

Gremienfassung - 22. November 2012

**Entwurf
für die
Strategische Zielplanung
Landkreis Darmstadt-Dieburg**

Version 1.2

***Fassung für die Beratung in den Gremien
des Landkreises Darmstadt-Dieburg***



Inhaltsverzeichnis

1	Vorbemerkung	4 -
2	Ausgangssituation.....	6 -
3	Das konzeptionelle Grundverständnis der KGSt bezogen auf eine Strategieentwicklung	16 -
4	Die Handlungsfelder des Landkreises Darmstadt-Dieburg	23 -
4.1	Handlungsschwerpunkt „Gesundheit, Zusammenleben“	29 -
4.1.1	Handlungsfeld „Bürgerschaftliches Engagement“	30 -
4.1.2	Handlungsfeld „Gesundheit und Verbraucherschutz“	31 -
4.1.3	Handlungsfeld „Integration und Migration“	32 -
4.1.4	Handlungsfeld „Öffentliche Sicherheit und Ordnung“	32 -
4.2	Handlungsschwerpunkt „Soziales, Familie“	33 -
4.2.1	Handlungsfeld „Kinder, Jugend und Familien“	33 -
4.2.2	Handlungsfeld „Soziales und Arbeitsmarkt“	33 -
4.3	Handlungsschwerpunkt „Bildung“	34 -
4.3.1	Handlungsfeld „Bildung und Aus- und Weiterbildung“	34 -
4.4	Handlungsschwerpunkt „Umwelt, Natur, Klima“	35 -
4.4.1	Handlungsfeld „Bauen und Wohnen“	36 -
4.4.2	Handlungsfeld „Umwelt, Natur, Energie und Klimaschutz“	36 -
-		
5	Die strategische Zielplanung zur zukünftigen Ausrichtung des Handelns des Landkreises Darmstadt-Dieburg	37 -



5.1	Grundsätzliches.....	- 37 -
5.2	Herausforderungen und Erwartungen	- 38 -
5.2.1	Gesamtgesellschaftliche Entwicklungen	- 39 -
5.2.2	Infrastrukturelle Weiterentwicklung des Landkreises	- 53 -
5.2.3	Finanzielle Rahmenbedingungen	- 59 -
5.3	Das strategische Oberziel für den Landkreis Darmstadt-Dieburg..	- 60 -
5.3.1	Ausgestaltung des strategischen Oberziels	- 65 -
5.4	Wirkungsbeitrag der einzelnen Handlungsschwerpunkte zur Erreichung des vorgeschlagenen strategischen Oberziels	- 68 -
5.5	Dienstleistungsqualität der Landkreisverwaltung.....	- 72 -
6	Aufbau eines wirkungsorientierten Controlling	- 74 -
6.1	Indikator/en	- 74 -
6.2	Messgröße/n	- 75 -
6.3	Bezugsjahr	- 75 -
6.4	Zielzeitjahr	- 75 -
6.5	Messverfahren.....	- 75 -
7	Ausblick	- 77 -
7.1	Controlling	- 78 -
7.2	Leistungsportfolio	- 79 -
7.3	Organisatorische Festlegungen.....	- 80 -
7.4	Ressourcenzuordnung	- 80 -

1 Vorbemerkung

Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) hatte den Auftrag, in eigener Verantwortung und Ausgestaltung den Entwurf einer strategischen Zielplanung für den Landkreis Darmstadt-Dieburg zu erarbeiten und vorzulegen.

Dieser Auftrag wurde mit der Vorlage eines ersten Entwurfs erfüllt, der im weiteren Prozess die Grundlage für dieses Dokument bildete.

Dieser gemeinsame Entwurf des Landrates, der Ersten Kreisbeigeordneten, des Kreisbeigeordneten und der KGSt einer strategischen Zielplanung dient als Vorlage für die weiteren Diskussionen in den Gremien des Landkreises Darmstadt-Dieburg; insbesondere der Feststellung des Entwurfs durch den Kreisausschuss und der Beschlussfassung durch den Kreistag. Die KGSt wird sich der Diskussion über diesen Entwurf stellen und die Vorschläge erläutern und begründen.

In die Überlegungen sind die Erkenntnisse aus dem bisherigen Prozess (alle Gespräche, ausgewertete Unterlagen und darüber hinausgehende Recherchen der KGSt) eingeflossen.

Grundlegende Zielsetzung für den Prozess ist die zukunftsorientierte Weiterentwicklung des Landkreises Darmstadt-Dieburg.

Wichtig ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass mit den Ausführungen keinesfalls beabsichtigt ist, Kritik am derzeitigen Handeln der Organisation bzw. der in ihr handelnden Personen zu äußern.

Für den weiteren Prozess ist wichtig, dass am Ende aller Diskussionen ein tragfähiges, für den Landkreis Darmstadt-Dieburg spezifisches, strategisches Konzept entwickelt und vereinbart wird. Dafür ist es erforderlich, dass der bis zum jetzigen Zeitpunkt verwaltungsintern geführte Diskussi-



- 5 -

onsprozess mit den politischen Gremien fortgeführt wird. Am Ende dieser Diskussionen muss dann für das weitere Handeln innerhalb des Konzerns (im umfassenden Sinne zu verstehen, also auch inkl. der Eigenbetriebe und sog. „Konzerntöchter“) aber auch der politischen Gremien verbindlich festgestellt werden, welche strategischen Positionen Gültigkeit haben sollen.

Landrat Schellhaas, Erste Kreisbeigeordnete Lück und Kreisbeigeordneter Fleischmann und die KGSt danken allen Beteiligten für die konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit im Rahmen der Interviews. Die hier gewonnenen Informationen haben einen großen Beitrag zu der Entwicklung dieses Entwurfes einer strategischen Zielplanung geleistet.

Gremienfassung - 22. November 2012

2 Ausgangssituation

Anfang des Jahres 2011 wurde das Projekt zur „Optimierung des Verwaltungshandelns im Landkreis Darmstadt-Dieburg“ gestartet. Ziel dieses Projektes ist u. a. die Erarbeitung einer strategischen Zielplanung für das Handeln des gesamten Konzerns der öffentlichen Hand, sowohl für die Verwaltung als auch die politischen Gremien.

Hierin soll beschrieben werden, welche Schwerpunkte das zukünftige Handeln des Landkreises bestimmen sollen, um alle Aktivitäten des Handelns der Kreisverwaltung zukünftig an diesen Schwerpunkten auszurichten.

Die strategische Zielplanung dient somit einerseits dem Ziel, das Handeln zur Sicherstellung der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit des Landkreises Darmstadt-Dieburg aktiv an ihr auszurichten. Andererseits dient sie als Maßstab für alle im Handeln des Landkreises notwendigen Entscheidungen (z. B. im Zusammenhang mit der Haushaltsplanung).

Insofern gilt es, zunächst strategische Oberziele für das zukünftige Handeln des Landkreises zu entwickeln, die die große Leitlinie für das zukünftige Handeln darstellen. Diese Ziele gelten dann verbindlich für alle Akteure, sind aber auch laufend auf aktuelle Entwicklungen und Veränderungen der Rahmenbedingungen hin zu überprüfen und ggf. anzupassen.

Ebenfalls wird zu klären sein, welche Handlungsfelder und im nächsten Schritt, welche den Handlungsfeldern zugeordneten Leistungen / Maßnahmen des Landkreises, welchen Wirkungsbeitrag leisten können, damit das vorgeschlagene strategische Oberziel erreicht werden kann. Im Abgleich mit dem vorgeschlagenen Oberziel muss die Festlegung des angemessenen Leistungsportfolios erfolgen (qualitativ und quantitativ).



- 7 -

Zur Gewinnung der für diese Erarbeitung des Entwurfs der strategischen Zielplanung erforderlichen Informationen wurden durch die KGSt im Zeitraum vom 18.02. bis 20.04.2011 Interviews mit dem Landrat, der Ersten Kreisbeigeordneten sowie dem Kreisbeigeordneten und allen Haupt-, Abteilungs- und Eigenbetriebsleitungen des Konzerns geführt.

Als gemeinsame Basis für die geführten Gespräche wurden die [Handlungsfelder des Landkreises Darmstadt-Dieburg](#) in Abstimmung mit Herrn Landrat Schellhaas erstmalig beschrieben. Diese sind in diesem Entwurf zur strategischen Zielplanung weiterentwickelt und abschließend beschrieben worden.

Ein wesentliches Ergebnis der im Landkreis Darmstadt-Dieburg im Zusammenhang mit den zur Erarbeitung der Zielplanung durchgeführten Arbeiten ist, dass neben den sich aus gesetzlichen Vorgaben resultierenden Handlungserfordernissen (EU-, Bundes- und Landesrecht) bereits für viele Themenbereiche des Landkreises hausintern umfangreiche Analysen der IST-Situation durchgeführt wurden und zum Teil die sich abzeichnenden Handlungserfordernisse (auch unter Berücksichtigung sich verändernder Rahmenbedingungen) beschrieben und konzeptionelle Planungen erstellt sind. Hierbei handelt es sich u. a. um¹:

- Darmstadt-Dieburg, Statistik konkret 01: Herausforderungen für eine nachhaltige Kreisentwicklung: Die Entwicklung der Altersstruktur
- Darmstadt-Dieburg in Zahlen 2009

¹ Die nachfolgende Aufzählung ist beispielhaft, keinesfalls abschließend und bildet keine Prioritäten ab.



- 8 -

- 2. Fortschreibung des Regionalen Entwicklungskonzeptes (2. Fortschreibung, 2009)
- Bericht zur Sozialen Lage im Landkreis Darmstadt-Dieburg
- ALG II – Grundsicherung für Arbeitssuchende seit 2005 aus einer Hand
- Integrationsleitlinien mit Handlungsempfehlungen zur Umsetzung
- Zielvereinbarung zwischen dem Hessischen Sozialministerium und dem Landkreis Darmstadt-Dieburg nach § 48 b, Abs. 1, Nr. 4 SGB II
- Schulentwicklungsplan 2010/11 – 2014/15
- Berichte zu verschiedenen Hilfen nach dem KJHG
- Bericht zur Lage von Menschen mit Behinderung im Landkreis Darmstadt-Dieburg
- Regionale Bildungsarbeit Darmstadt-Dieburg – Perspektiven der Zusammenarbeit Jugendhilfe - Schule (Entwurfassung)
- Energiekonzept Darmstadt-Dieburg – Grunddaten und Optionen für den Ausbau erneuerbarer Energien
- Abfallwirtschaftskonzept
- EU-Recht und nationale Gesetze zum Natur- und Umweltschutz (z. B. auch Nationale Strategie zur biologischen Vielfalt)
- Verkehrsentwicklungsplan Landkreis Darmstadt-Dieburg, Schlussbericht Mai 2011
- Koalitionsvereinbarung 2011 – 2016 zwischen der SPD und Bündnis 90 / Die Grünen sowie deren Fraktionen im Kreistag Darmstadt-



- 9 -

Dieburg unter dem Titel „Nachhaltige Politik für Darmstadt-Dieburg sozial und ökologisch“ (nachfolgend: Koalitionsvereinbarung genannt)

Dies bedeutet, dass für viele themenspezifische Bereiche bereits wesentliche Vorarbeiten geleistet, Erkenntnisse gewonnen, Handlungserfordernisse erkannt und auch beschrieben wurden, teilweise unter Benennung von Prioritäten. Im Einzelfall wird die KGSt in ihren nachfolgenden Ausführungen an verschiedenen Stellen auf die Analysen und Konzeptionen Bezug nehmen.

Im Landkreis wurde nach Einschätzung der KGSt „lediglich“ der letzte entscheidende Schritt bisher noch nicht gemacht, nämlich die zentrale Zusammenführung aller gewonnenen Erkenntnisse und die Erarbeitung einer landkreisspezifischen strategischen Zielplanung unter Berücksichtigung und Abwägung aller vorliegenden Feststellungen und Priorisierung der Handlungsfelder.

Dies ist nunmehr in dem jetzt begonnenen Prozess initiiert und stellt für den Landkreis den großen Vorteil dar, dass dadurch die Anschlussfähigkeit der strategischen Zielplanung an die bisher bereits erarbeiteten Handlungsgrundlagen hergestellt wird.

Aus Sicht der KGSt ist darüber hinaus bereits an dieser Stelle noch auf einen weiteren wichtigen Aspekt einzugehen, der sowohl bei der Erarbeitung des Entwurfs zur Strategischen Zielplanung als auch für die weitere Ausgestaltung vor Ort zu berücksichtigen ist.

Das erarbeitete Oberziel ist ausgerichtet an den Herausforderungen, die zukünftig auf den Landkreis als Ganzes zukommen und an den Handlungsmöglichkeiten, die der Landkreis aufgrund seines Produktspektrums und der ihm zugewiesenen Zuständigkeiten (aus denen sich seine Gestal-



tungsmöglichkeiten ableiten) hat. Hierbei war zu berücksichtigen, dass sich der Landkreis Darmstadt-Dieburg aus insgesamt 23 kreisangehörigen, unterschiedlich strukturierten Städten und Gemeinden zusammensetzt.

Im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung nach Artikel 28 Absatz 2 des Grundgesetzes regeln diese alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung. Dies ist ebenfalls in Artikel 137 Satz 1 der Verfassung des Landes Hessen sowie in § 2 der Hessischen Gemeindeordnung verankert.

