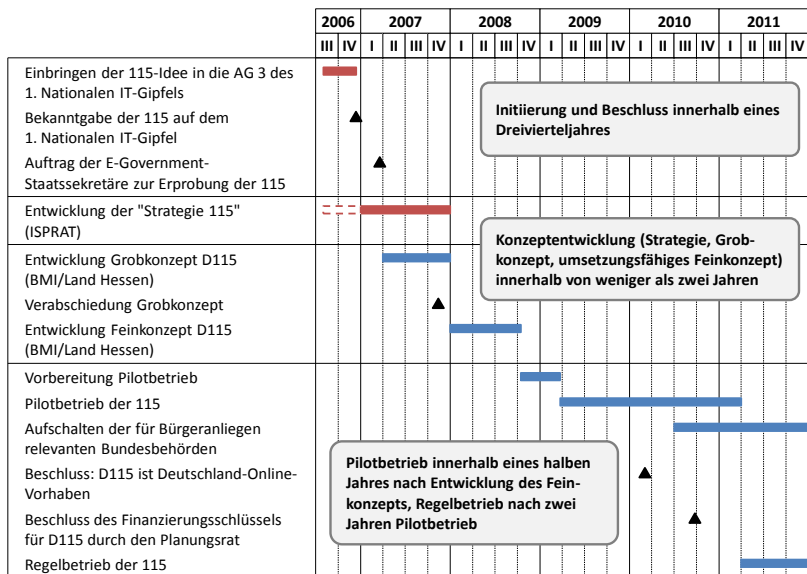


Schaubild 2

Zudem besitzt die 115 – trotz Freiwilligkeit der Teilnahme – eine hohe Reichweite. Bereits in der Pilotphase, d.h. vor dem Übergang in den Regelbetrieb, konnte ein starkes Wachstum bei der Zahl der teilnehmenden Städte und Kreise erzielt werden, was für die Attraktivität des Ansatzes spricht. Die Anzahl der Bürger, die die Verwaltung über die 115 erreichen können, ist vom Beginn der Pilotphase bis heute um ca. 70% gestiegen.

Aus der bereits erzielten hohen Reichweite dürfen allerdings nicht die falschen Schlüsse gezogen werden – über ein gewisses Potenzial hinaus sind strukturelle Änderungen bzw. ergänzende Ansätze notwendig, damit sich die Reichweite weiter deutlich erhöht. Dieser Punkt wird im vorliegenden Dokument noch vertieft.

Neuartiges Umsetzungsmodell

Das Einführungskonzept der 115 hat sich aus vielfältigen Gründen in der Praxis bewährt.

Die 115 wird in einem starken Verbund realisiert: Der D115-Verbund konnte erfolgreich initiiert werden, weil es ein attraktives und leicht verständliches Wertversprechen („Die ganze Verwaltung unter einer Nummer“) und damit eine fortschrittliche, leicht kommunizierbare Agenda aus Sicht von Politik und Verwaltungsspitze mit echtem Nutzen für Bürger und Verwaltung gibt. Entscheidend für den Erfolg der 115 waren das frühzeitige Commitment von Spitzenpolitikern (z.B. der Bundeskanzlerin, des Bundesinnenministers und des damaligen Ministerpräsidenten des Landes Hessen), eine hohe Sichtbarkeit auf dem ersten nationalen IT-Gipfel und eine starke mediale Präsenz.

Die Governance des D115-Verbunds ist föderal: Die Gesamtsteuerung übernimmt ein verwaltungsebenenübergreifend besetzter Lenkungsausschuss, und der 115-Verbund wird von einer ebenso föderal besetzten „Zentralen Arbeitsgruppe“ und von „Fachlichen Arbeitsgruppen“ beraten. Einheitlichkeit und Qualität der Leistungserbringung werden durch die Verwaltungsvereinbarung und die Charta für den D115-Regelbetrieb erreicht.

Die 115 hat hochrangige Unterstützer: Der Hauptgrund für die rasche Umsetzung ist, dass das Projekt die Zustimmung von Bund und Ländern hatte und dann als fokussiertes Projekt mit Umsetzung auf freiwilliger Basis vorangetrieben werden konnte. Im März 2007 hatten die E-Government-Staatssekretäre das Bundesinnenministerium und das Land Hessen mit der Durchführung des Projekts beauftragt. Diese Kombination aus einem breit getragenen Mandat für den Aufbau der 115, einem innovativen Ansatz und einer leistungsfähigen Speerspitze für

die Umsetzung sowie einem Governance-Ansatz, der auf Freiwilligkeit beruht, hat zu einem raschen Beginn des Pilotbetriebs geführt und könnte auch in Zukunft ein interessanter Ansatz für Verwaltungskooperationen sein.

Die 115 wird als Marke etabliert: Die 115 erfüllt die Kriterien einer Marke – sie steht für Leistungen hoher Qualität, großer Einheitlichkeit und vorbildlicher Verlässlichkeit. Diese Eigenschaften unterstreichen nicht nur den hohen Anspruch der 115, sondern ermöglichen es den teilnehmenden Gebietskörperschaften bzw. Behörden auf einfache Weise, Aufmerksamkeit zu erzielen. Für die öffentliche Verwaltung ist die Nutzung und bewusste Entwicklung einer Marke ein eher ungewohnter, aber offensichtlich erfolgreicher Schritt.

Die 115 ist im internationalen Vergleich (USA, Europa) außergewöhnlich: Die 115 zeichnet sich dadurch aus, dass sie konsequent einen Vernetzungsansatz verfolgt. Einen zentralen Wissenspool, die Möglichkeit der Weiterleitung von Informationen¹³, die Einbindung aller Verwaltungsebenen in einen Zugangskanal und ein für alle Teilnehmer verbindliches einheitliches Serviceversprechen gibt es in dieser Form in keinem anderen Staat. In den USA beispielsweise sind die 311-Rufnummern der Städte eigenständig, was dazu führt, dass dort keine Verbundeffekte, beispielsweise beim Wissensmanagement, erzielt werden können.

¹³ Die elektronische Informationsweiterleitung erfolgt auf Basis eines standardisierten Formats (XD115) über sichere Kommunikationskanäle (DOI).

Berücksichtigung von strukturellen Herausforderungen

Mit der 115 gehen die Verwaltungen einen wichtigen Schritt, um sich für die aktuellen und künftigen Herausforderungen zu rüsten.

Die 115 ist angesichts der strukturellen Herausforderungen des öffentlichen Sektors in Deutschland ein äußerst wichtiges Vorhaben: Die deutsche Verwaltung sieht sich derzeit mit zwei strukturellen Herausforderungen konfrontiert – der Budgetknappheit und der Demografie der Mitarbeiter. Interessanterweise liefert die 115 als Paradebeispiel für das Modell „Sparen durch moderne IKT“ gleichzeitig Ansatzpunkte für eine Abfederung des demografischen Problems.

Die demografische Entwicklung des Personals des öffentlichen Sektors ist dadurch gekennzeichnet, dass in den nächsten zehn bis 15 Jahren viele erfahrene Kräfte ausscheiden werden. Mit der 115 und insbesondere ihrem einheitlichen verwaltungseinheitenübergreifenden Wissensmanagement sowie der Leistungsbündelung bieten sich Perspektiven dafür, die spezifischen Kompetenzen von hochqualifizierten Mitarbeitern besser nutzen zu können. Die 115 kann – konsequent fortgeführt – ein Startpunkt für weitere kostensparende Strukturverbesserungen sein, was insbesondere im Lichte des hohen Kostendrucks der öffentlichen Hand (Stichwort „Schuldenbremse“) und der daraus folgenden Budgetknappheit interessant ist.

Die 115 entspricht den Anforderungen der sich verändernden Demografie der Bevölkerung: Die demografische Entwicklung in Deutschland ist durch drei Merkmale gekennzeichnet – die Gesellschaft altert dramatisch, ganze Landstriche in den neuen Bundesländern und in wirtschaftlich schwächeren Regionen entvölkern sich, und die nachwachsenden Generationen, treffend gekennzeichnet durch den Begriff *digital natives*, haben einen sehr unbefangenen Zugang zu modernen

Kommunikationswerkzeugen. Eine Stärkung des Telefonkanals, ggf. in Verbindung mit Multikanalerweiterungen, bietet Ansatzpunkte für die Erfüllung der Anforderungen, die sich aus der demografischen Entwicklung ergeben: Für ältere Mitbürger bleibt die Verwaltung erreichbar, in dünn besiedelten Regionen können Verwaltungsleistungen weiter kosteneffizient angeboten werden, und die Verwaltung passt sich an die Kommunikationserfordernisse der nachwachsenden Generationen an.

2. IMPULSE FÜR DIE WEITERENTWICKLUNG

Dass die Einführung der 115 in Deutschland ein großer Erfolg ist, zeigen insbesondere die breite Beteiligung in der Pilotphase, das deutliche Wachstum bei der Zahl der teilnehmenden Städte und Kreise und die rasche Einführung. Die 115 hat aber gerade erst damit begonnen, ihr wahres Potenzial zu entfalten. Dies gilt im Hinblick auf ihre Reichweite, die Nutzungshäufigkeit, die Leistungstiefe und die Möglichkeit, sie sowohl als Treiber für den Strukturwandel der öffentlichen Verwaltung als auch als dispositives und strategisches Managementwerkzeug einzusetzen.