In § 2 (Wirkungsbereich) Abs. 1 Hessische Landkreisordnung (HKO)² heißt es:

„(1) Die Landkreise nehmen in ihrem Gebiet, soweit die Gesetze nichts anderes bestimmen, diejenigen öffentlichen Aufgaben wahr, die über die Leistungsfähigkeit der kreisangehörigen Gemeinden hinausgehen. Sie fördern die kreisangehörigen Gemeinden in der Erfüllung ihrer Aufgaben, ergänzen durch ihr Wirken die Selbstverwaltung der Gemeinden und tragen zu einem gerechten Ausgleich der unterschiedlichen Belastung der Gemeinden bei. Sie sollen sich auf diejenigen Aufgaben beschränken, die der einheitlichen Versorgung und Betreuung der Bevölkerung des ganzen Landkreises oder eines größeren Teils des Landkreises dienen.“

² in der Fassung der Bekanntmachung vom 7. März 2005, Gesamtausgabe in der Gültigkeit vom 07.04.2010 bis 31.12.2011, Stand: zuletzt geändert durch Artikel 4 des Gesetzes vom 24. März 2010 (GVBl I S.119, 120),
http://www.rv.hessenrecht.hessen.de/jportal/portal/t/roe/page/bshesprod.psmf?pid=DoKumentanzeige&showdoccase=1&js_peid=Trefferliste&fromdoctodoc=yes&doc.id=jlr-LKreisOHE2005rahmen&doc.part=X&doc.price=0.0



- 11 -

In § 20 HKO (Zusammenarbeit) heißt es:

„Der Landkreis hat mit den kreisangehörigen Gemeinden in Angelegenheiten des Landkreises zusammenzuarbeiten. Der Kreistag und der Kreisausschuss haben den Gemeindevorständen von kreisangehörigen Gemeinden, die durch Maßnahmen des Landkreises besonders betroffen werden, vor der Entscheidung Gelegenheit zur Äußerung zu geben.“

Diese Aussagen machen deutlich, dass bezogen auf das Gebiet eines Landkreises eine enge Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen den kreisangehörigen Kommunen und dem Landkreis stattfinden muss.

Insbesondere aus den ausgewerteten Unterlagen ist für die KGSt deutlich geworden, dass die 23 kreisangehörigen Städte und Gemeinden (und teilweise auch die einzelnen Ortsteile innerhalb dieser Gebietskörperschaften) strukturell sehr unterschiedlich aufgestellt sind, z. B. in Bezug auf Wohnen, demografische Entwicklung, Arbeitslosigkeit und dergl..

Dies hat für die strategische Ausrichtung im Handeln des Landkreises zur Folge, dass es durchaus möglich ist, dass aufgrund der gleichen Zielsetzung dennoch auf den Raum des Landkreises bezogen gleiche Maßnahmen in unterschiedlicher Ausprägung oder aber unterschiedliche Maßnahmen zur Zielerreichung erforderlich werden, da die Handlungsschwerpunkte bzw. -erfordernisse in den einzelnen Kommunen unterschiedlich sein können. Das spricht keinesfalls gegen eine sehr stringente, einheitliche Ausrichtung bezogen auf das zukünftige Handeln des Landkreises. Es macht nur deutlich, dass trotz gleicher Zielsetzung(en) das Handeln gegenüber der einzelnen kreisangehörigen Kommune unterschiedlich ausgestaltet werden muss.

Auch ist das Leistungsspektrum des Landkreises unterschiedlich geprägt:



Einerseits werden Aufgaben wahrgenommen, die in der direkten Zuständigkeit des Landkreises liegen und direkt für Einwohnerinnen und Einwohner erbracht werden. Dazu gehören z. B. die Kfz.-Zulassungen, die Erbringung von Leistungen nach SGB II und XII, die Schulträgerschaft oder Leistungen im Rahmen der Erziehungshilfe nach KJHG. Im Hinblick auf die strategische Zielplanung bedeutet dies, dass der Landkreis die Wirkungen in diesen Handlungsfeldern selbst beschreiben und festlegen kann, bei der konkreten Ausgestaltung aber z. B. die Sozialraumstruktur in den Kommunen bei der Entscheidung über die Ausgestaltung des Leistungsspektrums einfließen lassen muss.

Andererseits werden Aufgaben erbracht, die zwar auch in der direkten Zuständigkeit des Landkreises liegen, die aber ausschließlich dazu dienen, infrastrukturelle Rahmenbedingungen zu schaffen, damit sowohl der Landkreis als auch die kreisangehörigen Kommunen die ihnen obliegenden Aufgaben erfüllen können. Beispielhaft soll hier die Verkehrsinfrastrukturplanung genannt werden. Diese dient zum einen dazu, dass z. B. Busanbindungen für die Landkreisbevölkerung vorgehalten werden, damit Ziele mit diesem Verkehrsmittel erreicht werden können. Andererseits müssen Rahmenbedingungen z. B. für Verkehrsanbindungen zwischen Wohn- und Gewerbegebieten bzw. zur Erreichung von schulischer Infrastruktur in den Kommunen geschaffen werden. In allen Planungen sind die Bedarfe der jeweiligen Zielgruppen (wie Schülerinnen und Schüler, ansiedlungswillige Unternehmer, ältere Menschen, Berufspendler und Berufspendlerinnen, ortsansässige Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen) zu berücksichtigen.

Insofern gilt es, die von den Kommunen benannten (bzw. noch zu benennenden) und für deren Zielerreichung vor Ort erforderlichen Anforderungen einfließen zu lassen und diesen gerecht zu werden. Hierbei sind,



- 13 -

unabhängig davon, ob es sich um eine kreiseigene oder eine gemeindliche Aufgabe handelt, auch zielgruppenspezifische Belange zu berücksichtigen, die sich z. B. aus den Sozialstrukturen jeder einzelnen Kommune ergeben.

Schließlich werden durch den Landkreis für die kreisangehörigen Kommunen koordinierende Aufgaben wahrgenommen, wie z. B. Maßnahmen im Rahmen der Wirtschaftsförderung. Diese liegt auf jede Kommune bezogen originär in deren Zuständigkeit und wird von diesen vor Ort geleistet. Allerdings können sich Unternehmer auch mit ihren Anliegen an den Landkreis wenden, der dann aufgrund der beschriebenen Anforderungen den Kontakt zu den Kommunen herstellt. Darüber hinaus kommt der Wirtschaftsförderung auf Kreisebene eine koordinierende, vernetzende, die Gemeinden unterstützende Aufgabe zu. Es muss sichergestellt werden, dass gerade größere Unternehmen nicht an ggf. vorhandenen gemeindlichen Eigeninteressen scheitern, wenn diese Unternehmen ihre Ansiedlungspolitik im größeren Kontext sehen. So hält nicht jede Kommune die Infrastrukturleistungen vor, die ein größeres Unternehmen braucht, muss diese aber auch nicht neu schaffen, wenn die Nachbarkommune diese bereits im Angebot hat.

Das unterschiedlich geprägte Leistungsspektrum und die unterschiedlichen Zuständigkeiten des Landkreises haben auch direkte Auswirkungen auf die Ausgestaltung seines Leistungsspektrums, das an der strategischen Zielsetzung auszurichten ist. Auch das soll beispielhaft dargestellt werden:

Der Landkreis ist Schulträger. Ein Ziel könnte sein, die Sprachkompetenz der Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund durch entsprechende außerschulische Angebote in den Schulen zu stärken (sofern es



- 14 -

hierfür einen Handlungsbedarf gibt, der sich aus den Daten eines Bildungsmonitorings ergibt). Hierfür ist eine Bestandaufnahme in den Schulen erforderlich, die von der zuständigen Organisationseinheit im Landratsamt durchgeführt werden kann. In diesem Fall ist der Landkreis allein zuständig und kann aus den eigenständig erhobenen Daten und Fakten die strategischen Ziele und den konkreten Handlungsbedarf für geeignete Maßnahmen ableiten.

Der Landkreis stellt den mit den Städten und Gemeinden abgestimmten Verkehrsentwicklungsplan auf. In einer kreisangehörigen Kommune ist es das (strategische) Ziel, die Zahl der dort ansässigen Unternehmen zu erhalten bzw. neue zu gewinnen, um die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze zu erhöhen bzw. zu halten. Hierfür ist eine bedarfsgerechte Verkehrsanbindung der entsprechenden Unternehmen für den Schwerverkehr erforderlich, weil diese für die vorhandenen Branchen eine wesentliche Rahmenbedingung ist. Eine andere kreisangehörige Kommune stellt den Erhalt des Ortskerns in den Vordergrund ihrer Aktivitäten, damit dieser auch für die älter werdende Bevölkerung attraktiv zum Wohnen bleibt, weil z. B. dort die Analyse der demografischen Bevölkerungsentwicklung einen entsprechenden Handlungsbedarf prognostiziert. Hierfür ist die Sicherstellung der Mobilität dieser Zielgruppe erforderlich, d. h., es muss dafür gesorgt werden, dass gute Anbindungen zum öffentlichen Personennahverkehr bestehen bzw. entwickelt werden.

Bei der Ausgestaltung der strategischen Zielplanung sind diese Wechselwirkungen zu berücksichtigen. D. h., unterschiedliche Zuständigkeiten dürfen nicht dazu führen, dass die strategische Zielplanung für den Landkreis nicht insgesamt erfolgt, sondern gezielt unter Berücksichtigung der spezifischen Bedürfnisse der Kommunen ausgestaltet wird.



- 15 -

Die KGSt empfiehlt daher, auch die kreisangehörigen Kommunen sehr frühzeitig in den jetzt begonnenen Prozess und insbesondere in die weitere Ausgestaltung der strategischen Zielplanung einzubeziehen. Es muss sichergestellt werden, dass die vom Landkreis im Rahmen der strategischen Zielsetzung zukünftig beabsichtigten Maßnahmen unter Berücksichtigung der zukünftigen ortsspezifischen Bedürfnisse in enger Abstimmung mit den kreisangehörigen Kommunen geplant werden. Hierbei kommt insbesondere den Abgeordneten des Kreistages, die zugleich auch die Interessen ihrer Heimatkommunen vertreten, eine herausgehobene Verantwortung zu. Hierbei handelt es sich nach Auffassung der KGSt um einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Umsetzung der strategischen Zielplanung.

Gremienfassung - 22. November 2012

3 Das konzeptionelle Grundverständnis der KGSt bezogen auf eine Strategieentwicklung

Zur besseren Nachvollziehbarkeit der Herangehensweise an die Überlegungen zur Entwicklung der strategischen Zielplanung für den Landkreis Darmstadt - Dieburg soll an dieser Stelle der zugrunde liegende konzeptionelle Ansatz verdeutlicht werden.

Insgesamt stehen zur strategischen Weiterentwicklung, und darauf aufbauend der Ausrichtung des Handelns des Landkreises, vier Gestaltungsebenen zur Verfügung:

Strategische Zielplanung

Gestaltungsebenen:



© KGSt Köln, Juni 2011

Seite 1

Einer strategischen Zielplanung auf dieser konzeptionellen Grundlage kommt für das Handeln des Landkreises eine große Bedeutung zu. Werden die „Gestaltungsebenen“ ausformuliert und von den entsprechenden Gremien des Landkreises als verbindlich verabschiedet, verbinden sich mit ihr folgende Vorteile und Chancen:



- 17 -

- Die strategische Zielplanung definiert die Ziele, die mit dem Handeln des Landkreises erreicht werden sollen.
- Sie schafft intern und extern Klarheit, welche Handlungsfelder zur Zielerreichung welchen Beitrag leisten, priorisiert diese und beschreibt, welche Wirkungen das Handeln erzeugen muss, um die beabsichtigten Effekte zu erreichen.
- Durch die Prioritätenfolge entsteht ein System von Vor- und Nachrangigkeiten. Dieses wird insbesondere wichtig sein, um die zur Zielerreichung notwendigerweise zu erstellenden Produkte/Leistungen zu definieren sowie über den (zielgerichteten und somit schwerpunktmäßigen) Einsatz der festgelegten Ressourcen zu entscheiden.
- Das Zielsystem unterstützt als wesentlicher Prüfmaßstab zukünftig alle Entscheidungen zu Vorschlägen, die die Anpassung des Leistungsangebotes oder die Veränderung der organisatorischen Strukturen beinhalten.
- Mithilfe des Zielsystems wird vermieden, dass im Zweifel organisatorische Maßnahmen oder zusätzliche Leistungsangebote in die Umsetzung gebracht werden, die den strategischen Zielen zuwiderlaufen und damit letztlich kontraproduktiv für die Zielerreichung sind.
- Das Zielsystem kann einen wesentlichen Beitrag zu Entscheidungen im Rahmen der Optimierung leisten.
- Zudem gilt es im Rahmen des produktkritischen Prozesses als einheitlicher Prüfmaßstab. In diesem Rahmen wird festgestellt, welche

negativen Konsequenzen mit der Umsetzung eines produktkritischen Vorschlags auf die Zielerreichung verbunden wären.

- Mithilfe des Zielsystems kann eine Klärung erfolgen, in welchen Strukturen und mit welchen Prozessen die wirtschaftlichste Aufgabenerledigung (im Sinne von effektiv und effizient) erfolgt.

Nach Verabschiedung der strategischen Ziele des Landkreises muss entschieden werden, welche Leistungsangebote bzw. Maßnahmen auf welchen Handlungsfeldern der Landkreis zukünftig anbietet, da sie einen hohen Einfluss auf die Zielerreichung haben. Hierzu sind Vor- und Nachrangigkeiten festzulegen.

Im Ergebnis kann dies bedeuten, dass der Landkreis

- auf den bisherigen Handlungsfeldern **unverändert** tätig bleibt
- auf den bisherigen Handlungsfeldern **in veränderter Form** tätig wird, und zwar in dem Sinne, dass
 - Leistungsangebote / Maßnahmen **wegfallen** oder
 - Leistungsangebote / Maßnahmen **hinzukommen**.

Die Inhalte der festgelegten Handlungsfelder sind zu priorisieren, um festzustellen, in welcher Priorität ein Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele geleistet wird.

Hierfür ist es erforderlich, dass auch auf das Oberziel bezogen für jedes Handlungsfeld Ziele festgelegt und messbar ausgestaltet werden.

Hierauf basierend ist im nächsten Schritt festzustellen, welche Leistungen durch den Landkreis erbracht werden müssen, um das/die für das Handlungsfeld festgelegte/n strategische/n Ziel/e zu erreichen.

Als Ergebnis dieser Analyse, die als Basis für den nächsten Arbeitsschritt dient, liegen dann handlungsfeldbezogen folgende Feststellungen vor:

- Durch die im Status quo erstellten Produkte / durchgeführten Projekte werden die Wirkungen optimal erzielt.

oder

- Produkte / Leistungen werden zukünftig in einer anderen Intensität erledigt bzw. erstellt (Standardveränderung), um die Wirkungen wie gewünscht zu erreichen.

oder

- Zukünftig müssen neue (i. S. v. zusätzliche, bisher noch nicht vorhandene) Produkte / Leistungen) zur Wirkungserzielung wahrgenommen bzw. erbracht werden.

oder

- Bisherige Produkte / Leistungen werden zukünftig nicht mehr erbracht, da sie keinen oder nur einen geringen Beitrag zur Zielerreichung leisten und der damit verbundene Ressourceneinsatz nicht angemessen ist (im freiwilligen Bereich).

Durch diese Vorgehensweise wird erreicht, dass für jedes Leistungsangebot (Produkt und/oder Projekt) zunächst die Frage nach dem „Ob“ und dann auch nach dem „Wie“ der Leistungserstellung gestellt wird. Ggf. sind Handlungsoptionen aufzuzeigen.

Sollte es zu einer Veränderung des bisherigen Leistungsportfolios (produkt- oder projektbezogen) kommen oder wird vorgeschlagen, auf die zukünftige Erstellung einer Leistung zu verzichten, ist darzustellen, welche Auswirkungen / Konsequenzen damit für die Leistungsabnehmer (unmittelbare Zielgruppe), die angestrebten Wirkungen, die Organisati-

onsstrukturen und ggf. auch auf den Ressourceneinsatz verbunden sein werden.

Nach der endgültigen Festlegung des Produktspektrums / Leistungsangebotes sind im nächsten Schritt die Strukturen und Prozesse festzulegen, in denen die Produkterstellung / Leistungserbringung (produkt- oder projektbezogen) am effektivsten und effizientesten erfolgen kann.

Die Gestaltungsfelder 3 und 4 werden zum jetzigen Zeitpunkt nicht näher betrachtet. Diese haben im ersten Schritt für die Vereinbarung der strategischen, fachlich-inhaltlichen Positionen zunächst keine Bedeutung und die Ausgestaltung kann erst nach endgültiger Verabschiedung der strategischen Zielplanung für den Landkreis Darmstadt-Dieburg erfolgen.

Dennoch folgen zur Verdeutlichung der Gesamtsystematik der Vollständigkeit halber noch einige kurze Ausführungen zu den Gestaltungsfeldern 3 und 4:

Hinsichtlich der Festlegung der Strukturen und Prozesse ist die Frage zu beantworten, mithilfe welcher Prozessorganisation und in welchen Strukturen das Leistungsangebot wirtschaftlich erledigt werden kann.

In diesem Zusammenhang ist z. B. zu prüfen und zu entscheiden, ob die Produkterstellung / Leistungserbringung durch den Landkreis selbst, durch eine/n Eigenbetrieb/-gesellschaft (intrakommunale Zusammenarbeit), im Rahmen von Interkommunaler Zusammenarbeit oder aber durch die Beauftragung externer Dritter erledigt wird.

Auch hierzu können im Einzelfall alternative Handlungsoptionen aufgezeigt werden.

Schließlich ist festzustellen, welche Ressourcen (im umfassenden Sinne, also Finanzen, Stellen, Gebäude, IT, Wissen und dergl.) eingesetzt wer-

den müssen, um das/die für das Handlungsfeld festgelegte/n strategische/n Ziel/e zu erreichen und die Produkterstellung / Leistungserbringung sicherzustellen.

Basis hierfür ist der zuvor festgelegte Leistungsumfang. Auf dieser Basis ist zu ermitteln, ob mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen die für die Handlungsfelder erforderlichen Leistungen erbracht und die strategischen Ziele und Wirkungen erreicht werden können bzw. welche Defizite oder Überkapazitäten bestehen.

Als Ergebnis dieser Analyse liegen handlungsfeldbezogen u. a. folgende Feststellungen vor:

- Mit den im Status quo eingesetzten Ressourcen lassen sich die Wirkungen für die erarbeiteten Handlungsfelder und die erforderlichen Leistungen optimal erzielen.

oder

- Die Wirkungen können mit einem geringeren Ressourceneinsatz erzielt werden.

oder

- Zukünftig müssen zur angestrebten Wirkungserzielung mehr Ressourcen eingesetzt werden.

oder

- Es müssen für neu zu erzeugende Produkte oder Leistungen die erforderlichen Ressourcen ermittelt und eingesetzt werden.

Sofern festgestellt wird, dass mit den vorhandenen Ressourcen die angestrebten Wirkungen nicht erzielt werden können und keine weiteren Res-



- 22 -

sources zur Verfügung gestellt werden, muss ggf. eine nochmalige Prüfung der zu erzielenden Wirkungen oder des Leistungsumfangs erfolgen³.

Des Weiteren findet über das Gestaltungsfeld 4, in dem umfassend alle Ressourcen betrachtet werden, insbesondere auch eine Verknüpfung zur Personalentwicklung und zur Personalplanung statt. Die Ausgestaltung des Produkt- und Leistungsspektrums und -umfangs spielt einerseits eine entscheidende Rolle bei der quantitativen aber selbstverständlich andererseits auch bei der qualitativen Personalbemessung.

Des weiteren muss im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen das festgelegte Oberziel über die Ebene der Produktverantwortlichen auf die Mitarbeiterebene herunter gebrochen werden, sodass über diese vereinbarten Ziele eine verwaltungsweite Umsetzung des Oberziels erfolgt und so auch eine breite Akzeptanz hierfür geschaffen wird.

Dies bedeutet gleichzeitig, dass eine frühzeitige Kommunikation des Oberziels an die Bediensteten erfolgen muss, um auf diesem Weg auch eine Identifikation hiermit zu fördern. In diesem Zusammenhang wird es auch wichtig sein, die Bedeutung des Oberziels für die zukünftige Ausgestaltung jeder einzelnen Leistung zu verdeutlichen.

³ Hinweis: In diesem Zusammenhang sind auch die Ergebnisse der durchgeführten Stärken- und Schwächenanalyse, sowie die Ergebnisse des produktkritischen Prozesses zu betrachten und zu berücksichtigen.

4 Die Handlungsfelder des Landkreises Darmstadt-Dieburg

Das kommunale Handeln vollzieht sich auf sogenannten Handlungsfeldern. In diesen Handlungsfeldern ist das gesamte Produkt- und Leistungsspektrum der jeweiligen Kommune abgebildet.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang,

- sich die Vielzahl der kommunalen Handlungsfelder zu vergegenwärtigen,
- die Handlungsfelder inhaltlich zu beschreiben und voneinander abzugrenzen,
- zu analysieren, welche Wechselwirkungen es gibt und
- welche Handlungserfordernisse aus den festgestellten, analysierten und bewerteten Wechselwirkungen abgeleitet werden können.

Den kommunalen und allen gesellschaftlichen Akteuren vor Ort muss bewusst sein, dass

- die Handlungsfelder untereinander Wechselwirkungen haben, die es zu berücksichtigen gilt,
- die Schnittstellen zueinander „sauber“ definiert werden müssen, um ein Zusammenwirken in die gleiche Zielrichtung zu gewährleisten.
- erfasst, analysiert und bewertet sein muss,
 - wie das inhaltliche Handeln in den Handlungsfeldern passgenau aufeinander abgestimmt werden kann,



- 24 -

- welches Handlungsfeld welchem bzw. welchen anderen Impulse gibt
- bzw. von welchem/n anderen Handlungsfeld/-feldern Impulse aufgenommen werden müssen,
- Zielkonflikte im Handeln identifiziert und geklärt werden muss, wie diese aufgelöst werden können.
- für ein zielgerichtetes Handeln geklärt sein muss, (auch um eine sachgerechte Ressourcenzuordnung vornehmen zu können),
 - welches Handlungsfeld
 - mit welchen inhaltlichen Leistungsangeboten
 - welche Priorität für die Verantwortlichen in Verwaltung und Politik hat.

Es ist zu bedenken, dass das Handeln in allen Handlungsfeldern von sich permanent verändernden Rahmenbedingungen beeinflusst wird, die es zu gestalten gilt.

Ebenfalls sind handlungsfeldbezogen die jeweiligen Zielgruppen zu ermitteln (z. B. gesamte Bevölkerung, ältere Menschen, Kinder, Jugendliche, Familien, Unternehmer). Im Ergebnis liegt dann vor, an welche Zielgruppen sich das Handeln eines Handlungsfeldes (dies bezieht sich auch auf einzelne Leistungen) richtet. In einem weiteren Schritt ist dann zielgruppenbezogen unter Berücksichtigung der strategischen Zielplanung eine Priorisierung vorzunehmen. So wird ermittelt, welche zielgruppenbezogenen Leistungen in welchem Maße zur Zielerreichung in dem einzelnen Handlungsfeld beitragen.

Zu Beginn der Interviewreihe wurde das kommunale Handeln im Landkreis Darmstadt-Dieburg in Handlungsfelder unterschieden. Hierbei handelte es sich um (in alphabetischer Reihenfolge):

- Bauen und Wohnen
- Bildung und Weiterbildung
- Gesundheit, Verbraucherschutz
- Integration und Migration
- Leistungen für Kinder, Jugendliche und Familien
- Kreisentwicklung
- Kultur
- Öffentliche Sicherheit und Ordnung
- Soziales
- Sport und Ehrenamt
- Umwelt und Naturschutz
- Verkehr
- Ver- und Entsorgung

Hierzu hat es im Verlaufe der Interviews noch vereinzelte Rückmeldungen gegeben, die in die Überlegungen zur nachfolgenden Beschreibung der Handlungsfelder mit eingeflossen sind. Diese Beschreibungen sind das Ergebnis der Überlegungen der KGSt aufgrund aller bis zum jetzigen Zeitpunkt gewonnenen Erkenntnisse. Entscheidend für die nachfolgende Reihenfolge war eine alphabetische Sortierung, keinesfalls lassen sich hieraus Schlüsse hinsichtlich einer Priorisierung der Handlungsfelder

ziehen. Diese wird zu einem späteren Zeitpunkt vorgenommen (siehe Ziffer 5.4).

- Bauen und Wohnen
- Bildung und Weiterbildung
- Gesundheit, Verbraucherschutz und Veterinärwesen
- Integration und Migration, Ausländerangelegenheiten
(inhaltlich unverändert, lediglich Ausländerangelegenheiten mit in
Titel aufgenommen)
- Kinder, Jugendliche und Familienförderung
(inhaltlich unverändert, Titel angepasst, weil vorher von „Leistun-
gen für...“ gesprochen; so Vereinheitlichung mit anderen Titeln)
- Kreisentwicklung
- Öffentliche Sicherheit und Ordnung, (unverändert)
- Soziales (unverändert)
- Sport und Ehrenamt (unverändert)
- Umwelt, Natur, Energie und Klimaschutz

Es wurden im Vergleich zu dem ursprünglichen Vorschlag folgende Ver-
änderungen vorgenommen:

- Dem Handlungsfeld Kreisentwicklung wurde zugeordnet:
 - das Handlungsfeld Kultur. In diesem Bereich hat der Land-
kreis nur geringe eigene Gestaltungsmöglichkeiten, aller-
dings spielt die Thematik als sogenannter weicher Standort-
faktor eine Rolle im Rahmen der Kreisentwicklung.

- der Teil des Handlungsfeldes Verkehr, der die Verkehrsentwicklungsplanung umfasst, da hier sehr enge Sachzusammenhänge bestehen und die Verkehrsentwicklungsplanung aus Sicht der KGSt im Zusammenhang mit der Kreisentwicklung eine große Rolle spielt.
- die Ver- und Entsorgung
- Dem Handlungsfeld öffentliche Sicherheit und Ordnung wurde
 - der ordnungsrechtliche Teil des Handlungsfeldes Verkehr zugeordnet.
- Das Handlungsfeld Umwelt und Naturschutz umfasst ebenfalls
 - die Themen Energie und Klimaschutz.

Eine umfassendere inhaltliche Beschreibung der Handlungsfelder erfolgt in Ziffer 5.4.

Im Zuge der Diskussion der ersten Entwürfe wurde eine grundlegende Zusammenfassung der Handlungsfelder zu vier thematischen Handlungsschwerpunkten vorgenommen, die im folgenden benannt und deren Inhalte beschrieben werden.

- **Gesundheit, Zusammenleben** umfasst die Handlungsfelder
 - Bürgerschaftliches Engagement und Vereine (umfasst das Handlungsfeld „Sport und Ehrenamt“ erweitert aber den Ehrenamtsbegriff hin zum bürgerschaftlichen Engagement und subsummiert das Thema „Sport“ unter den Begriff „Vereine“)
 - Gesundheit und Verbraucherschutz (Das Themengebiet „Veterinärwesen“ wurde unter dem

Oberbegriff „Gesundheit“ subsummiert und daher gestrichen.)

- Integration und Migration
(Das Thema „Ausländerangelegenheiten“ im Sinne des ordnungsrechtlichen Begriffes wird zukünftig unter „Migration“ abgebildet.)
- Öffentliche Sicherheit und Ordnung
- **Soziales, Familie** umfasst die Handlungsfelder
 - Kinder, Jugend und Familien
(Die Begriffe „Jugendliche“ und „Familienförderung“ wurden angepasst.)
 - Soziales und Arbeitsmarkt
(Auf Grund der erheblichen Bedeutung des Themengebietes „SGB II“ für den Landkreis wurde das Handlungsfeld um den Begriff „Arbeitsmarkt“ ergänzt, der bis dahin unter „Soziales“ subsummiert war.)
- **Bildung** umfasst die Handlungsfelder
 - Bildung und Aus- und Weiterbildung
(Der Bildungsbegriff wurde um den Themenkomplex „Ausbildung“ ergänzt.)
- **Umwelt, Natur, Klima** umfasst die Handlungsfelder
 - Bauen und Wohnen
 - Umwelt, Natur, Energie und Klimaschutz

Das ursprüngliche Handlungsfeld „Kreisentwicklung“ wurde im Zuge der Diskussion aufgegeben, da dessen Inhalte zahlreiche Überschneidungen

mit anderen Handlungsfeldern aufwiesen und die im Übrigen, wie weiter unten folgt, auch Bestandteil des strategischen Oberziels sind.