Eine Bestandsaufnahme in Bezug auf die Leistungstiefe und den strategischen Einsatz ist schnell gemacht: Aufgrund des Zuschnitts der Einführung wurde die 115 zunächst vorwiegend als Auskunftsinstrument für die wichtigsten Leistungen der Verwaltung ausgelegt, und das Leistungsspektrum wurde bei der Einführung bewusst begrenzt. Der Einsatz der 115 beispielsweise als Managementwerkzeug für die Verwaltungsleitung stand nicht im Fokus.

Im Folgenden wird daher zunächst der Status quo bei Reichweite und Nutzungshäufigkeit betrachtet. Anschließend wird skizziert, in welchen Dimensionen die 115 weiterentwickelt werden kann.

Reichweite und Regionalstruktur

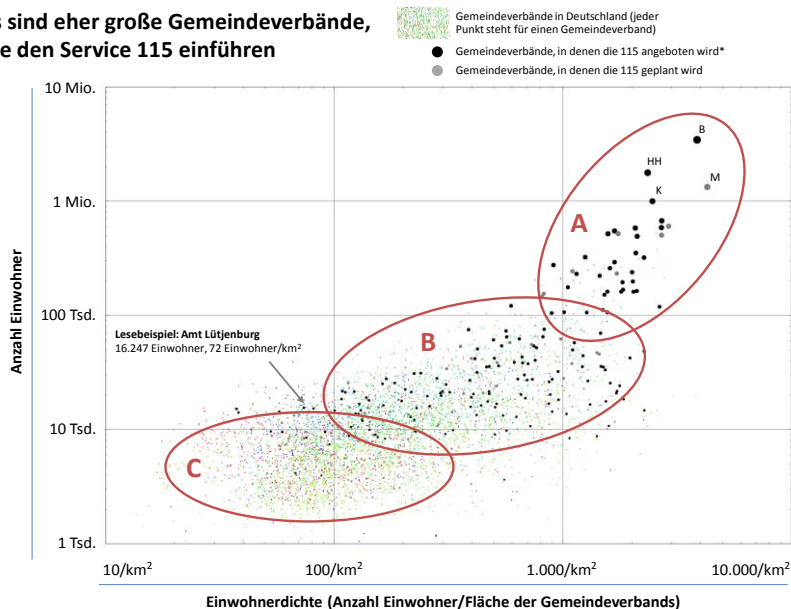
Stand Jahresende 2011 können 17,7 Mio. Einwohner die 115 erreichen. In Schaubild 3 sind die Gemeindeverbände in Deutschland zusammen mit der Verfügbarkeit der 115 darge-

stellt.¹⁴ Die 4.610 Gemeindeverbände Deutschlands – formale Einheiten mit eigener Verwaltung – sind dabei entlang der vertikalen Achse Einwohnerzahl und der horizontalen Achse Einwohnerdichte abgetragen (Lesebeispiel¹⁵: der Gemeindeverband Amt Lütjenburg hat 16.247 Einwohner bei einer Einwohnerdichte von 72 Einwohnern/km²). In der Darstellung wird deutlich, dass Gemeindeverbände mit mehr als ca. 100 Tsd. Einwohnern eine wesentlich höhere Affinität zur 115 besitzen als kleinere.

¹⁴ Aufgrund der hochkomplexen Verwaltungsgliederung Deutschlands werden in diesem Dokument einige plakativ erscheinende Vereinfachungen vorgenommen. Es wird angenommen, dass die relevante Ebene für die Erbringung von Verwaltungsleistungen der Gemeinden die Gemeindeverbände (unter Verwendung der sprachlichen Vereinfachung, dass diese auch aus nur einer Gemeinde bestehen können) und die nächste sinnvolle übergeordnete Gliederungsebene die Landkreise sind. Formal werden für den Zweck der hier vorgestellten Analyse also beispielsweise Städte wie Gemeindeverbände behandelt. Sonderfälle auf Kreisebene wie die Region Hannover werden wie Landkreise gezählt, obwohl diese ggf. aus rechtlicher Sicht nicht mit Landkreisen gleichzusetzen sind. Die formale Gliederung folgt den Daten des Statistischen Bundesamts.

¹⁵ Der Punkt liegt in der Punktwolke etwas weiter links und oben, als man intuitiv erwarten würde; dies ist eine Folge der logarithmischen Skaleneinteilung des Diagramms.

Es sind eher große Gemeindeverbände, die den Service 115 einführen



* Einführung bis Ende 2011; zusätzlich zeigt die Fläche des Symbols die Größe des Gemeindeverbands an
 Quelle: Daten aus destatis.de und von d115.de, DeutschlandAnalyse.de; ISPRAT

Schaubild 3

Es lassen sich drei Gruppen von Gemeindeverbänden grob identifizieren:

- (A) **Groß-** (mehr als 100 Tsd. Einwohner) **und Millionenstädte**: Hier ist bereits eine hohe Durchdringung von ca. 57% mit der 115 erzielt worden. Insbesondere bieten zwei der drei deutschen Millionenstädte, Hamburg und Berlin, die 115 an.¹⁶
- (B) **Mittelstädte und Kleinstädte** (von ca. 5 Tsd. bis zu 100 Tsd. Einwohnern) mit einer Bevölkerungsdichte ab ca. 100 Einwohner/km² **bzw. Gemeindeverbände der entspre-**

¹⁶ Die dritte deutsche Millionenstadt, München, wird im Jahr 2012 Mitglied des D115-Verbunds werden. Köln bietet die 115 an, hat aber lediglich 998 Tsd. Einwohner und befindet sich damit nur an der Grenze zu den Millionenstädten.

chenden Größe: Hier ist die 115 mit einer Durchdringung von ca. 6% vertreten, dies aber längst nicht flächendeckend.

(C) **Kleinere Gemeindeverbände** (bis ca. 5 Tsd. Einwohner): Hier ist die 115 als Service im aktuellen Stand nicht verfügbar.¹⁷

Auffällig ist das abrupte Absinken des Anteils der Einwohner mit Zugang zur 115 unterhalb von Gemeindeverbänden mit 100 Tsd. Einwohnern. Untersucht man die Beispiele für die 115 in dieser Größenklasse, so stößt man auf interessante Bündelungsmodelle. Hier gibt es Gemeinden, die ein gemeinsames Servicecenter des Landkreises nutzen¹⁸, und Gemeinden, die mit dem Servicecenter einer größeren Stadt zusammenarbeiten¹⁹. In der Kategorie 5 Tsd. bis 100 Tsd. Einwohner betreibt nur die Stadt Arnsberg (75 Tsd. Einwohner) ein eigenes Servicecenter.

Diese Etablierung der 115 über Kooperationen legt den Schluss nahe, dass schon die Verwaltung eines Gemeindeverbands unterhalb von 100 Tsd. Einwohnern nicht groß genug ist, um eine tragfähige Größe für ein eigenständiges 115-Servicecenter zu erreichen. In der betriebswirtschaftlichen Modellrechnung (Schaubild 1) wird bei einer Gemeindegröße von 300 Tsd. Ein-

¹⁷ Kleinere Gemeindeverbände besitzen eine deutlich geringere Bevölkerungsdichte als große Gemeindeverbände, was darauf hindeutet, dass erstere vorwiegend im ländlichen Raum vorkommen.

¹⁸ Beispielsweise alle Gemeinden des Bodenseekreises und des Main-Taunus-Kreises sowie die Gemeinde Kalletal, die das Servicecenter des Kreises Lippe nutzt

¹⁹ Beispielsweise die Kooperation von Gelnhausen, Linsengericht und Neu-Isenburg mit Frankfurt am Main, Ganderkesee mit Oldenburg, Dinslaken mit Duisburg, Xanten mit dem Kreis Wesel und Moers, Frechen und Hürth mit Köln sowie Bad Salzuflen mit Bielefeld

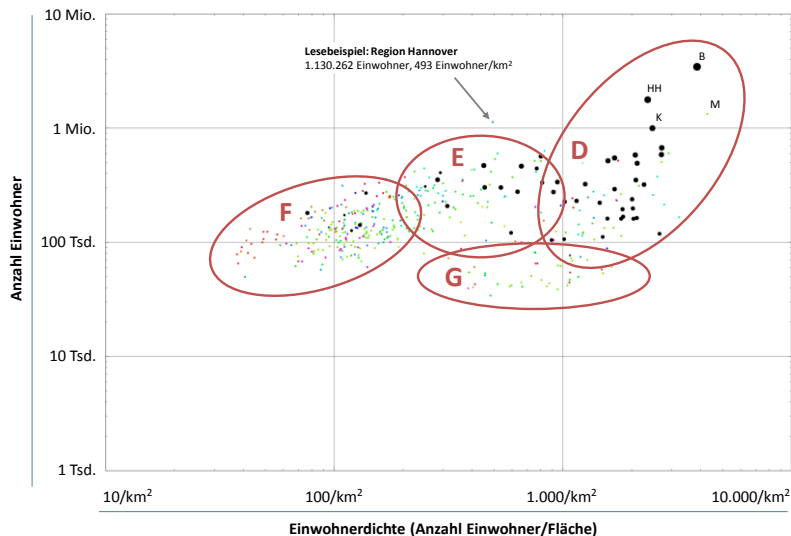
wohnern von ca. 15 operativen Servicecenter-Mitarbeitern ausgegangen, um das vollständige Anrufvolumen von ca. 300 Tsd. Anrufen p.a. bewältigen zu können. Übertragen auf eine Gemeinde mit beispielsweise 50 bis 100 Tsd. Einwohnern entspräche dieses Anrufvolumen einer Mitarbeiterkapazität von ca. 2,5 bis 5 Vollzeitkräften – es ist offensichtlich, dass der Aufbau eines eigenständigen Servicecenters sich in diesem Fall nicht lohnt. Um die 115 in Mittelstädten, Kleinstädten und kleineren Gemeinden verfügbar zu machen, sind daher Bündelungsansätze vonnöten.²⁰

Im Hinblick auf die Analyse der Durchdringung der 115 und ihre Weiterentwicklung ist es notwendig, die Ebene der Gemeindeverbände zu verlassen. Die Ebene der Landkreise und kreisfreien Städte bietet für die 115 wesentlich vorteilhaftere Größenverhältnisse (Schaubild 4): Beispielsweise haben die 301 deutschen Landkreise im Durchschnitt 185.716 Einwohner und damit 15-mal so viele wie die Gemeindeverbände, die den Landkreisen zugeordnet sind (12.425 Einwohner).