Die Handlungsfelder „Verkehrsentwicklung“, „Ver- und Entsorgung“ und „Mobilität“ wurden dem Handlungsschwerpunkt „Umwelt, Natur, Klima“, das Thema „Kultur“ bei „Gesundheit, Zusammenleben“, neu zugeordnet.

Darüber hinaus gibt es Handlungsfelder mit mittelbarer Außenwirkung, die im Vorfeld zu der Interviewphase wie folgt in alphabetischer Reihenfolge festgelegt wurden:

- Beteiligungsmanagement, Chancengleichheit, Controlling, Finanz- und Rechnungswesen, Informationstechnik, Internes, Hausverwaltung, Konzernsteuerung, Liegenschaften, Organisation, Personal, Recht (inkl. Kommunalaufsicht), Revision, Services, strategische Planung

Diese Handlungsfelder leisten als interne Dienstleistung einen Beitrag, damit die festgelegten Produkte und Leistungen erstellt werden können. D. h., sie tragen in einer unterstützenden, nicht aber in einer fachlich-inhaltlichen Funktion zur Zielerreichung bei.

Daher wird an dieser Stelle hierauf nicht näher eingegangen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass diese Felder nicht weiter zu betrachten sind. Dies muss im weiteren Prozess in der Ausgestaltung der Gestaltungsfelder 3 und 4 erfolgen.

4.1 Handlungsschwerpunkt „Gesundheit, Zusammenleben“

Dem Handlungsschwerpunkt sind die Handlungsfelder „Bürgerschaftliches Engagement, Gesundheit und Verbraucherschutz, Integration und Migration sowie Öffentliche Sicherheit und Ordnung zugeordnet.

Die Themenfelder Kultur, Tourismus, Freizeit und Naherholung aus dem aufgelösten Handlungsfeld „Kreientwicklung“ werden als sog. „weichen“ Standortfaktoren im Zusammenhang mit diesem Handlungsschwerpunkt betrachtet.

4.1.1 Handlungsfeld „Bürgerschaftliches Engagement“

Der Bedarf an ehrenamtlich Tätigen bzw. Engagierten nimmt laufend zu, da aufgrund der finanziellen Situation der kommunalen Haushalte ein Rückbau von Leistungen erfolgen muss und die Leistungsqualität und -quantität daher vielfach nur noch durch Ehrenamtliche erbracht bzw. kompensiert werden kann.

Neue Formen des bürgerschaftlichen Engagements außerhalb von Vereinsstrukturen werden z. B. gemeinsam mit der Stadt Darmstadt als Unterstützer der Freiwilligenagentur erprobt.

Im Breitensport ist der Landkreis Darmstadt-Dieburg aktuell durch ca. 300 Vereine, die im Landessportbund Hessen organisiert sind, gut aufgestellt. Dies stellt einen bedeutenden gesellschaftlichen Faktor dar. In diesen Vereinen sind rund 115.000 Mitglieder, davon ca. 39.000 unter 18 Jahre alt, organisiert.

Dazu kommen zahlreiche weitere Vereine, die sich um den Erhalt des Liedgutes oder in der Tierzucht verdient machen.

Die Vereine leisten durch ihre Arbeit einen hohen gesellschaftlichen Beitrag, z. B. durch die Vermittlung sozialer und kommunikativer Fähigkeiten oder im Bereich der gesundheitlichen Prävention oder bei der Integration.

4.1.2 Handlungsfeld „Gesundheit und Verbraucherschutz“

Diesem Handlungsfeld sind alle Leistungen/Maßnahmen zugeordnet, die dem Ziel der Sicherstellung der gesundheitlichen Versorgung der Bevölkerung dienen.

Zu diesem Handlungsfeld gehören auch die Kreiskliniken, die derzeit in einem gesonderten Projekt eine strategische Neuausrichtung erfahren. Hierbei werden die zukünftigen Anforderungen an das Gesundheitswesen durch die demografische Entwicklung ebenso berücksichtigt wie der erkennbare Anstieg von Erkrankungen mit psychologischem Hintergrund.

Im Bereich Gesundheitsförderung sind auch präventive Maßnahmen von Bedeutung, da sie dazu beitragen, Erkrankungen vorzubeugen und so dem Gesundheitsschutz dienen.

Ebenfalls sind Vorkehrungen zu treffen, um in Zeiten akuter Krisen unmittelbar reagieren und die geeigneten und erforderlichen Maßnahmen treffen zu können (wie z. B. das Beispiel der plötzlich auftretenden EHEC-Fälle im Jahr 2011 gezeigt hat).

Zugeordnet wird hier auch der Bereich Verbraucherschutz und Veterinärwesen. Diesbezüglich hätte auch eine Zuordnung zum Handlungsfeld „öffentliche Sicherheit und Ordnung“ erfolgen können. Jedoch wird der Schwerpunkt der Aufgabenerledigung durch die kontrollierenden Tätigkeiten in der Sicherstellung der Gesundheit der Landkreisbevölkerung gesehen, sodass letztendlich eine Zuordnung zum Handlungsfeld „Gesundheit“ erfolgte.

4.1.3 Handlungsfeld „Integration und Migration“

Das Handlungsfeld umfasst die (übergreifende) Aufgabe Integration, Migration, die Aufenthaltsregelung für ausländische Einwohnerinnen und Einwohner sowie den Bereich Einbürgerungen.

„Ziel (Anmerkung: des Handlungsfeldes) ist es, den Menschen mit Migrationshintergrund eine gleichberechtigte Teilhabe am gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, kulturellen und politischen Leben zu ermöglichen, auch unter Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Bedürfnisse. Dabei soll ihre eigene kulturelle Identität nicht herabgesetzt, sondern respektiert und als Bereicherung anerkannt werden. Kulturelle, religiöse und ethnische Vielfalt sind unverzichtbare Bausteine unserer Gesellschaft.“⁴

Der Anteil der Ausländerinnen und Ausländer an der Bevölkerung im Landkreis Darmstadt-Dieburg beträgt 10,5 % (insgesamt 30.254 Personen; 43,3 % aus der EU, 38,7 % übrige europäische Länder - einschließlich Türkei -, 9,6 % aus Asien). Seit 1996 ist die Zahl der Kreisbewohner mit ausländischer Staatsangehörigkeit rückläufig.

Im Landkreis Darmstadt-Dieburg wurde ein Integrationsbüro gebildet und es gibt bereits seit vielen Jahren einen Kreisausländerbeirat.

4.1.4 Handlungsfeld „Öffentliche Sicherheit und Ordnung“

Das Handlungsfeld umfasst die Bereiche Brand- und Katastrophenschutz, Rettungsdienst, Gewerbeangelegenheiten, allgemeine Ordnungsangelegenheiten (wie z. B. Waffenrecht, Aufgaben nach dem Hessischen Freiheitsentziehungsgesetz, dem Versammlungsgesetz, Lotteriewesen).

⁴ sh. Integrationsleitlinien des Landkreises Darmstadt-Dieburg

Diesem Handlungsfeld ist das ordnungsrechtliche Verkehrswesen (Kfz-Zulassung usw.) zugeordnet.

4.2 Handlungsschwerpunkt „Soziales, Familie“

Dem Handlungsschwerpunkt sind die Handlungsfelder „Kinder, Jugend und Familien“ und „Soziales und Arbeitsmarkt“ und das Themenfeld „Senioren“ zugeordnet.

4.2.1 Handlungsfeld „Kinder, Jugend und Familien“

Das Handlungsfeld umfasst die Bereiche Kinder- und Jugendhilfe sowie Familienförderung. Zugeordnet ist auch die Jugendsozialarbeit an Schulen.

Der prozentuale Anteil der Kinder und Jugendlichen sowie der jungen Erwachsenen an der Gesamtbevölkerung wird sich durch den demografischen Wandel nach dem heutigen Erkenntnisstand wie folgt verändern: ⁵

Bis zum Jahr 2009 der Anteil der Kinder zwischen 0-10 Jahre noch 8,9 % an der Gesamtbevölkerung des Landkreises, wird dieser bis zum Jahr 2014 auf 8,0 % und bis zum Jahr 2019 auf 7,6 % sinken.

Der Anteil der Altersgruppe der 10 – 20-jährigen betrug im Jahr 2009 11,1 % an der Gesamtbevölkerung des Landkreises und wird bis zum Jahr 2015 auf 10,2 % und bis zum Jahr 2019 auf 9,2 % sinken.

4.2.2 Handlungsfeld „Soziales und Arbeitsmarkt“

Das Handlungsfeld „Soziales“ umfasst

⁵ Darmstadt-Dieburg, Statistik konkret 01 Die Entwicklung der Altersstruktur; Seite 118

- Allgemeine soziale Angelegenheiten, z. B. die Wohnbau- oder auch die Ausbildungsförderung,
- Leistungen für ältere Menschen
- Leistungen für Menschen mit Behinderungen
- Leistungen aufgrund von besonderen Lebenslagen
- Leistungen und Maßnahmen nach dem SGB II

Zum Bereich Soziales zählt alles Verwaltungshandeln, das darauf ausgerichtet ist, die soziale und wirtschaftliche Situation der „bedürftigen“ Bevölkerung zu sichern. Ziel in diesem Zusammenhang ist somit die Sicherstellung der wirtschaftlichen Grundversorgung einkommensschwacher Bevölkerungsgruppen im Rahmen der gesetzlich festgelegten Ansprüche.

Der Landkreis Darmstadt-Dieburg ist sog. Optionskommune, sodass auch die Leistungen nach SGB II (ausgeführt in der Kreisagentur für Beschäftigung) diesem Handlungsfeld zugeordnet werden.

4.3 Handlungsschwerpunkt „Bildung“

Dem Handlungsschwerpunkt ist das Handlungsfeld „Bildung, Aus- und Weiterbildung“ zugeordnet.

4.3.1 Handlungsfeld „Bildung und Aus- und Weiterbildung“

Dieses Handlungsfeld umfasst u. a. die Bereiche Schulentwicklung, Schulservice, Volkshochschule, HessenCampus sowie die Kreisbildstelle.

Der Bereich Bildung spielt eine große Rolle, wenn der Landkreis Darmstadt-Dieburg sich als attraktiver Lebensraum weiterhin positionieren und profilieren möchte. Insbesondere die Angebote im schulischen Be-

reich, gekoppelt mit außerschulischen Betreuungsangeboten, leisten einen Beitrag als Standortfaktor.

In diesem Zusammenhang ist die „International School“ mit Standort Seeheim-Jugendheim zu benennen, die in diesem Handlungsfeld ein Alleinstellungsmerkmal darstellt.

Gleichzeitig ist es für die im Kreis angesiedelte oder ansiedlungswillige Unternehmerschaft von Bedeutung, für die von ihnen angebotenen Arbeitsplätze qualifizierte Arbeitskräfte zu finden.

4.4 Handlungsschwerpunkt „Umwelt, Natur, Klima“

Dem Handlungsschwerpunkt sind die Handlungsfelder „Bauen und Wohnen“ und „Umwelt, Natur, Energie und Klimaschutz“ zugeordnet.

Anzumerken ist, dass der Begriff „Umwelt“ in einem weit gefassten Kontext verstanden wird, der über die im engeren Sinne zu verstehenden ökologischen Aspekte hinaus geht und u. a. den Lebensraum hierunter subsummiert.

Der Handlungsschwerpunkt umfasst ebenfalls die Planungen zur Sicherstellung der energetischen Grundversorgung der Bevölkerung (insbesondere Strom, Wasser, Gas) sowie die Ver- und Entsorgung als ursprünglichem Bestandteil des aufgelösten Handlungsfeldes „Kreisentwicklung“.

Auf alle Zielgruppen bezogen gewinnt das ebenfalls hier neu zuzuordnende Thema „Mobilität“ zunehmend an Bedeutung. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf die demografische Entwicklung für die Bevölkerungsgruppe der älteren Menschen.

Neben der Infrastrukturentwicklung (zu planende Verkehrsinfrastruktur, ÖPNV, Regionalplanung, Dorf- und Regionalentwicklung, Breitbandent-

wicklung etc.) umfasst der Handlungsschwerpunkt aufgrund der engen Sachzusammenhänge auch die Wirtschafts- und Standortentwicklung (soweit hier eine Zuständigkeit des Landkreises besteht).

4.4.1 Handlungsfeld „Bauen und Wohnen“

Das Handlungsfeld Bauen und Wohnen umfasst u. a. alle Produkte und Leistungen im Rahmen

- der Bauaufsicht und
- des Denkmalschutzes.

Alle dem Landkreis obliegenden Zuständigkeiten im Rahmen der Beteiligung als Träger öffentlicher Belange sind hier oder im nachfolgenden Handlungsfeld ebenfalls zuzuordnen.

4.4.2 Handlungsfeld „Umwelt, Natur, Energie und Klimaschutz“

Aufgrund der bestehenden engen Sachzusammenhänge werden diesem Handlungsfeld folgende Themen zugeordnet.

- Natur- und Umweltschutz
- Klima und Energie
- Gewässerschutz
- Landschaftspflege
- Forsten
- Jagd- und Fischereibehörde

5 Die strategische Zielplanung zur zukünftigen Ausrichtung des Handelns des Landkreises Darmstadt-Dieburg

5.1 Grundsätzliches

Strategische Planungen müssen immer die aktuellen und die sich zukünftig verändernden Rahmenbedingungen sowie die sich hieraus ergebenden Handlungserfordernisse mit berücksichtigen.

Rahmenbedingungen können sich verändern

- im **normativen** Bereich, durch Veränderungen der gesetzlichen Regelungen auf der EU-, Bundes- oder Landesebene
- im Bereich der **Finanzausstattung**, z. B. als Auswirkung der Finanzmarkt- und Weltwirtschaftskrise auf die Finanzierungsgrundlagen des Landkreises
- im **gesellschaftlichen** Bereich, in dem sich z. B. die Erwartungen und Anforderungen der Leistungsabnehmer (, Wirtschaft, Touristen, Kulturschaffende und dergl.) an das Handeln des Landkreises verändern (steigern, differenzieren, ...)
- im **informationstechnischen** Bereich, z. B. durch eine verstärkte Nutzung der Informationstechnologie mit entsprechenden Konsequenzen für das operative Handeln des Landkreises (Stichwort: E-Government)
- im **kommunalpolitischen** Bereich, z. B. durch neue Gestaltungsmehrheiten im Landkreis und hiermit verbunden neue politische Schwerpunktsetzungen

- im sog. **Umfeldbereich** des Landkreises, z. B. den demografischen Entwicklungen
- im Bereich der bestehenden **Wettbewerbssituationen**, wie z. B. einzelner Landkreise untereinander aber auch zu Nachbarregionen

5.2 Herausforderungen und Erwartungen

Die von den Akteuren vor Ort benannten Herausforderungen machen noch einmal deutlich, dass die dem Landkreis obliegenden Gestaltungsmöglichkeiten sehr unterschiedlich sind. So kann er z. B. die Schulentwicklungsplanung selbst ausgestalten.

Wenn jedoch die Herausforderung benannt wird, die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze zu erhalten bzw. neue zu schaffen, haben die kreisangehörigen Kommunen aufgrund der ihnen für ihren Zuständigkeitsbereich obliegenden Wirtschaftsförderung direktere Ausgestaltungsmöglichkeiten als der Landkreis. Der Landkreis hat in diesem Zusammenhang eine indirekte Ausgestaltungsmöglichkeit z. B. über die Verkehrsentwicklungsplanung, in der die spezifischen Anforderungen aus den Kommunen, formuliert in kommunalen Zielsetzungen, berücksichtigt werden.

Die Auswertung der in den Interviews gewonnenen Erkenntnisse und der vorliegenden Unterlagen hat ergeben, dass schwerpunktmäßig die

- [Gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen](#) und die
- [Infrastrukturellen Weiterentwicklungen](#)

als wesentliche Herausforderungen⁶ das Handeln des Landkreises beeinflussen werden. Die bereits angesprochene Einbindung der kommunalen Ebene und die weiterhin unzureichende finanzielle Ausstattung der Landkreise sind als weitere Herausforderung zu begreifen, auf die eine Antwort zu finden ist.

5.2.1 Gesamtgesellschaftliche Entwicklungen

Die gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen sind nicht wesentlich steuerbar, beeinflussen aber das Handeln des Kreises. Aufgrund der immer schwieriger werdenden finanziellen Situation für viele Menschen und der zunehmenden Perspektivlosigkeit für junge Menschen steigen die Herausforderungen an das kommunale Handeln.

Dies wird z. B. deutlich in den Hilfen, die im Bereich der Jugendhilfe zunehmend in Anspruch genommen werden. In diesem Zusammenhang sei die Veränderung in den Familiensystemen genannt. Zwar geht die Zahl der Kinder insgesamt zurück, es wächst aber u. a. aus den zuvor genannten Gründen der Betreuungsbedarf bei Kindern, Jugendlichen und Familiensystemen.

Daneben treten Themen, die im Folgenden näher beleuchtet werden und ebenfalls ihren Ursprung in der festzustellenden Entwicklung unserer Gesellschaft haben.

⁶ In den Interviews zur strategischen Zielplanung wurden viele Themen als Herausforderungen für die Abteilungen benannt, die sich auf den Ausbau der Stärken bzw. den Abbau von Schwächen des jeweiligen Bereiches bezogen. Diese gewonnenen Erkenntnisse fließen in die Auswertung der Erkenntnisse zu den Stärken und Schwächen im Handeln des Landkreises Darmstadt-Dieburg ein.

5.2.1.1 Demografische Entwicklung

In allen Gesprächen mit den Führungskräften wurde die demografische Entwicklung als **DIE wesentliche Herausforderung** der nächsten Jahre für den Landkreis benannt. Diese hohe Bedeutung des Faktors Demografie auf die zukünftige Entwicklung des Landkreises Darmstadt-Dieburg wird bereits in vielen aktuell vorliegenden Konzepten des Landkreises beschrieben. Auch die Erkenntnisse aus den geführten Gesprächen machen deutlich, dass die Verantwortlichen auf allen Ebenen diese Aspekte bereits seit Langem im Fokus haben. Hierzu liegen einerseits Analysen für die gesamte Landkreisebene aber auch bezogen auf die kreisangehörigen Kommunen vor (i.S. einer sozialräumlichen Betrachtungsebene).

In den geführten Gesprächen wurde darüber hinaus die demografische Entwicklung der Mitarbeiterschaft des Landkreises Darmstadt-Dieburg thematisiert. Selbstverständlich spielt dieser Faktor für das Handeln und die Handlungsfähigkeit der Kreisverwaltung Darmstadt-Dieburg eine wichtige Rolle. Bezogen auf die zuvor beschriebenen 4 Gestaltungsfelder ist diese Thematik insbesondere im Zusammenhang mit der Frage nach den erforderlichen Ressourcen zu betrachten. Zum jetzigen Zeitpunkt wird hierauf nicht ausführlicher eingegangen.

Wenn nachfolgend von „demografischer Entwicklung“ gesprochen wird, ist somit stets die Bevölkerungsentwicklung im Landkreis gemeint.

5.2.1.1.1 Allgemeines

Aufgrund der hohen Bedeutung der demografischen Entwicklung für die Erarbeitung der strategischen Zielplanung für den Landkreis Darmstadt-Dieburg wird an dieser Stelle bewusst zunächst aus einer grundsätzlichen Sichtweise heraus kurz auf die Thematik eingegangen. Die nachfolgen-

den Darstellungen sind eine Bestätigung dessen, was vor Ort bereits eigener Erkenntnisstand ist.

- Bezogen auf die Anpassungsnotwendigkeiten im kommunalen Bereich, sowohl durch die bereits eingetretenen als auch im Hinblick auf die prognostizierten Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur, besteht ein dringender Handlungsbedarf. Da es sich um einen „schleichenden“ Prozess handelt, der bereits vor vielen Jahren begonnen hat, werden die Auswirkungen Jahr für Jahr von den Verantwortlichen aber nur in geringem Umfang - i. S. v. „gspürt“ - wahrgenommen. Über mehrere Jahre hinweg betrachtet kumulieren sie sich jedoch schnell zu erheblichen Größenordnungen, die entsprechende vorausschauende Planungen erforderlich machen. Hierbei handelt es sich sowohl um übergreifende, den gesamten Landkreis betreffende strategische Planungen als auch um fachbezogene inhaltliche Planungen. Ebenfalls sind ggf. Strukturentscheidungen frühzeitig zu treffen und die Auswirkungen auf den Ressourcenbedarf (im umfassenden Sinne von Finanzen, Personal, Sachmitteln, IT-Technik und Wissen) zu ermitteln.
- Werden die erforderlichen Anpassungen nicht rechtzeitig vorgenommen, hat das den negativen Effekt, dass die Pro-Kopf-Ausgaben trotz rückläufiger Bevölkerungszahlen sogar noch steigen werden. Wird eine quantitativ gleich bleibende Infrastruktur bei einer reduzierten Zahl von Nutzern vorgehalten, steigen damit automatisch die Kosten pro Kopf (Bsp.: gleich bleibende Zahl von Schulstandorten und Schulgebäuden bei rückläufigen Schülerzahlen).



- 42 -

- Die Auswirkungen der demografischen Veränderungen treten einerseits durch eine Reduzierung der Bevölkerungszahlen „automatisch“ ein (weniger Anträge auf Kfz-Zulassungen bedeuten weniger Stellen für diese Produkterstellung). Andererseits erfordern andere Veränderungen ein bewusstes Handeln, z. B. die Schließung von Schulstandorten oder Zuführung von Schulgebäuden einem anderen Verwendungszweck aufgrund rückläufiger Schülerzahlen.
- Da bestimmte Effekte erst zeitverzögert eintreten, so z. B. „heute“ weniger Geburten, aber in einigen Jahren weniger Bedarf an Schulgebäuden, ist vorausschauendes Handeln notwendig. Um sich rechtzeitig auf diese Situationen bzw. Entwicklungen einzustellen, muss frühzeitig mit den erforderlichen Planungen begonnen werden.
- Auf die Bedeutung einer vorausschauenden Infrastrukturplanung ist besonders hinzuweisen, da z. B. mit der Unterhaltung von Gebäuden, tendenziell unabhängig von der Frage ob sie benötigt werden oder nicht, immer ein Aufwand an Dienstleistungen im Bereich des Gebäudemanagements verbunden ist, der aber im Zweifel nicht erforderlich wäre, wenn man z. B. einzelne Gebäude rechtzeitig einer anderen Nutzung zuführen oder sie veräußern würde. Insofern haben Entscheidungen im fachlich-inhaltlichen Bereich häufig durch ihre Auswirkungen auf den SOLL-Stellenbedarf auch eine Rückwirkung auf die vorzuhaltenden Querschnittsfunktionen (wie z. B. Personalverwaltung, Finanzverwaltung, IT und dergl.) innerhalb der Kreisverwaltung und sind daher regelmäßig mehrdimensional zu gestalten.

- Die demografische Entwicklung ist keine „hausgemachte“ Entwicklung und damit kein „hausgemachtes“ Problem. Obwohl es sich um eine gesamtgesellschaftliche Entwicklung handelt, stellt es auch eine hohe Herausforderung für das kommunale Handeln dar, diese Entwicklung auf kommunaler Ebene wenn nicht aufzuhalten, dann doch konstruktiv zu gestalten.

Es gilt daher auch weiterhin,

- die demografische Entwicklung im Landkreis insgesamt zu analysieren.
- eine altersgruppenspezifische Analyse vorzunehmen.
- eine auf die kreisangehörigen Kommune bezogene Analyse vorzunehmen.^{7 8}
- die (sich verändernden) zukünftigen Anforderungen sowohl der Bevölkerung insgesamt als auch der unterschiedlichen Bevölkerungs-/ Altersgruppen an das Handeln des Landkreises zu betrachten.
- die Auswirkungen dieser Anforderungen auf alle Produkte/Leistungen zu definieren.
- die Auswirkungen der erkennbaren Veränderungen für die landkreisinternen Planungen zu definieren, zum einen bezogen auf die

⁷ Angaben zu den ersten drei Spiegelstrichen sind z. B. bereits enthalten in Darmstadt-Dieburg in Zahlen, 2009 sowie im Bericht zur Sozialen Lage im Landkreis Darmstadt-Dieburg

⁸ Sofern darüber hinaus andere Sozialräume definiert sind oder es erforderlich ist, eine solche Definition vorzunehmen, sollte diesen Rechnung getragen werden.

Organisationseinheiten, die die Produkte/Leistungen unmittelbar erstellen zum anderen z. B. auf die Personalverwaltung aufgrund weniger zu bearbeitender Personalfälle sowie insgesamt hinsichtlich zu verändernder Strukturen.

5.2.1.1.2 Demografische Entwicklung im Landkreis Darmstadt-Dieburg

Diese Analysen sind kontinuierlich fortzuschreiben, insbesondere um Anpassungsnotwendigkeiten zu erkennen und darauf reagieren zu können.

Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf der eigenen Bevölkerungsprognose des Landkreises Darmstadt-Dieburg⁹ sowie aus den Hinweisen in „Darmstadt-Dieburg in Zahlen 2009“.

- Die Bevölkerungsprognose wurde erstellt auf einem sogenannten „geschlossenen System“. Dies bedeutet, dass in die prognostizierte Entwicklung keine Wanderungsbewegungen einbezogen wurden.
- Ausgehend von einer Bevölkerungszahl von 289.179 Einwohnerinnen und Einwohnern im Jahr 2009 wird davon ausgegangen, dass sich diese bis zum Jahr 2015 um 4.202 Personen reduziert, was einem prozentualen Rückgang von 1,45 % entspricht. Bis zum Jahr 2020 wird ein Rückgang der Bevölkerungszahl auf 279.133 erwartet, was einen prozentualen Rückgang von 3,47 % im Vergleich zum Ausgangsjahr 2009 ausmacht.

⁹ Schriftenreihe Band 1: Darmstadt-Dieburg konkret; 01 Herausforderungen für eine nachhaltige Kreisentwicklung; Die Entwicklung der Altersstruktur; November 2010, Seite 117 ff



- 45 -

- Neben der Betrachtung dieser absoluten Werte ist eine altersgruppenbezogene Betrachtung der Entwicklung vorzunehmen. Hieraus können die wesentlichen zielgruppenbezogenen Handlungserfordernisse abgeleitet werden.
- Hierzu liegen bereits umfassende Erkenntnisse im Landkreis Darmstadt-Dieburg vor. Bei der nachfolgenden Tabelle handelt es sich um einen Auszug aus der Schriftenreihe „Band 1: Darmstadt-Dieburg konkret; 01 Herausforderungen für eine nachhaltige Kreisentwicklung: Die Entwicklung der Altersstruktur; November 2010, Seite 118: Tab. 10: Prognostizierte Anteile der Altersgruppen im Landkreis Darmstadt-Dieburg 2009 bis 2034 (Altersgruppe mit dem höchsten Anteil jeweils rot schattiert) (Quelle der Daten: Bevölkerungsmodell Landkreis Darmstadt-Dieburg)“.