²⁰ Die nur marginale Verfügbarkeit der 115 in Gemeindeverbänden unter 5 Tsd. Einwohnern korreliert mit der deutlich geringeren Größe der Landkreise, denen diese Gemeindeverbände angehören – im Durchschnitt haben diese nur 156 Tsd. Einwohner und sind damit aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu klein für die Einrichtung eines 115-Servicecenters auf Landkreisebene.

Landkreise und kreisfreie Städte bieten für die 115 vorteilhaftere Größenverhältnisse

Landkreise und kreisfreie Städte in Deutschland
 ● Landkreise und kreisfreie Städte, in denen die 115 angeboten wird*



* Einführung bis Ende 2011; zusätzlich zeigt die Fläche des Symbols die Größe der Gebietskörperschaft an
 Quelle: Daten aus destatis.de und von d115.de, DeutschlandAnalyse.de; ISPRAT

Schaubild 4

Die 412 Gebietskörperschaften der Landkreise und kreisfreien Städte lassen sich in die folgenden vier Klassen einteilen:

- (D) Ca. 55 **Groß-** (mehr als 100 Tsd. Einwohner) **und Millionenstädte bzw. Landkreise** mit einer **Bevölkerungsdichte von mehr als 1 Tsd. Einwohnern/km²**: Diese Klasse ist fast identisch mit der Klasse (A) auf Ebene der Gemeindeverbände (Ausnahme sind der Kreis Mettmann und der Main-Taunus-Kreis). Die Durchdringung mit der 115 ist bereits hoch.
- (E) Ca. 10 **Großstädte** und ca. 90 **Landkreise mit mehr als 100 Tsd. Einwohnern** und einer **Bevölkerungsdichte zwischen 200 und 1 Tsd. Einwohnern/km²**: Hier ist die 115 in einigen Großstädten und dichter besiedelten Landkreisen über Servicecenter erreichbar.

- (F) Ca. 205 **Landkreise** mit einer **Bevölkerungsdichte unter 200 Einwohnern/km²**: Hier ist die 115 nur vereinzelt erreichbar.
- (G) Ca. 45 **kreisfreie Städte mit weniger als 100 Tsd. Einwohnern**: Hier gibt es zurzeit kein 115-Angebot.

Während für Gebietskörperschaften der Klassen (D) und (E) bereits Modelle für die Einführung der 115 existieren, müssen für die Klassen (F) und (G) entsprechende Modelle erst noch Modelle entwickelt werden, die in der Breite tragfähig sind.

Nutzungshäufigkeit und Bekanntheitsgrad

In den Pilotregionen der 115 wurde der Service im Jahr 2009 im Durchschnitt 0,2-mal von jedem Bürger genutzt. Zum Vergleich: Bei der New Yorker 311 ruft jeder Einwohner von New York City durchschnittlich zweimal im Jahr an; allerdings ist der Leistungsumfang der 311 größer und umfasst beispielsweise explizit auch die Annahme und Weiterleitung von Beschwerden wie die Meldung von Lärmbelästigungen, Vandalismus und Schlaglöchern.

Jeder Einwohner in Deutschland hat im Durchschnitt zweimal im Jahr einen Behördenkontakt, wobei einer davon telefonisch stattfindet.²¹ Die Ursache für die eher geringe Nutzung der 115 in Deutschland – nur 20% der tatsächlichen Telefonkontakte mit den betreffenden Verwaltungen – beruht vermutlich vor al-

²¹ Im Abschlussbericht zum Aufbau und Pilotbetrieb der einheitlichen Behördenrufnummer 115 wird die Zahl von einem telefonischen Behördenkontakt jedes Bürgers pro Jahr genannt. In der bereits zitierten Allensbach-Umfrage gaben 24% der Bürger an, im Jahr mehr als dreimal einen Behördenkontakt zu haben, 14% nannten jährlich drei Behördenkontakte, 24% zwei Behördenkontakte und 28% einen Behördenkontakt. Konservativ geschätzt bedeutet das Ergebnis der Allensbach-Studie insgesamt (telefonisch und nichttelefonisch) ca. zwei Behördenkontakte pro Bürger und Jahr.

lem auf einer zu geringen Bekanntheit der zentralen Behördenrufnummer. In den Pilotregionen war noch im Januar/Februar 2011 das Konzept einer einheitlichen Rufnummer grundsätzlich nur 51% der Einwohner bekannt, 38% der Einwohner kannten immerhin die Rufnummer 115, aber nur 18% wussten, dass sie diese Rufnummer schon selbst nutzen können.²² Rechnerisch entsprechen diese 18% ziemlich genau den 0,2 Nutzungen der 115 pro Bürger und Jahr bei einem behördlichen Telefonkontakt jedes Einwohners pro Jahr.

In New York City gab es eine vorbildliche Werbekampagne bei Einführung der 311, um das neue Angebot schnell bekannt zu machen. Das Logo „*Dial 311: Government Services and Information for NYC*“ fand sich auf Zügen, Bussen, öffentlichen Telefonen und Abfalleimern der Stadt, zudem gab es werbewirksame Aktionen in weiteren Medien, z.B. in New Yorker Tageszeitungen. Nach der Einführung wurde die Sichtbarkeit der 311 in der Stadt dadurch weiter erhöht, dass sie als Rufnummer für Informationen in außergewöhnlichen Situationen eingesetzt wurde, etwa während des Stromausfalls im Nordosten der USA im Sommer 2003, des Kälteeinbruchs im Januar 2005, des Streiks im Nahverkehr im Dezember 2005 oder beim Herannahen von Hurrikan Irene im August 2011 („*Call 311 to find out if you live in a hurricane evacuation zone*“). Ein solcher Ansatz, um die Rufnummer bekannter zu machen, bietet sich auch in Deutschland an.

Ein weiterer Grund für die noch geringe Nutzung der 115 sind die Anrufkosten von 7 Cent pro Minute, die von den Anrufern zu tragen sind. Die Hürde sind hier allerdings weniger die Bürger – laut der Allensbach-Studie ist dieser geringfügige Preis kein Akzeptanzhindernis; vielmehr scheut sich die Poli-

²² Allensbach-Studie

tik, bereits vorhandene kostenfreie zentrale Rufnummern aufzugeben mit der Begründung, eine verpflichtende bepreiste Rufnummer sei nicht kommunizierbar. Sie bevorzugt daher die Einführung der 115 als zusätzliche Rufnummer. Die für die Bürger mit den Anrufen verbundenen Kosten sind ein Argument gegen die Einführung der 115, das auch von Bürgermeistern kleinerer Gemeinden gern vorgebracht wird. Für 2012 ist die „Flatrate-Fähigkeit“ der 115 geplant; die zentrale Behördenrufnummer wird dann aus dem deutschen Festnetz kostenfrei anwählbar sein – ein wichtiger Schritt zu einer Vereinheitlichung des telefonischen Zugangs zu den Behörden und einer weiteren Verbreitung der 115.

Entwicklungsdimensionen

Grundsätzlich kann sich die 115 in vier Dimensionen weiterentwickeln: Die Nutzerbasis kann erweitert, die Funktionalität verbreitert und vertieft werden, die 115 kann als Treiber für den Strukturwandel der öffentlichen Verwaltung fungieren, und sie kann als dispositives und strategisches Managementwerkzeug eingesetzt werden.

1. Erweiterung der Nutzerbasis: Diese Dimension umfasst sowohl die Einbeziehung weiterer Gebietskörperschaften und damit das Erreichen einer größeren Zahl von Bürgern, die die 115 nutzen können (d.h. die Erhöhung der Flächendeckung), als auch die Erhöhung der Nutzungshäufigkeit.

Hinsichtlich der **Einbeziehung weiterer Gebietskörperschaften** ist zwischen Bund, Bundesländern und Kommunen zu unterscheiden.

- **Bund:** Bis Ende 2011 werden 88 Bundesbehörden über die 115 zugänglich sein. Die Teilnahme der Bundesbehörden basiert auf dem Kabinettsbeschluss vom 2. Juni 2010 – die Umsetzung fand damit innerhalb von nur ein-

einhalb Jahren statt. Handlungsbedarf besteht insbesondere bei der Vertiefung innerhalb der Bundesbehörden, vor allem bei der Informationsbereitstellung für den Wissenspool.