Gremienfassung - 22. November 2012



- 46 -

	2009	2014	2019	2024	2029	2034
0-10 Jahre	8,92 %	8,01 %	7,59 %	7,63 %	7,64 %	7,41 %
10-20 Jahre	11,10 %	10,24 %	9,19 %	8,38 %	8,05 %	8,23 %
20-30 Jahre	10,89 %	11,28 %	11,41 %	10,69 %	9,73 %	9,02 %
30-40 Jahre	12,07 %	11,11 %	11,19 %	11,76 %	12,07 %	11,50 %
40-50 Jahre	18,26 %	15,72 %	12,32 %	11,51 %	11,76 %	12,57 %
50-60 Jahre	14,36 %	16,55 %	18,29 %	15,96 %	12,71 %	12,08 %
60-70 Jahre	11,46 %	12,10 %	13,84 %	18,14 %	18,14 %	16,05 %
70-80 Jahre	8,63 %	10,06 %	9,89 %	12,37 %	12,37 %	14,74 %
> 80 Jahre	4,31 %	4,93 %	6,30 %	7,19 %	7,53 %	8,40 %

In der nachfolgenden tabellarischen Übersicht werden die prozentualen Werte nunmehr in absoluten Werten dargestellt, und zwar bezogen auf die (prognostizierten) altersgruppenspezifischen Einwohnerzahlen der Jahre 2009, 2015 sowie 2020.¹⁰

¹⁰ Für diese Darstellung wird die Annahme aufgestellt, dass die altersgruppenbezogene prozentuale Verteilung für das Jahr 2015 der Annahme für 2014, und die altersgruppenbezogene Verteilung für das Jahr 2020 der Annahme für 2019 entspricht.



- 47 -

	2009	2015	2020
Basiswert Gesamtbevölkerung	289.179	284.977	279.133
0-10 Jahre	25.780	22.830	21.180
10-20 Jahre	32.080	29.180	25.640
20-30 Jahre	31.470	32.150	31.830
30-40 Jahre	34.880	31.660	31.220
40-50 Jahre	52.770	44.800	34.370
50-60 Jahre	41.500	47.170	51.030
60-70 Jahre	22.120	34.490	38.610
70-80 Jahre	24.940	28.670	27.590
> 80 Jahre	12.455	14.050	17.580

Aus diesen absoluten Zahlen wird der Rückgang in den Altersgruppen zwischen 0 und 50 Jahren sowie der Anstieg in den Altersgruppen ab 50 Jahren in den nächsten Jahren nochmals verdeutlicht. Dieser beträgt bezogen auf das Ausgangsjahr 2009 in den einzelnen Altersgruppen:

Gremienfassung 22. November 2012



- 48 -

	2009	2015	2020
Basiswert Gesamtbevölkerung	289.179		
0-10 Jahre	25.780	-2.950	-4.600
10-20 Jahre	32.080	-2.900	-6.440
20-30 Jahre	31.470	+680	+830
30-40 Jahre	34.880	-3.220	-3.660
40-50 Jahre	52.770	-7.970	-18.400
50-60 Jahre	41.500	+5.670	+9.530
60-70 Jahre	22.120	+12.370	+16.490
70-80 Jahre	24.940	+3.730	- 2.650
> 80 Jahre	12.455	+1.595	+5.125

Während der Anteil der Altersgruppen zwischen 0 und 50 Jahren in den nächsten 10 Jahren um ca. 33.000 Personen zurückgeht, steigt der Anteil der Altersgruppen ab 50 Jahren ungefähr um die gleiche Zahl an. Gleichzeitig wird eine steigende Lebenserwartung prognostiziert.¹¹

- Aus dem Schulentwicklungsplan 2010/11 – 2014/15, Seite 71 ist ersichtlich, dass sich die Schülerzahlen in den nächsten Jahren sehr deutlich verändern werden. Die Einschulungszahlen werden demnach bis zum Schuljahr 2019/2020 um 15,5 % zurückgehen, die Gesamtschülerzahl sogar um 25 %.
- Der Anteil der nichtdeutschen Bevölkerung an der Gesamtbevölkerung betrug im Jahr 2009 ca. 10,3 %. Aus der altersgruppenbezo-

¹¹ Sh. hierzu Bericht zur Sozialen Lage im Landkreis Darmstadt-Dieburg, Seite 41/42

genen Darstellung geht hervor, dass auch hier der Anteil der Bevölkerung in der Altersgruppe ab 65 Jahren kontinuierlich in den letzten Jahren angestiegen ist.¹² Darüber hinaus verfügen aktuell noch mal so viele Personen¹³ über einen Migrationshintergrund.¹⁴ Gesicherte Erkenntnisse zu einer ggf. altersgruppenbezogenen Entwicklung dieses Personenkreises liegen für die kommenden Jahre derzeit nicht vor.¹⁵ Weitere Hinweise finden sich in der Schulentwicklungsplanung hinsichtlich der Schülerzahlen¹⁶. Im Schuljahr 2009/10 betrug der Anteil der ausländischen Schülerinnen und Schüler in den allgemeinbildenden Schulen 10,8 %.

- Im Jahr 2009 wohnten insgesamt 23.300 Menschen mit einer Behinderung im Landkreis (d. h., sie waren im Besitz eines gültigen Schwerbehindertenausweises mit einem Grad der Behinderung von mindestens 50 %).¹⁷ Dies entspricht einem prozentualen Anteil

¹² Sh. hierzu Darmstadt-Dieburg in Zahlen 2009, Seite 36

¹³ <http://www.ladadi.de/gesellschaft-soziales/migration-und-integration/integration.html>

¹⁴ <http://www.ladadi.de/gesellschaft-soziales/migration-und-integration/integration.html>;
Zitat: „Unter **Migrantinnen** und **Migranten** verstehen wir alle zugewanderten Menschen, die im Landkreis Darmstadt-Dieburg leben, ungeachtet des Grundes für die Zuwanderung. Dies schließt auch Menschen ein, die die deutsche Staatsbürgerschaft durch das Einbürgerungsverfahren erworben haben und deren Nachkommen.“

¹⁵ Sh. hierzu „Bericht zur sozialen Lage im Landkreis Darmstadt-Dieburg, Seite 2: „Über die Entwicklung und Höhe des Anteils der Migrantenbevölkerung einschließlich der Zuwanderer und Flüchtlinge liegen auf Kreisebene keine gesicherten Informationen vor“.

¹⁶ Schulentwicklungsplanung 2010/11 – 2014/15, Seite 104 ff.

¹⁷ Sh. hierzu Darmstadt-Dieburg in Zahlen 2009, Seite 39

von ca. 8 %. Dieser Anteil betrug im Jahr 2005 ca. 7,2 %. Der Anteil der Altersgruppe ab 55 Jahre lag im Jahr 2005 bei ca. 72 % und ist bis zum Jahr 2009 auf ca. 74 % angestiegen. Aufgrund der älter werdenden Bevölkerung muss von der Annahme ausgegangen werden, dass der Anteil dieser Personengruppe ebenfalls weiter ansteigen wird.

Aus der dargestellten demografischen Entwicklung im Landkreis Dieburg ergeben sich für das kommunale Handeln sowohl auf der Landkreisebene wie auch in den einzelnen kreisangehörigen Kommunen Handlungserfordernisse, die es auszugestalten gilt. Dies erfordert zum einen Handeln auf den Landkreis als Ganzes bezogen aber auch bezogen auf jede einzelne Kommune in ihrer spezifischen Ausgestaltung. Beispielhaft bezogen auf den ÖPNV ist bei den Planungen durch den Landkreis der Landkreis als Ganzes zu betrachten, aber es sind die spezifischen Anforderungen der einzelnen Kommunen zu berücksichtigen (z. B. Aspekte wie ländlicher Raum oder höhere Schüleranteile durch Neubaugebiete oder Erhalt der Ortskerne auf für das Wohnen im Alter). An diesem Beispiel wird auch noch einmal die erforderliche zuvor geschilderte, enge Zusammenarbeit zwischen dem Landkreis und den kreisangehörigen Kommunen deutlich.

Der KGSt sei an dieser Stelle der Hinweis gestattet, dass empfohlen wird, handlungsfeldbezogen eine Demografiekonsequenzenanalyse durchzuführen. Sofern des Landkreises gewünscht, kann die KGSt hierzu ein Erfassungstool vorstellen.

5.2.1.2 Sicherstellung der Gesundheitsversorgung

Eine weitere Herausforderung wird in der Sicherstellung der medizinischen Grundversorgung mit Allgemein- und Fachärzten - insbesondere im ländlichen Raum – gesehen. Die Zahl der Ärzte ist vergleichsweise gering

(41 Allgemeinärzte auf 100.000 EW). Relativiert wird dieser Zustand durch die Stadt Darmstadt, in der auch gerade viele Fachärzte angesiedelt sind.¹⁸ Die Verteilung der Ärzteschaft im Landkreis selbst ist sehr unterschiedlich.¹⁹

Im Landkreis sind an insgesamt drei Standorten Krankenhäuser vorhanden, wovon der Landkreis an zwei Standorten Träger ist. Diese werden aktuell zukunftsgerichtet neu aufgestellt, indem z. B. neue fachärztliche Abteilungen (Kardiologie, plastische Chirurgie und Psychiatrie) eingerichtet werden.²⁰

In diesem Zusammenhang wurde auch der Einfluss der demografischen Entwicklung auf den zukünftig erhöhten bzw. veränderten Bedarf in der gesundheitlichen Versorgung für ältere Menschen benannt (z. B. erhöhte Pflegebedürftigkeit, Demenz).²¹

5.2.1.3 Integration

Der Integration wird weiterhin ein hoher Stellenwert beigemessen mit dem Ziel, Menschen mit Migrationshintergrund so weit als möglich in die Gesellschaft zu integrieren.

¹⁸ Sh. hierzu Darmstadt-Dieburg, Statistik konkret 01, Die Entwicklung der Altersstruktur, Seite 126-129

¹⁹ Sh. hierzu Hinweise im „Bericht zur Sozialen Lage im Landkreis Darmstadt-Dieburg“, Seite 371 ff.

²⁰ Hierzu fand im Landkreis eine eigene gutachterliche Betrachtung der Kreiskliniken statt. Diese sind als Eigenbetrieb bzw. als Eigengesellschaft mit einer eigenen Geschäftsführung organisiert.

²¹ Sh. hierzu Bericht zur Sozialen Lage im Landkreis Darmstadt-Dieburg, Seite 365/366

Ca. 25 % der Bevölkerung des Landkreises haben einen Migrationshintergrund.

In diesem Zusammenhang wird insbesondere die Förderung der Sprachkompetenz als Herausforderung gesehen. Die Sprache stellt die Basis für die Integration in die Gesellschaft und die schulische und berufliche Entwicklung dar. Daher soll diese gerade auch schon im vorschulischen Bereich gefördert werden.

5.2.1.4 Umsetzung der UN-Konvention - Inklusion

Ebenfalls wurde dargestellt, dass zukünftig aufgrund der ergangenen „UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen“ das Thema „Inklusion“ für die Kindertagesstätten sowie die Schulen von Bedeutung sein wird, da für alle Schülerinnen und Schüler der Zugang zum allgemeinen Schulsystem ermöglicht werden soll. Diese Realisierung kann im Rahmen einer Prioritätensetzung ggf. leichter geschaffen werden, weil die Zahl der Kinder insgesamt abnimmt und somit die Zahl der davon betroffenen Kinder sich auch reduzieren wird.

5.2.1.5 Bürgerschaftliches Engagement

Es wird erwartet, dass die Bedeutung des bürgerschaftlichen Engagements insbesondere auch aufgrund der gesellschaftlichen Entwicklungen weiter zunehmen wird.

Dies betrifft alle im Landkreis vorhandenen ehrenamtlichen Strukturen wie z. B. Sport- oder Musikvereine wie auch neue Formen, z. B. in Form einer „Freiwilligenagentur“.

Diese leisten einen hohen gesellschaftlichen Beitrag, z. B. im Bereich der Kinder- und Jugendarbeit, der Gesundheitsprävention und -förderung oder hinsichtlich des Verständnisses zwischen den Generationen auf-

grund der unterschiedlichen Altersgruppen, die in den Organisationen vertreten sind.

Der Landkreis muss sich hierauf einstellen.

5.2.1.6 Lebenslanges Lernen

Auch diesem Aspekt wird zukünftig eine hohe Bedeutung beigemessen. Auf der Basis einer beruflichen Ausbildung findet die Aus- und Weiterbildung durch die unterschiedlichsten Institutionen statt und wird individuell ausgestaltet.

5.2.1.7 Verteilung des Einkommens und Vermögens

„Soziale Ausgrenzung“ anhand der zunehmend ungleichen Verteilung von Einkommen und Vermögen ist eine Herausforderung der sich der Landkreis durch geeignete Maßnahmen annehmen muss.

5.2.2 Infrastrukturelle Weiterentwicklung des Landkreises

Eine weitere wesentliche Herausforderung wird von den Akteuren vor Ort in einer modernen Weiterentwicklung der Infrastruktur des Landkreises gesehen. Eine hohe Wechselwirkung mit der zuvor bereits beschriebenen demografischen Entwicklung wurde betont, da die Infrastruktur im Landkreis auf die Bedürfnisse der sich verändernden Bevölkerungsstruktur abgestimmt werden muss.

Wichtig für die weitere Betrachtung ist es, „Infrastruktur“ im weiteren Sinne zu verstehen und nicht auf Straßenbau oder öffentlichen Personennahverkehr (materielle Infrastruktur) zu reduzieren. Auch die immaterielle Infrastruktur wie Bildungs- und Gesundheitswesen, Forschungseinrichtungen, soziale Angebote und eine effiziente Verwaltungsstruktur werden im Weiteren darunter verstanden.