- **Bundesländer:** Die noch nicht beteiligten Bundesländer sollten zur Teilnahme bewegt werden, und zwar nicht nur, weil die Bereitstellung von Informationen aller drei Verwaltungsebenen ein wichtiger Teil des Wertversprechens der 115 ist, sondern auch, weil die Mitgliedschaft eines Bundeslandes einen Signaleffekt für dessen Landkreise und Gemeindeverbände hat. Die 115-Verantwortlichen bei den Bundesländern haben hier eine wichtige Botschafter- und Koordinationsfunktion.
- **Kommunen:** Wie oben ausgeführt ist die Ebene der insgesamt 412 Landkreise und kreisfreien Städte eine geeignete Aggregationsebene für die Weiterentwicklung der 115. Für die oben vorgestellten Kategorien (D) und (E) gibt es erfolgreiche Modelle für die Etablierung von 115-Servicecentern: Bei kreisfreien Groß- und Millionenstädten (D) bieten sich eigenständige Servicecenter an; in der Kategorie (E) eher dicht bevölkerter Landkreise sind bei den Landkreisen angesiedelte Servicecenter möglich. Die Einwohnerzahl der meisten dieser Gebietskörperschaften ist groß genug, damit ein Servicecenter betriebswirtschaftlich tragfähig ist. Wichtig ist allerdings die Entwicklung von Modellen, die Landkreisen in der Kategorie (F) und kreisfreien Städten in der Kategorie (G) einen Weg zur 115 aufzeigen. Kategorie (F) besteht im Wesentlichen aus kleinen und mittelgroßen Landkreisen im ländlichen Raum und (G) vorwiegend aus kreisfreien Mittelstädten. Es gibt mehrere Möglichkeiten, wie ein 115-Service in diesen Fällen dargestellt werden kann:

- **Landkreis- bzw. stadtübergreifende Bündelung:** Landkreise bzw. kreisfreie Mittelstädte können kooperieren, um auf ausreichende Mengengerüste für ein Servicecenter zu kommen. Im ländlichen Raum kann dies allerdings dazu führen, dass ein Servicecenter geografisch eine sehr große Fläche abdecken muss. Hier muss sichergestellt werden, dass die Servicecenter-Mitarbeiter über den Wissenspool Zugang zu Informationen über alle lokalen Gegebenheiten haben.
- **Kooperation mit einem Servicecenter einer benachbarten Großstadt:** In diesem Fall nutzen die Bürger ein Servicecenter einer anderen Gebietskörperschaft. Analog zur landkreisübergreifenden Bündelung müssen den Mitarbeitern des Servicecenters dafür alle relevanten lokalen Informationen zur Verfügung stehen.²³
- **Virtuelle Servicecenter:** Neben der Bündelung in einem Servicecenter und dem Anschluss an ein bestehendes größeres Servicecenter gibt es eine dritte Variante: die Etablierung eines virtuellen Servicecenters, bei dem auf die bestehenden Telefonarbeitsplätze in den beteiligten Kommunen zurückgegriffen

²³ In der Praxis wurde dieses Problem in einigen Fällen dadurch gelöst, dass Mitarbeiter des Servicecenters die Verwaltung der betreuten Gemeinde besucht haben, um sich mit den lokalen Gegebenheiten vertraut zu machen. Allgemein ist dies ein Punkt, bei dem die 115-Servicecenter differenziert vorgehen müssen – in den Worten eines 115-Verantwortlichen: „*Bürgernähe ist in kleinen Gemeinden anders definiert als in Berlin, Hamburg oder Köln*“.

wird²⁴. Dies ist eine niederschwellige Eintrittsmöglichkeit in den Service 115.

Denkbar wäre es auch, im Fall kleinerer Gemeindeverbände eine „115 light“ mit eingeschränkter Funktionalität einzuführen, z.B. mit Informationen zu Öffnungszeiten und Zuständigkeiten mit dem Angebot der Rufweiterleitung.

Insbesondere für kleinere Gemeindeverbände im ländlichen Raum kann die Erstellung der Texte für den Wissenspool, der sogenannten Leistungsbeschreibungen, einen im Verhältnis zur Zahl der Einwohner zu hohen Aufwand bedeuten. Lösungsmöglichkeiten sind allerdings vorhanden – im Fall des Bodenseekreises wurden bestehende Leistungsbeschreibungen des D115-Verbunds zunächst von der Stadt Friedrichshafen an die rechtlichen Besonderheiten in Baden-Württemberg angepasst. Die so veränderten Datensätze konnten dann mit geringem Aufwand von den anderen Gemeinden des Landkreises übernommen werden.

Hinsichtlich der **Erhöhung der Nutzungshäufigkeit** ist das bereits erwähnte Ergebnis der Allensbach-Studie interessant, die gezeigt hat, dass einer der wesentlichen Gründe für die durchschnittlich eher geringe Nutzung der 115 die geringe Bekanntheit des Service und seiner Angebote ist. Insbesondere ist eine nur geringe Zahl der Befragten dieser Studie auf die 115 durch Werbung, Behörden vor Ort oder das Internet aufmerksam geworden. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass entsprechende Ansatzpunkte für die Erhöhung der Nutzungshäufigkeit leicht zu finden sind.

²⁴ „D115 in Landkreisen, kreisangehörigen Städten und Gemeinden“ (Geschäfts- und Koordinierungsstelle D115, Juli 2011)

2. Verbreiterung und Vertiefung der Funktionalität: Der Leistungsumfang der 115 auf Gemeindeebene wurde auf die Top-100-Leistungen als Mindestanspruch festgelegt²⁵; diesen 100 Themenfeldern entsprechen je nach Gemeinde bis zu 500 Leistungsbeschreibungen für die Informationsbereitstellung. Die von den 115-Servicecentern erbrachten Leistungen umfassen dabei einfache und qualifizierte Auskünfte, die Entgegennahme von Hinweisen sowie die Weiterleitung entweder an ein anderes Servicecenter („2nd Level“) oder an die Fachverwaltung („3rd Level“).

Neben einer Erweiterung des Katalogs der Top-100-Leistungen, auch unter Berücksichtigung von Services wie der Annahme von Meldungen zu Missständen (z.B. Schlaglöcher, nicht abgeholter Müll²⁶) und der Hilfe beim Ausfüllen von Formularen²⁷, gibt es zwei Stoßrichtungen für eine Vertiefung des Leistungsumfangs: die verstärkte Verlagerung von Tätigkeiten der Fachverwaltungen in die Servicecenter – z.B. Erteilung von Auskünften zum Stand von Verwaltungsverfahren – und die Schaffung der Möglichkeit, Transaktionen durchzuführen (Beantragung eines Reisepasses o.Ä.). Eine entsprechende technische Prozessunterstützung ist an dieser Stelle unabdingbar. Die Verlagerung von Auskunftstätigkeiten aus den Fachverwaltungen in die 115-Servicecenter ließe sich aus technischer Sicht beispielsweise durch die Einführung von Workflow-Systemen unterstützen.

²⁵ Für Anfragen auf Landes- bzw. Bundesebene handelt es sich jeweils um die „Top 25“-Leistungen.

²⁶ Also Funktionen über den Telefonkanal analog zum Internetportal „Maerker Brandenburg“

²⁷ Derartige Einsatzfelder wünschten sich 73% bzw. 69% der Befragten der Al lensbach-Studie.

Neben der technischen Einbindung von Transaktionssystemen in die 115-Servicecenter ist eine der wesentlichen zu überwindenden Hürden das elektronische Identitätsmanagement (d.h. die Authentisierung des Gesprächspartners und ggf. die Leistung einer digitalen Unterschrift), insbesondere um dem Datenschutz genüge zu tun und Rechtssicherheit zu erreichen. Mit der Etablierung des neuen Personalausweises und verschiedener Systeme zum sicheren Versand von E-Mails stehen zwar grundsätzlich Lösungen bereit; diese bringen jedoch wiederum ihre eigene Infrastrukturbasis mit, was zu Integrationsaufwand führt und auf Seiten dieser Infrastrukturen eine ausreichende Nutzerdurchdringung erfordert. In Analogie zu 2nd- und 3rd-Level-Funktionalitäten in der Privatwirtschaft setzt das beschriebene Vorgehen u.U. auch die Bündelung von Ressourcen in fachlich spezialisierten Servicecentern voraus – eine bestehende Analogie sind Straßenverkehrsämter auf Landkreisebene. Ein solches Vorgehen wäre mit dem Grundsatz der kommunalen Selbstverwaltung auszutarieren.

Ein für die Zukunft ggf. interessanter technologischer Ansatz für die Ausgliederung von standardisierbaren Fachprozessen ist der Einsatz von regelbasierten Systemen in sogenannten Claims Portals. Dabei werden Verwaltungsprozesse und die dazugehörigen Entscheidungen in Expertensystemen abgebildet, die Sachbearbeiter bei der Erstellung von Bescheiden unterstützen. Ein erster Schritt ist der Einsatz von intelligenten Formularen. Schlussendlich werden aber auch in Zukunft die Entscheidungen von Sachbearbeitern getroffen; die IT kann allerdings helfen, dass die Fehlerquote gering bleibt und Entscheidungen der Verwaltung formal nachvollziehbarer werden.

3. Bedeutung der 115 als Treiber für den Strukturwandel der öffentlichen Verwaltung: Die 115 wird in der Umsetzung vorwiegend unter dem Aspekt eines neuen einheitlichen Zu-

gangskanals zur öffentlichen Verwaltung gesehen. Sie kann jedoch viel mehr sein: ein Katalysator für die Transformation der Verwaltung im öffentlichen Sektor, und zwar insbesondere dann, wenn die oben genannten Funktionserweiterungen mit ihren technischen und organisatorischen Implikationen zu Ende gedacht werden. Stichworte sind die konsequente Trennung von Front- und Backoffice, ein Multikanalansatz, in dem die Zugangswege Telefon, Internet und E-Mail verknüpft werden, die Verfolgung eines kunden- (d.h. bürger-)bezogenen Servicegedankens und die Vernetzung von Verwaltungseinheiten.

Die vergangenen ca. 15 Jahre waren dadurch geprägt, dass eine Vielzahl von weit verbreiteten und hochverfügbaren Infrastrukturen entstanden ist. Als Beispiele seien die Entwicklung des Internetkanals durch die Vielfalt der darauf bereitgestellten Dienste (insbesondere das Zusammenwachsen von Kommunikation und Datenverarbeitung zu IKT), die Verfügbarkeit fast uneingeschränkter multimedialer mobiler Kommunikation und die Verbindung mobiler Kommunikation mit Geodaten über das GPS-System genannt. Die effiziente Einbindung dieser Technologien in Fachverfahren erfordert einen Ort, an dem die Infrastrukturen verknüpft und mit den Fachprozessen verbunden werden. Die 115 könnte sich zu einer Informationsdrehscheibe weiterentwickeln und damit aus organisatorischer und technischer Sicht dieser Ort sein.

Die Bedeutung von 115-Servicecentern als Informationsdrehscheibe betrifft auch die Verknüpfung der 115 mit Einrichtungen außerhalb des öffentlichen Sektors. In Hamburg beispielsweise werden im Servicecenter E-Mails verarbeitet, die an das Internetportal hamburg.de gerichtet sind, und das Servicecenter gibt Informationen u.a. an die Hamburger Wasserwerke GmbH und an den externen Dienstleister für Straßenbeleuchtung, Lichtsignalanlagen, Verkehrs- und Parkleitsysteme weiter.

Sehr interessant in diesem Zusammenhang ist auch, was derzeit in den USA passiert: Hier wird die sogenannte „Open 311“-API²⁸ entwickelt. Dabei handelt es sich um eine offene internetbasierte Schnittstelle in die 311-Systeme einiger amerikanischer Städte zum *location-based collaborative issue tracking*, d.h., über diese Schnittstelle können Anliegen der Bürger gemeldet und nachverfolgt werden. Aus technischer Sicht besteht die Innovation darin, dass es sich nicht nur um ein geodatenbasiertes Portal handelt, sondern um eine Datenschnittstelle. Interessierte Bürger oder Organisationen können also ihre eigenen (Web-)Anwendungen für diese Schnittstelle programmieren und verfügbar machen. Der Ansatz ist damit als Open-Government-Initiative zu verstehen, die auf der 311-Infrastruktur aufbaut und Möglichkeiten schafft, die Zivilgesellschaft insbesondere in kommunale Belange einzubinden.

Zurück nach Deutschland: Aus Sicht des Bürgers wäre es außerdem wünschenswert, wenn er sein Anliegen bzw. Detailinformationen dazu nach dem Erstkontakt über die 115 bei Folgekontakten mit der Verwaltung nicht erneut vorbringen müsste. Dazu wäre eine Verbindung des jeweiligen 115-Servicecenters mit den Fachverwaltungen über ein Workflow- bzw. CRM-System²⁹ notwendig. Es gibt auch Vorschläge für eine „Bürgerakte“, die eine derartige bürgerbezogene Bündelung von Informationen ermöglicht – hier dürften allerdings die datenschutzrechtlichen Bedenken einer Realisierung entgegenstehen.

²⁸ www.open311.org; API steht für „Application Programming Interface“

²⁹ Customer-Relationship-Management-System: IT-System zum Management von Kundenbeziehungen; siehe in diesem Zusammenhang auch „Citizen Relationship Management – A Study of CRM in Government“, Alexander Schellong (Europäische Hochschulschriften, Band 560, 2008)

Die 115 als Treiber für den Strukturwandel der öffentlichen Verwaltung bedeutet auch eine bessere Kooperation in der Verwaltung, sowohl durch Verbreitung von Best-Practice-Ansätzen als auch durch Vertiefung der informellen Kontakte zwischen den Verwaltungsspitzen im Rahmen des Verbunds D115.

4. Einsatz der 115 als dispositives und strategisches Managementwerkzeug: Nachdem die 115 in den Regelbetrieb überführt und als Element der operativen Leistungserbringung etabliert ist, ist nun der richtige Zeitpunkt, um einen Blick auf die Funktionsebenen einer Verwaltung jenseits der operativen Aufgaben in der Kernverwaltung zu werfen: die dispositive und die strategische Ebene (siehe Schaubild 5).

Leistungsebenen, für die der Einsatz der 115 von Bedeutung ist



Anmerkungen

- Aktueller Schwerpunkt der 115 ist die operative Leistungserbringung
- Insbesondere für größere Gemeinden, Länder und Bund gilt es, die dispositive Ebene der 115 zu entwickeln
- Die strategische Ebene ist für alle Verbundmitglieder von hoher Bedeutung, allerdings in verschiedenen Ausprägungen (beispielsweise haben Millionenstädte andere strategische Ziele als kleine Gemeinden)

Schaubild 5

Ein Vorbild für den Einsatz einer einheitlichen Behördenrufnummer als Managementwerkzeug ist New York City. Beispielsweise wird die Verwaltung dadurch, dass Bürger unter

der 311 auch ihre Beschwerden platzieren können, stets zeitnah über Missstände informiert und kann schnell eingreifen; das zeigen z.B. Einrichtungen wie die „Schlaglochbrigade“. Über einen weiteren Kanal, die Webseite www.nyc.gov/311, können die Bürger sogar eine E-Mail an den Bürgermeister schicken („*Comment for the Mayor*“). Auf diese Weise erfährt die Verwaltung, wo den Bürger „der Schuh drückt“ und kann daraus politischen Handlungsbedarf ableiten. Entsprechend ist auch der Anspruch der NYC 311 im Vergleich zur 115 wesentlich breiter definiert³⁰:

„311’s mission is to:

- *Provide the public with quick, easy access to all New York City government services and information while maintaining the highest possible level of customer service.*
- *Help agencies improve service delivery by allowing them to focus on their core missions and manage their workload efficiently.*
- *Provide insight into ways to improve City government through accurate, consistent measurement and analysis of service delivery Citywide.“*

Neben dem Thema Zugriff auf Leistungen werden in der Mission der 311 sehr klar die Themen Performancemanagement, Ressourcensteuerung und Transparenzschaffung angesprochen. Auf den Punkt gebracht wird dieser Ansatz in dem bekannten Zitat des New Yorker Bürgermeisters Michael R. Bloomberg in einem Interview mit der New York Times³¹:

³⁰ www.nyc.gov/311

³¹ „*New Yorkers love to complain*“, New York Times, 1.12.2003

„It's not just a citizen service hot line, it is the most powerful management tool ever developed for New York City government. I can't imagine running the city without it.“

Was in New York City funktioniert, ist grundsätzlich auch in Deutschland möglich. Eine interessante Form der Kanalintegration im Bereich des Anliegenmanagements gibt es in Friedrichshafen bzw. im Bodenseekreis: Beschwerden und Hinweise können dort über drei Kanäle vorgebracht werden – telefonisch über die 115, per Internet über das Portal www.sags-doch.de und mobil über eine Smartphone-Applikation. Alle Anliegen werden im 115-Servicecenter bearbeitet und dann an die entsprechende Fachbehörde weitergeleitet. Eine Antwort auf das Anliegen wird innerhalb von zehn Arbeitstagen garantiert. Sofern von den Einreichern gewünscht, werden die Anliegen auf dem Internetportal veröffentlicht und auf einer „Anliegenübersichtskarte“ dargestellt. Der Multikanalansatz in Friedrichshafen zeigt somit exemplarisch die oben erwähnte Funktion eines 115-Servicecenters als einheitliche Informationsdrehscheibe an der Schnittstelle zwischen Bürger und öffentlicher Verwaltung.

Größere Gemeinden können durch den Einsatz von Business-Intelligence-Werkzeugen die Anrufe der Bürger bei der 115 auswerten und so ein genaueres Bild der Situation in der Stadt erhalten. Voraussetzung ist, dass die 115 zum Melden von Anliegen bzw. Beschwerden in ausreichendem Umfang genutzt wird und die entsprechenden Geoinformationen erfasst werden. Beispielsweise könnte die Verwaltung über gehäufte Beschwerden in einem Stadtviertel wegen Vandalismus, Graffiti, ausgekippter Mülleimer und Lärmbelästigung die Entstehung

neuer Brennpunkte schnell erkennen und dieser Entwicklung entgegenwirken.³²

³² Die zur Vorbereitung dieses Whitepapers geführten Gespräche haben ergeben, dass über die 115 tatsächlich schon heute Missstände gemeldet werden. Der Umgang mit diesen Informationen ist allerdings uneinheitlich und reicht von der Weiterleitung des Anrufers an die zuständige Stelle der Fachbehörde bis zur elektronischen Aufnahme des Anliegens und der Weiterleitung in Form eines Tickets. Zentral ausgewertet und mit Geodaten verknüpft werden die Beschwerden der Bürger jedoch bisher meist nicht.