5.2.2.1 Attraktiver Lebensraum

Der Landkreis soll weiterhin ein attraktiver Lebensraum für Kinder, Familien und junge Menschen sein. Dies wird als Voraussetzung dafür gesehen, dass diese Zielgruppen ihre Lebensplanung auf einen Verbleib im Landkreis ausrichten und ihren Lebensmittelpunkt zum Leben, Wohnen und Arbeiten im Landkreis halten.

Zur Erreichung dieses Ziels sind nach Einschätzung der interviewten Personen Rahmenbedingungen zu schaffen (wie z. B. vorschulisches und schulisches Betreuungsangebot, attraktive Freizeitangebote; Anbindung an den ÖPNV, Schaffung von Arbeitsplätzen, Wohnangebote).

5.2.2.1.1 Wirtschaftliche Entwicklung des Landkreises²²

Der Landkreis liegt in einer wirtschaftlich starken Region. Die Zahl der Erwerbstätigen mit einem Arbeitsplatz im Landkreis lag 2007 bei 96.400, was im Vergleich zum Jahr 1999 einen Anstieg um 7,1 % bedeutet, der deutlich über dem Durchschnitt des Landes Hessen liegt. Diese Entwicklung soll weiter betrieben werden.

Dies bedeutet, dass die vorhandenen sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze erhalten und neue geschaffen werden sollen.

Im Landkreis ist eine Vielzahl von Hochtechnologieunternehmen angesiedelt. Ein Studienschwerpunkt an der Außenstelle der TU Darmstadt in Dieburg ist Medientechnologie. Hierbei handelt es sich um einen zukunftsorientierten Zweig. Gleichzeitig gibt es dort ein „traditionelles“ Gründerzentrum. Ziel soll sein, die Studierenden nach Abschluss des Studiengangs in der Region, d. h. im Gebiet des Landkreises, zu halten.

²² Sh. hierzu Bericht zur Sozialen Lage im Landkreis Darmstadt-Dieburg, Seite 84 f.

Des Weiteren soll eine Verbesserung der wirtschaftlichen Entwicklung dazu beitragen, (jüngere) qualifiziertere Arbeitskräfte in den Landkreis zu ziehen.

Ebenfalls sollen zukunftsorientiert Ausbildungsplätze im Bereich der Alten- und Krankenpflege geschaffen werden. Hier wird aufgrund der älter werdenden Bevölkerung ein Bedarf entstehen. Die Kreiskliniken sind ein großer Arbeitgeber. Derzeit findet ein bedarfsgerechter Aus- und Umbau zur Weiterentwicklung der Kreiskliniken statt.

5.2.2.1.2 Erhalt der Ortskerne

Der Erhalt der Ortskerne wird für bedeutend gehalten, um den immer älter werdenden Menschen dort auch im Alter ein Wohnen in vertrauter Umgebung zu ermöglichen.

Hierzu zählt auch, dass bedarfsgerechte Wohnangebote sowie Angebote zur Sicherstellung des individuellen Versorgungsbedarfs vor Ort erhalten und / oder geschaffen werden. Sofern dies nicht der Fall ist, muss eine gute Erreichbarkeit geschaffen werden.

Über den öffentlichen Personennahverkehr ist daher auch eine gute Anbindung der Ortskerne sicherzustellen.

Das Mietniveau im Kreisgebiet ist in den letzten Jahren insgesamt angestiegen. Hier gibt es ortsspezifische Unterschiede.²³ Dies hat zur Folge, dass der monatlich aufzuwendende Anteil aus dem Einkommen für die Bestreitung der Unterkunftskosten ansteigt und diese Mittel weniger für

²³ Sh. hierzu Hinweise im „Bericht zur Sozialen Lage im Landkreis Darmstadt-Dieburg“, Seite Sh. hierzu Hinweise im „Bericht zur Sozialen Lage im Landkreis Darmstadt-Dieburg“, Seite 82 f.

den Konsum zur Verfügung stehen oder aber ggf. der Lebensunterhalt nicht mehr vollumfänglich aus eigenen Mitteln sichergestellt werden kann.

5.2.2.1.3 Natur und Umweltschutz, Klima und Energie

Die Schaffung der Grundlagen zur Nutzung von regenerativen Energien für die nachhaltige Entwicklung in den Bereichen Klima und Energie wird als wichtig betrachtet. Der Landkreis will in Fragen der Senkung des Energieverbrauchs bewusst eine Vorbild- und Vorreiterrolle einnehmen.

Der Individualverkehr soll aus Umweltgesichtspunkten durch die gezielte Weiterentwicklung des ÖPNV zurückgefahren werden. Dies ist bei der Ausgestaltung des ÖPNV zu berücksichtigen.

Der Landkreis ist landwirtschaftlich geprägt. Die Flächenverteilung gestaltet sich wie folgt:²⁴

44,2 % Landwirtschaftsfläche

35,0 % Waldfläche

10,2 % Gebäude- und Freifläche

7,0 % Verkehrsfläche

1,1 % Wasserfläche

0,9 % Flächen anderer Nutzung

0,7 % Betriebsfläche

Im Bereich Umwelt- und Naturschutz existieren viele normative Regelungen auf EU-, Bundes- und Landesebene, die es vor Ort auszugestalten gilt.

²⁴ Darmstadt-Dieburg in Zahlen 2009, Seite 63

5.2.2.2 Ausbau der Breitbandversorgung

Des Weiteren wurde darauf hingewiesen, dass dem Ausbau der Breitbandversorgung eine hohe Bedeutung zugemessen wird – insbesondere auch im Hinblick auf die Ansiedlung von weiteren Unternehmen im Landkreis.

Nicht zu vernachlässigen ist die mittlerweile festzustellende Tendenz, dass dies heute auch für zuziehende Personen einen „Standortfaktor“ darstellt.

5.2.2.3 Weiterentwicklung des öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV)

Zum einen wird eine qualitative Weiterentwicklung für wichtig erachtet. Dies bedeutet, dass z. B. absenkbare Busse eingesetzt werden, um den Bedürfnissen von Familien mit Kindern, Menschen mit Behinderungen sowie älteren Menschen gerecht zu werden. Hier besteht eine hohe Wechselwirkung mit der oben beschriebenen demografischen Entwicklung. Der ÖPNV ist für ältere Menschen zum Erhalt der Mobilität von besonderer Bedeutung, was zur Folge hat, dass die Bedürfnisse dieser Zielgruppe bei der Ausgestaltung des zukünftigen ÖPNV-Angebotes zu berücksichtigen sind.

Zum anderen wurde benannt, dass die Anbindung des ländlichen Raumes an den ÖPNV weiterverfolgt werden muss. Die diesbezügliche Konzeption sollte vorsehen, dass z. B. der Wegfall von Großbussen zugunsten von individuelleren Lösungen (wie der Einsatz von kleineren Bussen auf kürzeren Strecken, Anruftaxen etc.). Dies ist auch vor dem Hintergrund immer weiter steigender Ölpreise und damit tendenziell einer Gefährdung der Mobilität von Einwohnern und Einwohnerinnen mit niedrigem Einkommensniveau wichtig.

Ziel ist insbesondere, die Mobilität der Menschen im ländlichen Raum zu erhalten.

Darüber hinaus soll auch der Individualverkehr weiter verringert werden.

5.2.2.4 Erhalt kleiner, aber wohnortnaher Schulen

Der Rückgang des Anteils der Kinder und Jugendlichen an der gesamten Landkreisbevölkerung hat direkte Auswirkungen auf die Schulentwicklungsplanung. Diese liegt für den Landkreis Darmstadt-Dieburg vor bis zum Schuljahr 2014/15.²⁵ Der Landkreis ist Träger von insgesamt 81 Schulen (80 allgemeinbildende Schulen und 1 Berufsschule²⁶).

Eine besondere Bedeutung wird dem Erhalt wohnortnaher Grundschulen (nach dem Motto „kurze Beine – kurze Wege“) beigemessen. Daher soll eine frühzeitige Planung dazu beitragen, auch kleine Grundschulen wohnortnah zu erhalten (z. B. Kombinationsklassen, regionale Netzwerke).²⁷ Hier muss allerdings berücksichtigt werden, dass die Finanzsituation der Kommunen, auch der Landkreise auf Dauer angespannt bleiben wird und sich daher die Frage stellt, ob und wenn ja in welchem Umfang dieses angestrebte Qualitätsniveau erhalten bzw. geschaffen werden kann. Insofern ist diesbezüglich bei der Priorisierung der Handlungsfelder bzw. Leistungsangebote eine entsprechende Entscheidung zu fällen.

5.2.2.5 Ausbau der Ganztagesbetreuung

Der Ausbau der Ganztagesbetreuung (vor allem im Grundschulbereich) wurde als eine wesentliche Herausforderung benannt. Die Sicherstellung

²⁵ Schulentwicklungsplan 2010/11 – 2014/15

²⁶ Schulentwicklungsplan 2010/11 – 2014/15, Seite 3

²⁷ Schulentwicklungsplan 2010/11 – 2014/15, Seite 72



der Kinderbetreuung wird als ein wesentlicher Standortfaktor betrachtet. Zum einen für Unternehmer im Rahmen der Standortwahl (wenn sie erkennen, dass entsprechende Rahmenbedingungen für ihre potenziellen Arbeitnehmer vorliegen), zum anderen für junge Menschen und Familien bei der Entscheidung über den Wohnort.

5.2.3 Finanzielle Rahmenbedingungen

Als besondere Herausforderung, weil, den weiteren Aussagen zu den Inhalten der strategischen Zielplanung selbst vorweggreifend, nicht oder nur kaum beeinflussbar, ist die aktuelle finanzielle Ausstattung der kommunalen Ebene in Hessen zu nennen.

Umso mehr gewinnt eine strategische Zielplanung für die Verteilung knapper Ressourcen an Bedeutung, bildet diese doch eine Planungs- und Steuerungsgrundlage für die Verteilung von Finanz- und Sachmitteln sowie Personal.

Gremienfassung - 22. November 2012

5.3 Das strategische Oberziel für den Landkreis Darmstadt-Dieburg

Unter Berücksichtigung der vorstehenden Ausführungen ist für das Handeln des Landkreises Darmstadt-Dieburg ein strategisches Ziel formuliert worden.

Dieses erhebt den Anspruch, mehreren Aspekten gerecht zu werden:

- Es berücksichtigt die benannten Herausforderungen für das zukünftige Handeln des Kreises.
- Es wird den Erwartungen gerecht, die von den Befragten geäußert wurden.
- Es berücksichtigt, dass ohne eine stabile Finanzausstattung des Landkreises das gesamte Handeln des Kreises gefährdet wird.
- Es unterstützt das Handeln der kreisangehörigen Kommunen.
- Es stellt den Menschen in den Mittelpunkt des Handelns, denn kommunales Handeln ist kein Selbstzweck, sondern hat eine dienende Funktion zum Wohle der Einwohnerinnen und Einwohner des Landkreises.

Vor diesem Hintergrund wurde von der KGSt empfohlen, sich auf die Erreichung eines strategischen Oberziels zu verständigen, das mehrere Facetten abdeckt:

„Ausbau der infrastrukturellen Rahmenbedingungen

- *für das eigene Handeln des Kreises*
- *und auch das des kreisangehörigen Raumes*

- *zum Erhalt und der zukunftsorientierten Weiterentwicklung des Standortes Landkreis Darmstadt-Dieburg*
- *als attraktiver Raum*
 - *für die Bevölkerung zum Arbeiten, Wohnen und Leben sowie*
 - *für die Unternehmerschaft zum Produzieren, Dienstleisten, Verarbeiten und dergl.*
- *in einem Klima des sozialen Friedens.“*

Bei diesem von der KGSt unterbereiteten Vorschlag zur strategischen Zielsetzung wurde die in Ziffer 2 beschriebene Beziehung zwischen dem Landkreis und seinen kreisangehörigen Kommunen berücksichtigt.

- Vielfach wird der Landkreis übergreifend für die Kommunen tätig, indem er Voraussetzungen und Rahmenbedingungen schafft, die vor Ort ortsspezifisch weiter ausgestaltet werden müssen.
- Die Zuständigkeit in der Aufgabenerledigung für die inhaltliche Ausgestaltung liegt im Folgenden für verschiedene Aufgabenbereiche beim Landkreis (z B. Aufstellung der Schulentwicklungsplanung und die sich anschließende Ausgestaltung). Dies erfolgt in enger Zusammenarbeit mit den Städten und Gemeinden und unter Berücksichtigung der ortsspezifischen Erfordernisse.
- Sofern die weitere inhaltliche Ausgestaltung in der Zuständigkeit der Kommunen liegt (wie z. B. Ansiedlung von Unternehmen im Rahmen der Wirtschaftsförderung), sind die ortsspezifischen Anforderungen der Kommunen zu erfragen und bei den Überlegun-

gen zu den infrastrukturellen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen.

Die Weiterentwicklung des kreisangehörigen Raumes wird aus Sicht des Landkreises aus einer übergeordneten Perspektive heraus betrachtet. Es muss darum gehen, den Landkreis als Standort insgesamt zu stärken bei gleichzeitiger Stärkung der einzelnen Kommunen unter Berücksichtigung derer Erwartungen, Handlungserfordernisse und dergl. D. h., die ggf. vorhandenen oder zukünftig formulierten strategischen Ziele der Kommunen sind im Rahmen der Ausgestaltung des strategischen Oberziels des Landkreises mit zu berücksichtigen. Oder anders ausgedrückt: Das strategische Ziel des Landkreises trägt gleichzeitig zur Erreichung der örtlichen Ziele in den kreisangehörigen Kommunen bei. Hierbei ist es auch Aufgabe des Landkreises, aus seiner Rolle heraus ggf. einen Ausgleich der Interessenlagen zwischen „seinen“ Kommunen zu erreichen.