3. DREI HORIZONTE – ZEHN HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Ein möglicher Pfad für die Weiterentwicklung der 115 kann anhand des bekannten Modells der „drei Horizonte“³³ skizziert werden: „Vertiefung des bestehenden Kerngeschäfts“, „Aufbau neuen Geschäfts auf Basis weiterentwickelter Fähigkeiten“ und „Verwirklichung grundsätzlich neuer Geschäftsideen“.

Die 115 kann entlang von drei Horizonten weiterentwickelt werden

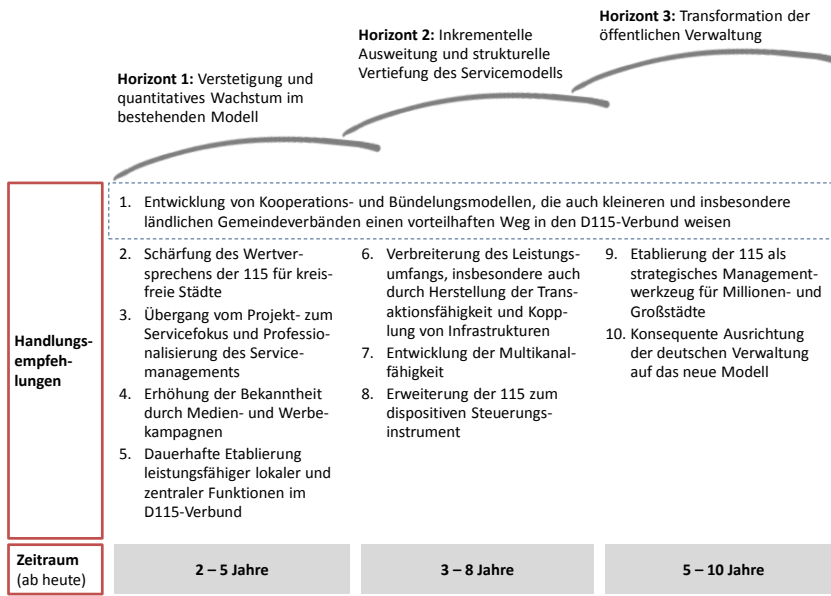


Schaubild 6

Übersetzt in die Welt der öffentlichen Verwaltung kann jeder der Horizonte auch als ein Reifegrad für die Weiterentwicklung der 115 verstanden werden (siehe Schaubild 6):

- **Horizont 1 – Verstetigung und quantitatives Wachstum im bestehenden Modell:** Bei diesem ersten Hori-

³³ Mehrdad Baghai, Stephen Coley, and David White: „The Alchemy of Growth“ (New York, Perseus Publishing, 1999)

zont geht es darum, Kooperations- und Bündelungsmodelle für kleinere und ländliche Gemeindeverbände zu entwickeln³⁴, das Wertversprechen für kreisfreie Städte zu schärfen, das bestehende Modell durch Übergang von einem Projekt- zu einem Servicefokus zu festigen und eine möglichst umfassende Ausweitung bei Reichweite und Bekanntheit zu erzielen. Weiterhin ist insbesondere die Geschäfts- und Koordinierungsstelle aus Ressourcensicht zu ertüchtigen, damit sie die Weiterentwicklung der 115 vorantreiben kann.

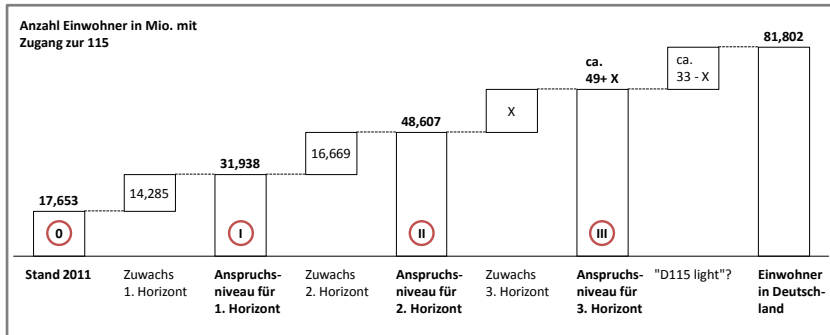
- **Horizont 2 – Inkrementelle Ausweitung und strukturelle Vertiefung des Serviceversprechens:** Im zweiten Horizont stehen Anpassungen im Vordergrund wie die Verbreiterung des Leistungsumfangs und die Entwicklung der Multikanalfähigkeit. Auch sollten erste Schritte in Richtung Einsatz der 115 als dispositives Steuerungsinstrument gegangen werden.
- **Horizont 3 – Transformation der öffentlichen Verwaltung:** Im dritten Horizont werden die 115 als strategisches Managementwerkzeug etabliert und die öffentliche Verwaltung Deutschlands konsequent auf das neue Modell ausgerichtet.

Das Wachstum der 115 erstreckt sich dabei über alle drei Horizonte. In Schaubild 7 wird eine Szenariorechnung für die Ausweitung des D115-Verbunds vorgestellt. Im bestehenden Servicemodell kann die 115 am einfachsten durch die Einbeziehung von Groß- und Mittelstädten und größeren Landkreisen in den Verbund wachsen. Durch Einsatz von neuen Kooperations- und Bündelungsmodellen können schrittweise auch

³⁴ Diese Handlungsempfehlung erstreckt sich auf alle drei Horizonte.

kleinere Landkreise und kleinere kreisfreie Städte erschlossen werden.

Modellrechnung für die Anzahl der Einwohner mit Zugang zur 115



Detailbetrachtung

Überblick Anzahl Einwohner und Anzahl der Kreise/kreisfr. Städte in Deutschland gesamt				0			I			II		
Klasse	Kategorie (EW)	Anzahl EW	Anz. d. GKSch.	Ist: Stand Ende 2011			Anspruchsniveau 1. Horizont			Anspruchsniveau 2. Horizont		
				Anteil 115	Anzahl EW	Anz. d. GKSch.	Anteil 115	Anzahl EW	Anz. d. GKSch.	Anteil 115	Anzahl EW	Anz. d. GKSch.
1	Über 1.000.000	7.677.601	4	67,9%	5.216.899	2	100,0%	7.677.601	4	100,0%	7.677.601	4
2	500.000-1.000.000	9.467.287	16	43,9%	4.160.674	6	60,0%	5.680.372	10	80,0%	7.573.830	13
3	200.000-500.000	31.836.319	111	19,3%	6.143.727	19	40,0%	12.734.528	44	60,0%	19.101.791	67
4	100.000-200.000	25.631.853	182	8,3%	2.131.624	14	20,0%	5.126.371	36	50,0%	12.815.927	91
5	50.000-100.000	6.417.700	81	0,0%	0	0	10,0%	641.770	8	20,0%	1.283.540	16
6	20.000-50.000	771.497	18	0,0%	0	0	10,0%	77.150	2	20,0%	154.299	4
Summe		81.802.257	412	21,6%	17.652.924	42	39,0%	31.937.791	104	59,4%	48.606.988	195

Schaubild 7

Im Folgenden werden, aufbauend auf den in diesem Dokument vorgestellten Analysen des Status quo, zehn Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung der 115 vorgestellt. Die Handlungsempfehlungen sind nach den soeben erläuterten drei Horizonten geordnet.

Horizont 1: Verstetigung und quantitatives Wachstum im bestehenden Modell

1. Entwicklung von Kooperations- und Bündelungsmodellen, die auch kleineren und insbesondere ländlichen Gemeindeverbänden einen vorteilhaften Weg in den D115-Verbund weisen: Aufgrund der geringen Mengengerüste können kleinere Gemeinden nur dann die 115 einsetzen, wenn sie auf Kooperationen und die damit verbundenen Bündelungseffekte

setzen können. Damit die 115 Bürgern in weiteren Gebietskörperschaften angeboten werden kann, muss die Entwicklung derartiger Modelle mit Priorität vorangetrieben werden. Ein weiterer Ansatzpunkt könnte neben der Zusammenarbeit auf Landkreisebene bzw. mit benachbarten Großstädten die Etablierung einer „115 light“ als Möglichkeit des Einstiegs in den Verbund sein, was zumindest die Option auf spätere Vertiefungen eröffnet. Diese Handlungsempfehlung erstreckt sich aufgrund der großen Zahl der betroffenen Gebietskörperschaften auch auf die (Zeit-)Horizonte 2 und 3.

2. Schärfung des Wertversprechens der 115 für kreisfreie Städte: Von den 111 kreisfreien Städten in Deutschland mit insgesamt ca. 26 Millionen Einwohnern sind bisher 29 im D115-Verbund vertreten. Von den 82 kreisfreien Städten, die noch nicht Teil des D115-Verbunds sind, haben nur 19 mehr als 200 Tsd. Einwohner und erreichen damit die erforderliche Größe für die Etablierung eines eigenen Servicecenters. Für die übrigen kreisfreien Städte bieten sich Kooperationsvarianten mit anderen kreisfreien Städten, benachbarten Landkreisen und Großstädten an. Insbesondere für kleinere kreisfreie Städte erscheint daher eine Schärfung des Wertversprechens für die 115 und die Darstellung von Kooperationsmodellen lohnenswert. Dafür wäre es sinnvoll, die praktischen Erfahrungen des Pilotbetriebs zusammenzutragen. Beispielsweise hat sich gezeigt, dass sich mit der 115 die telefonische Erreichbarkeit der Verwaltung in der Regel deutlich verbessert; zugleich führt die Erstlösungskompetenz der Servicecenter zu einer spürbaren Entlastung der Fachverwaltungen.

3. Übergang vom Projekt- zum Servicefokus und Professionalisierung des Servicemanagements: Nach dem Aufbau der 115 in einer Projektstruktur sollte jetzt der Schwerpunkt auf die stärkere Integration der 115 in die Leistungserbringung des öffentlichen Sektors gelegt werden. Die deutsche Verwaltung

sollte das Prinzip der 115 weiter verinnerlichen und die zentrale Rufnummer wesentlich konsequenter einsetzen. Ein guter Ansatz aus der jüngeren Vergangenheit ist die Bereitstellung von Informationen über die 115 zu EHEC; in diesem Fall hat das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz Informationen für den Wissenspool bereitgestellt. In der Öffentlichkeit wurde der Informationskanal 115 in diesem Zusammenhang aber leider kaum beworben – ein Hinweis darauf, dass noch nicht allen Entscheidungsträgern bewusst ist, welche Möglichkeiten sich mit der 115 bieten.

4. Erhöhung der Bekanntheit der 115 durch Medien- und Werbekampagnen: Die 115 sollte durch konsequente Kampagnen weiter bekannt gemacht werden. Dies ist schon aus betriebswirtschaftlicher Sicht sinnvoll, da eine stärkere Nutzung insbesondere die realisierbaren Skaleneffekte erhöhen würde. Hier sind vor allen Dingen die Gemeinden selbst gefordert: Nur ein geringer Teil der Befragten der Allensbach-Studie wurde über die Gemeinden auf die 115 aufmerksam. Die Mehrzahl der Bürger ist zudem nicht über den wahren Leistungsumfang der 115 informiert – das gilt selbst in den Pilotregionen für mehr als die Hälfte der Befragten.³⁵ Das Vorgehen in New York City könnte hier ein Vorbild sein.

Eine Kampagne für die 115 sollte sowohl die (gestützte und ungestützte) Bekanntheit der 115 erhöhen als auch Klarheit über das Leistungsspektrum schaffen. Neben u.U. eher kostspieligen Varianten wie der Außenwerbung an Bussen gibt es einfache Maßnahmen, die 115 bekannter zu machen, etwa die

³⁵ Allensbach-Studie

Aufnahme des 115-Logos in den Briefkopf der Gemeinden und die prominente Platzierung im Internetauftritt.³⁶

5. Dauerhafte Etablierung leistungsfähiger regionaler und zentraler Funktionen im D115-Verbund: Die zentrale Geschäfts- und Koordinierungsstelle der 115 im Bundesinnenministerium in Berlin hat drei wichtige Aufgaben: die Koordination des Verbunds D115, die Unterstützung bei der Ausweitung des Verbunds und die inhaltliche Weiterentwicklung des Service 115. Zudem gibt es auf Ebene der Bundesländer Ressourcen, die die 115 insbesondere auch im kommunalen Bereich vorantreiben. Beide Formen der Unterstützung sind für die 115 erfolgskritisch, insbesondere in der aktuellen Phase der Erweiterung der Nutzerbasis.

Geschäfts- und Koordinierungsstelle der 115. In einem so komplexen föderalen Gebilde wie Deutschland kann die 115 nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn eine starke Institution die Koordination übernimmt. Beispielsweise gilt dies beim Setzen und Durchsetzen von Standards, vor allem auch vor dem Hintergrund der beiden wichtigen Grundprinzipien der 115, Freiwilligkeit und Dezentralität der Leistungserbringung. Für die Ausweitung des Verbunds sind zentrale Ressourcen unabdingbar, denn die 115 wird in einem sich vollständig selbstorganisierenden Prozess nicht konstruktiv wachsen können. Auch die inhaltliche Weiterentwicklung darf nicht an fehlender personeller Unterstützung scheitern – für einen Großteil der

³⁶ Andere erprobte und erfolgreiche Maßnahmen sind die Nutzung im Rahmen von Einzelaktionen der Gemeinden, z.B. bei der Organisation einer Bürgerreise mit entsprechender Präsenz in den Tagesmedien, die regelmäßige Erwähnung der 115 in Gemeindemitteilungsblättern und in den Jahrbüchern der Landkreise und sogar die Veranstaltung eines Gewinnspiels. Wie bei allen Werbemaßnahmen hat allerdings die Stimmigkeit von Vorgehen und Zielgruppe oberste Priorität.

Einwohner Deutschlands kann die 115 auf Gemeindeebene nur dann erschlossen werden, wenn das Servicemodell inhaltlich weiterentwickelt wird.

Die Pilotphase hat gezeigt, dass die Ressourcen im zentralen Team gut eingesetzt waren, und auch in der Zukunft wird ein starkes zentrales Team erfolgskritisch sein. Die Schätzung zum Ressourcenbedarf von ca. 25 bis 35 Vollzeitkräften, die ISPRAT im Rahmen des „Strategie 115“-Projekts entwickelt hat³⁷, ist weiterhin gültig und im Lichte einer strukturellen Weiterentwicklung der 115 mehr als gerechtfertigt. Der IT-Planungsrat hat kürzlich beschlossen, die Geschäfts- und Koordinierungsstelle mit lediglich zwölf Vollzeitkräften auszustatten, was leider eine deutliche Reduktion gegenüber dem heutigen Mitarbeiterbestand bedeutet.

Ressourcen der Bundesländer. Im Rahmen der geführten Interviews hat sich gezeigt, dass die Ressourcen auf Landesebene eine herausragende Rolle bei der Gewinnung von Landkreisen und Gemeinden für den Verbund spielen. Diese Ressourcen sind für die Ausweitung der Nutzerbasis der 115 wertvoll und sollten zumindest im bestehenden Umfang beibehalten werden.

Horizont 2: Inkrementelle Ausweitung und strukturelle Vertiefung des Serviceversprechens

6. Verbreiterung des Leistungsumfangs, insbesondere durch Herstellung der Transaktionsfähigkeit und Kopplung von Infrastrukturen: In Deutschland sind in den vergangenen Jahren im öffentlichen Sektor grundlegende leistungsfähige Infrastrukturen geschaffen worden; Beispiele sind die Rufnummer

³⁷ „Strategie 115“, ISPRAT (2008), Seite 64 ff.

115, der neue Personalausweis und das Verbindungsnetz Deutschland-Online Infrastruktur. Zur vollen Blüte werden diese Infrastrukturen erst dann gelangen, wenn sie (weiter) miteinander vernetzt werden. Eine Authentisierungsfunktion etwa, die den neuen Personalausweis nutzt, wäre ein wichtiger Schritt hin zur Transaktionsfähigkeit der 115. Der Bürger würde mit einem Servicemitarbeiter der 115 sein Anliegen telefonisch besprechen und könnte sich über einen Internetzugang mit seinem Personalausweis gegenüber diesem Mitarbeiter ausweisen und so alle weiteren Prozessschritte auslösen.

7. Entwicklung der Multikanalfähigkeit: Die Ergänzung der 115 um Multikanalfunktionen liegt auf der Hand. Ca. dreiviertel der in der Allensbach-Studie befragten Nutzer der 115 wünschen sich ein Internetangebot mit Auskünften analog zur 115. Die öffentliche Verwaltung könnte sogar als Vorreiter einer Kombination von Telefon- und Internetkanal auftreten.

8. Erweiterung der 115 zum dispositiven Steuerungsinstrument: Sobald die inhaltliche Vertiefung der 115 fortgeschritten ist, bietet sie sich als Werkzeug der dispositiven Steuerung insbesondere von Teilen der Leistungsverwaltung (den operativen Einheiten der Verwaltung) an. Eine genauere Analyse der 311 in New York City in Bezug auf Leistungstransparenz und Steuerung könnte entsprechende Ansätze aufzeigen.

Horizont 3: Transformation der öffentlichen Verwaltung

9. Etablierung der 115 als strategisches Managementwerkzeug für Millionen- und Großstädte: Auch aus Sicht des strategischen Managements eröffnet die 115 neue Möglichkeiten, insbesondere für große Städte. Voraussetzung ist die Verknüpfung von eingehenden Anrufen mit den entsprechenden Geodaten und der Einsatz von Business-Intelligence-Systemen, um

die Informationen auszuwerten. Auch hier kann die 311 in New York als Vorbild weiter untersucht werden.

10. Konsequente Ausrichtung der Verwaltung auf das neue Modell: Dies ist die anspruchsvollste, gleichzeitig aber auch die vielversprechendste Handlungsempfehlung. Die einheitliche Rufnummer 115 ist ein erster Schritt auf einem Weg, den die Verwaltung konsequent weitergehen sollte. Insbesondere sollte sie die in der 115 angelegte Aufgabenteilung in Front- und Backoffice weiterführen und die durch die Einrichtung der 115-Servicecenter vorgezeichnete, teilweise gebietskörperschaftenübergreifende Leistungsbündelung so weit wie möglich vorantreiben.

EPILOG

Der zentrale Gedanke der 115 ist der des Bürgerservices. Daraus leiten sich zwei der für den Bürger sichtbaren Merkmale ab: das Serviceversprechen und die ebenenübergreifende Dienstleistung. Auf der Seite der öffentlichen Verwaltung bedeutet dies eine grundlegende Veränderung der Arbeitsorganisation, die durch Begriffe wie Bündelung, Entörtlichung und verwaltungseinheitenübergreifende Kooperation geprägt wird. Qualitätsverbesserungen und Effizienzerhöhungen lassen sich dabei Hand in Hand realisieren. Es ist zu erwarten, dass sich die 115 in den nächsten Jahren, ausgehend von einem einheitlichen Basisdienst, in den Städten und Kreisen weiter ausdifferenzieren wird: von der 115, die die Top-100-Leistungen auf kommunaler bzw. Top-25-Leistungen auf Landes- und Bundesebene anbietet hin zu einer 115 mit erweitertem Leistungsspektrum, vertiefter Integration in die Fachverwaltungen, ausgefeilten Transaktionsfähigkeiten und integriertem Multikanalzugang.

Die Organisationsform der 115 in Form eines Verbunds mit einer zentralen Geschäfts- und Koordinierungsstelle bietet für eine solche Ausdifferenzierung gute Voraussetzungen. Hier sollte auch ein Austausch von Best Practices aus einzelnen Gemeinden stattfinden, damit sich der D115-Verbund zu einer Plattform für eine bürgerzentrierte, effiziente und zukunftsgerichtete Verwaltung entwickelt.

Einige der drängendsten strukturellen Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung können nicht mehr mit nur inkrementell wirkenden Lösungsansätzen angegangen werden. Vielmehr sind grundsätzlich neue und mutige Ansätze notwendig. In Deutschland wurde mit der Einführung der 115 ein vielversprechender Prozess angestoßen. Es ist jetzt der Zeitpunkt gekommen, sich von einer eingeschränkten Sichtweise der 115 lediglich als telefonischer Zugangskanal zur Verwaltung zu lö-

sen und die 115 vielmehr als erfolgreichen Startpunkt für einen konsequenten Prozess der Transformation der Verwaltung zu verstehen. Die in diesem Dokument vorgestellten zehn Handlungsempfehlungen sind als Ausgangspunkt für ein Weiterdenken und eine konsequente Entwicklung der 115 in diesem Sinne zu verstehen.

ZUM AUTOR



Dr. Dirk Graudenz ist freiberuflicher Unternehmensberater. Sein besonderes Interesse gilt strategischen Themen im Schnittpunkt von Informationstechnologie und öffentlichem Sektor sowie Fragen der IT-Governance und IT-Organisation. Er engagiert sich im ISPRAT e.V. unter anderem als Sprecher des Wissenschaftlichen Beirats.

Dr. Dirk Graudenz

ISPRAT e.V.

Hongkongstraße 3, 20457 Hamburg

Dirk.Graudenz@isprat.net

ÜBER ISPRAT

ISPRAT ist eine Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis. Ziel der Forschungsk Kooperation ist der Einsatz von Informationstechnologie zur Erleichterung der Kommunikation zwischen den Bürgern und der Verwaltung der öffentlichen Hand. Die Informationstechnologie soll dabei aufgrund ihrer Auswirkung auf Gesellschaft, Wirtschaft und Verwaltung nicht nur als technisch-organisatorische, sondern auch als politische Disziplin gesehen werden.

- **IT verändert die Welt.**

Informationstechnik verändert unsere Wirtschaft, unsere Gesellschaft, unser Leben. Täglich. Global. Umfassend.

Wer diesen Prozess gestalten will, braucht wissenschaftlichen Rat. Nicht nur aus technischer Sicht, sondern auch unter Berücksichtigung von Recht, Organisation und Wirtschaftlichkeit. ISPRAT bündelt Kompetenz und fokussiert dieses Wissen auf aktuelle Themen rund um den IT-Einsatz im öffentlichen Bereich.

- **ISPRAT arbeitet übergreifend,**

weil es für „Interdisziplinäre Studien zu Politik, Recht, Administration und Technologie“ steht. Der Name ist Programm, denn die Chancen der Informationstechnologie werden nur unter Berücksichtigung der rechtlichen und administrativen Rahmenbedingungen erschlossen.

Bei ISPRAT kooperieren Informatiker, Juristen, Betriebswirte, Organisatoren und Politiker, damit die Konzepte konsistent sind.

- **ISPRAT spezialisiert sich auf Politik und Verwaltung,**

weil Globalisierung und Mobilität einer modernen Informationsgesellschaft eine Verwaltung erfordern, die verlässlich, effizient und agil ist.

Wir alle brauchen die öffentliche Verwaltung. Sie ist kein Anhängsel unserer Gesellschaft, sondern sichert ihre Grundlagen.

ISPRAT konzentriert sich daher auf Forschungsprojekte, in denen renommierte Wissenschaftler gemeinsam mit Politikern, Verwaltung und Wirtschaft an Konzepten zur Modernisierung der öffentlichen Verwaltung mit Hilfe der Informationstechnik arbeiten.

- **ISPRAT kooperiert mit der Wirtschaft,**

weil tragfähige Modernisierungskonzepte in Zusammenarbeit mit den Unternehmen der IT-Branche entwickelt werden müssen. Von dieser Kooperation profitieren Politik, Wirtschaft und Verwaltung.

- **ISPRAT arbeitet an praxisrelevanten Fragen,**

weil der Input für die Projekte aus der Praxis kommt. Wesentlich für ISPRAT-Projekte ist die Interdisziplinarität. ISPRAT untersucht Fragestellungen, die nur durch einen übergreifenden Ansatz unter Berücksichtigung politischer, rechtlicher, administrativer, wirtschaftlicher und technischer Aspekte gelöst werden können.

Ein wissenschaftlicher Beirat stellt den interdisziplinären Ansatz sicher und berät den Vorstand bei der Entscheidung über Forschungsanträge.

- **ISPRAT-Projekte**

ISPRAT fördert wissenschaftliche Projekte zu einem breiten Themenspektrum – von der einheitlichen Rufnummer 115 über IT-Kooperationen, Fragestellungen von Sicherheit und Vertrauen neuer Infrastrukturen sowie Open Government bis hin zu einer zukünftigen Verwaltung 2.0.

- **ISPRAT-Mitglieder**


Die Mitgliedschaft im ISPRAT steht jedem Unternehmen offen, das unsere Ziele unterstützt.

Zurzeit sind die Unternehmen Accenture GmbH, Atos Deutschland, Bechtle AG, Bundesdruckerei GmbH, Bundesrechenzentrum Wien, Capgemini sd&m, Cisco Systems Deutschland GmbH, Computacenter AG & Co. oHG, CSC Deutschland Solutions GmbH, Dataport AÖR, E & E information consultants AG, ekom21, Fujitsu Technology Solutions GmbH, Götzfried AG, Hewlett-Packard GmbH, IBM Deutschland GmbH, Kommunales Rechenzentrum Minden–Ravensberg/Lippe, McKinsey & Company, Inc., Microsoft Deutschland GmbH, ÖPP Deutschland AG, Oracle Deutschland GmbH, SAP Deutschland AG & Co. KG, Siemens Enterprise Communications GmbH & Co. KG, Software AG, Steria Mummert Consulting AG, Taylor & Wessing, das Deutsche Institut für Vertrauen und Sicherheit im Internet (DI.VSI), der VDE Rhein-Main e.V. und die Vitako Bundes-Arbeitsgemeinschaft der Kommunalen IT-Dienstleister e.V. im ISPRAT engagiert.

Die wissenschaftlichen Mitglieder von ISPRAT stehen mit ihrem guten Namen für Transparenz und Neutralität der Arbeitsergebnisse ein.

Zurzeit sind Prof. Dr. Dr. h. c. Johannes Buchmann (*Technische Universität Darmstadt*), Prof. Dr. Jobst Fiedler (*Hertie School of Governance*), Prof. Dr. Hermann Hill (*Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften*), Prof. Dr. Wolfgang König (*Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt*), Prof. Dr. Helmut Krcmar (*Technische Universität München*), Prof. Dr. Miriam Meckel (*Universität St. Gallen*), Prof. Dr.-Ing. Dr. h. c. Radu Popescu-Zeletin (*Fraunhofer Institut für Offene Kommunikationssysteme*),

Prof. Dr. Utz Schliesky (*Christian-Albrechts-Universität Kiel*), Prof. Dr.-Ing. Ralf Steinmetz (*Technische Universität Darmstadt*), Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber (*WHU Otto Beisheim School of Management*) sowie Prof. Dr. Arthur Winter (*Donau-Universität Krems*) im ISPRAT engagiert.



Die Einführung der einheitlichen Behördenrufnummer 115 ist eines der interessantesten aktuellen Projekte der öffentlichen Verwaltung in Deutschland. Das Wertversprechen, die Verwaltung für die Bürger über einen einheitlichen Telefonkanal zugänglich zu machen, wird von immer mehr Landkreisen und Gemeinden eingelöst. Zweieinhalb Jahre nach dem Start der 115 in den ersten Servicecentern können bereits ca. 18 Millionen Bürger diesen Zugang zu den Dienstleistungen der verschiedenen Verwaltungsebenen nutzen. Die Erfahrungen mit der 115 seit ihrer Einführung zeigen, dass dieses Kooperationsmodell tragfähig ist.

Die 115 kann jedoch über die Funktion als Zugangskanal hinaus auch als Katalysator für die Verwaltungstransformation wirken. In diesem Whitepaper, das sich an Entscheider in Bund, Ländern und Gemeinden richtet, wird aufbauend auf einer Bestandsaufnahme analysiert, welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten sich für die 115 bieten. Es werden zehn Handlungsempfehlungen gegeben, die zeigen, wie das Potenzial der 115 für eine bürgernahe und effiziente Verwaltung genutzt werden kann.