Der Standortfaktor spielt aus unterschiedlichen Blickwinkeln heraus eine wesentliche Rolle für

- die Menschen (vielfältige Zielgruppen), die bereits im Landkreis arbeiten und/oder wohnen und/oder leben
- Menschen (vielfältige Zielgruppen), die beabsichtigen, zukünftig im Landkreis zu arbeiten und/oder zu wohnen und/oder zu arbeiten.
- Unternehmen, die bereits im Landkreis angesiedelt sind
- ansiedlungswillige Unternehmen.

In diesem Zusammenhang muss erwähnt werden, dass es sowohl für die Bevölkerung als auch für die Unternehmerschaft von untergeordneter Bedeutung ist, wer im kommunalen Bereich für welche Aufgaben zuständig ist. Letztendlich zählt, dass die bestehenden Anforderungen der ver-



schiedenen Zielgruppen bedarfsgerecht berücksichtigt werden und die Leistung bei den Einwohnerinnen und Einwohnern sowie bei der Unternehmenschaft ankommt, ohne dass diese das Verwaltungshandeln organisieren müssen. Dies macht umso mehr die erforderliche enge Abstimmung zwischen dem Landkreis und den kreisangehörigen Kommunen bei der Ausgestaltung des strategischen Oberziels deutlich.

Auch die Ausgestaltung des Teilaspektes „Klima des sozialen Friedens“ ist für den Landkreis und die kreisangehörigen Kommunen insgesamt von großer Bedeutung. Die Schaffung eines Lebensumfeldes, in dem den Einwohnerinnen und Einwohnern unabhängig von ihrer sozialen Herkunft die gleichen Möglichkeiten zur Teilnahme am gesellschaftlichen Leben oder der Zugang z. B. zu Bildung oder öffentlichen Einrichtungen ermöglicht werden, festigt ein soziales System. Dies leistet u. a. einen erheblichen Beitrag zur Verwirklichung der Chancengleichheit. Hier hat der Landkreis durchaus eigene Gestaltungsmöglichkeiten über die Handlungsfelder Soziales, Integration und Migration, Bildung und Weiterbildung sowie Kinder, Jugendliche und Familienförderung. Aber auch in diesem Zusammenhang müssen die unterschiedlichen sozialräumlichen Strukturen in den kreisangehörigen Kommunen betrachtet und berücksichtigt werden.

An der zuvor beschriebenen Zielsetzung sind alle die für die einzelnen Handlungsfelder zu erarbeitenden und zu vereinbarenden Wirkungsziele und die darauf aufbauenden Leistungsangebote konsequent auszurichten. Sie dienen damit der Erreichung des strategischen Oberziels.

Es wird auch darauf hingewiesen, dass bei der Gestaltung aller Aktivitäten zur Zielerreichung bedacht werden sollte, den Bedürfnissen und Er-



- 64 -

wartungen von Frauen und Männern in gleicher Weise Genüge zu tun, soweit dieses möglich und geboten ist.

Außerdem ist anzustreben, dass Menschen mit Behinderungen ein barrierefreier Zugang zu allen Leistungsangeboten des Landkreises ermöglicht wird.

In der gemeinsamen Diskussion des Entwurfes durch die Verantwortlichen des Landkreises Darmstadt-Dieburg sowie der KGSt wurde das vorgeschlagene Oberziel grundsätzlich als inhaltliche Grundlage festgelegt.

Nach Diskussion und sprachlicher Überarbeitung bestand Einvernehmen, dass

„Ausbau der infrastrukturellen Rahmenbedingungen, d. h. Arbeiten für

- **die zukunftsorientierte Weiterentwicklung des Landkreises Darmstadt-Dieburg,**
- **eine Balance zwischen urbanem und ländlichem, wirtschafts-**
starkem und ökologischem Lebensraum und
- **das Zusammenleben in einer offenen, toleranten und sozialen**
Gesellschaft.“

als Oberziel für die strategische Zielplanung des Landkreises Darmstadt-Dieburg festgelegt werden soll.

Wichtig war es, die im ursprünglichen KGSt-Vorschlag enthaltenen Themenfelder inhaltlich beizubehalten und sprachlich dem Oberziel einen visionären Charakter zu verleihen, der eine möglichst breite Akzeptanz und Identifikation ermöglicht.

Eine dadurch möglicherweise geringere Bestimmtheit lässt sich in der Ausgestaltung des Oberziels, also bei der Zieldefinition, ausgleichen.

5.3.1 Ausgestaltung des strategischen Oberziels

Im Rahmen der weiteren Ausgestaltung des strategischen Oberziels ist festzulegen, welche Leistungsangebote in welcher Qualität und Quantität zur Zielerreichung zweckmäßig, wirtschaftlich möglich und angemessen sind.

Hierbei ist wie folgt vorzugehen:

- **Handlungsfeldbezogene Festlegung** der Leistungsangebot/e im jeweiligen Dezernat bzw. der jeweiligen Haupt-/Abteilung unter Beschreibung der Wirkungen für das strategische Oberziel
- **Dezernatsbezogene Zusammenführung** der erarbeiteten Leistungsangebote und Betrachtung hinsichtlich der Wechselwirkungen untereinander (Zielkonflikte?)
- **Dezernatsübergreifende Betrachtung** aller erarbeiteten Leistungsangebote und Betrachtung hinsichtlich der Wechselwirkungen untereinander (Zielkonflikte?); dies sollte auch bei Veränderungen in den Leistungsangeboten unterjährig erfolgen
- **Ziel** ist, Wechselwirkungen oder auch Widersprüche in den Leistungsangeboten festzustellen und ggf. gegenzusteuern.
- Im **Ergebnis** liegt ein auf die strategische Zielplanung bezogenes insgesamt stimmiges Leistungsangebot des Landkreises vor.

Voraussetzung für das Vorhalten eines bedarfsgerechten Angebotes ist, dass unter Berücksichtigung der beschriebenen Herausforderungen im gesamten Landkreis eine themen-, altersgruppen- und zielgruppenspezi-



- 66 -

fische Bedarfsanalyse durchgeführt wurde. Hierbei sind auch die konkreten Anforderungen der kreisangehörigen Kommunen spezifisch zu ermitteln, damit diese bei der konkreten Ausgestaltung des Angebotes eigens berücksichtigt werden können. Die Ausgestaltung des Angebotes sollte sowohl den nachfrageorientierten als auch den bedarfsorientierten Aspekt berücksichtigen.

Es existieren nach dem im Rahmen mit der Aufgabenerledigung gewonnenen Eindruck der KGSt bereits in vielen Bereichen des Landratsamtes umfangreiche Bestandsanalysen und zukunftsorientierte Konzeptionen. (Sh. Ziffer 2). Die in den verschiedenen Konzepten festgestellten Ergebnisse und die sich hieraus ableitenden Handlungserfordernisse sind jeweils bei Bedarf aktuell bzw. planend fortzuschreiben. Auf dieser Basis sind dann - in enger Zusammenarbeit mit den kreisangehörigen Kommunen – die spezifischen Planungen vorzunehmen und/oder fortzuschreiben. Darauf hinzuweisen ist, dass dies vor allem auch unter dem Aspekt der demografischen Entwicklung auch einen gezielten qualitativen und quantitativen „Rückbau“ von Verwaltungsdienstleistungen zur Folge haben kann.

Die bereits gewonnenen und vorliegenden Erkenntnisse sind jedoch bisher nicht erkennbar an einer Stelle gebündelt und in **eine** Strategie für den Landkreis zusammengeführt worden. Dies erscheint der KGSt jedoch im Hinblick auf die weitere Ausgestaltung der strategischen Zielplanung für den Landkreis Darmstadt-Dieburg von hoher Bedeutung.

Die KGSt hat bei ihren Arbeiten versucht, diesen Schritt zu gehen. Alle ihr bekannten Konzepte und Materialien wurden entsprechend ausgewertet und wurden, vor dem Hintergrund des Oberziels, in die Überlegungen zum Entwurf eines strategischen Handlungskonzeptes einbezogen.



- 67 -

Zur strukturellen Verankerung der Koordinations- und Steuerungsfunktion sind aus Sicht der KGSt organisatorische Veränderungen innerhalb der Landkreisverwaltung notwendig.

Hierbei geht es nicht darum, alle planerischen Aufgaben zentral an einer Stelle operativ zu erledigen. Hierfür sind auch weiterhin die jeweiligen fachlich zuständigen Organisationseinheiten verantwortlich. Es muss allerdings eine Organisationseinheit geben, die zentral diese koordinierenden, vernetzenden, gestaltenden, kontrollenden Arbeiten als Steuerungsunterstützung für die Behördenleitung, also den Landrat, und die Dezernenten sowie die politischen Gremien leistet.

Ziel der Aufgabenbündelung in einer Organisationseinheit ist es, dem Landrat und den Kreisbeigeordneten eine Organisationseinheit an die Seite zu stellen, die den Entscheidungsträgern des Landkreises aus einer Hand in allen strategischen und steuerungsrelevanten Fragestellungen zuarbeitet.

Aus Sicht der KGSt muss hierfür keine neue Organisationseinheit geschaffen werden. Dazu bietet sich an, die Konzernsteuerung zu betrauen und dort den Gedanken der zentralen Steuerungsunterstützung zu konzentrieren.

Mit der Konzernsteuerung steht der Verwaltungsführung (im umfassenden Sinne von Landrat, der Ersten Kreisbeigeordneten, dem Kreisbeigeordneten, dem Kreisausschuss und dem Kreistag) eine Organisationseinheit zur Verfügung, die Verwaltung in ihrer Gesamtheit zielgerichtet ausrichten und steuern kann.

Mit dem Vorschlag der Erweiterung der Konzernsteuerung zu einer Organisationseinheit im Sinne einer zentralen Steuerungsunterstützung sind Auswirkungen auf verschiedene Organisationseinheiten verbunden.

5.4 Wirkungsbeitrag der einzelnen Handlungsschwerpunkte zur Erreichung des vorgeschlagenen strategischen Oberziels

Als Anlage 1 zu diesem Dokument wird ein Vorschlag in Form von Aussagen zu den jeweiligen Inhalten und der Wirkungsbeiträge zur Erreichung des strategischen Oberziels der einzelnen Handlungsfelder unterbreitet.

Dabei müssen diese **immer im Hinblick auf das vorgeschlagene Oberziel** noch durch die zuständigen Gremien in die folgenden Prioritäten differenziert werden:

- **Priorität "1"**
Besonders wichtiger Inhalt eines Handlungsfeldes, weil er in einem hohen Maße der Erreichung der strategischen Zielsetzung dient.
- **Priorität "2"**
Wichtiger Inhalt eines Handlungsfeldes, weil er einen erheblichen Beitrag zur Erreichung der strategischen Zielsetzung leistet.
- **Priorität „3“**
Inhalt eines Handlungsfeldes trägt in geringem Maße zur Zielerreichung bei.

In der Darstellung, die in Form einer [Mind-Map](#) erfolgt, wird nunmehr bezogen auf die vier thematischen Handlungsschwerpunkte beschrieben, welche inhaltlichen Beiträge durch die Positionierung einzelner Themen eines Handlungsfeldes (einem strategischen Ziel) jeweils zur Erreichung des definierten [Oberzieles](#) geleistet werden.

„Eine Mind-Map (englisch: mind map; auch: Gedanken[land]karte, Gedächtnis[land]karte) beschreibt eine besonders von Tony Buzan geprägte kognitive Technik, die man z. B. zum Erschließen und visuellen Darstellen eines Themengebietetes, zum Planen oder für Mitschriften nutzen kann. Hierbei soll das Prinzip der Assoziation helfen, Gedanken frei zu entfalten und die Fähigkeiten des Gehirns zu nutzen. Die Mind-Map wird nach bestimmten Regeln erstellt und gelesen. Den Prozess bzw. das Themengebiet bzw. die Technik bezeichnet man als Mind-Mapping.“

(aus: <http://de.wikipedia.org/wiki/Mind-Map> [27.12.2011])



Die Mind-Map beschreibt weiterhin die Handlungsfelder und Zielgruppen der einzelnen Handlungsschwerpunkte und macht den Versuch, die gegebenen Gestaltungspotenziale (in den Ampelfarben) zu klassifizieren

und die Inhalte für den politischen Entscheidungsprozess aufzuarbeiten und leichter erfassbar zu machen.

Hierbei ist es zur Wahrung der Übersichtlichkeit der Mind-Map aber auch notwendig, eine Abstraktion vorzunehmen und in vertretbarem Maße auf die Darstellung weiterer Informationen zu verzichten. Insbesondere wird die Notwendigkeit bestehen, im Rahmen der weiteren Definition und Ausgestaltung strategischer Ziele die Zielgruppenbeschreibung zu präzisieren und auch mögliche Wechselwirkungen, die vorstehend bereits beschrieben wurden, für eine Detaildiskussion darzustellen.

Die vorliegende Darstellung stellt dabei bereits eine auf den KGSt-Ergebnissen basierende und mit den hauptamtlichen Dezernenten abgestimmte Weiterentwicklung des ursprünglich rein textlich gefassten Entwurfes dar.

Dabei wurden bereits in Abstimmung mit der KGSt aus der ursprünglichen Empfehlung weiterentwickelte Positionierungen eingearbeitet, die bestehende politische Ziel- und Schwerpunktsetzungen, z. B. im Sozialbereich oder des Schulbaus, nachvollziehen und dokumentieren bzw. ergänzen.

Weiterhin sind auch ursprünglich von der KGSt aus den Interview-Ergebnissen heraus definierte Ziele unter einem neu definierten Ziel zusammengefasst worden. Hier ist zum Beispiel das Thema „Schulbau und Schulsanierung“ anzuführen, das unter dem strategischen Ziel „Sicherstellung eines bedarfsgerechten Bildungs- und Betreuungsangebotes“ eingefügt wurde.

In diesem Zusammenhang ist es von besonderer Bedeutung, dass es nicht darum geht, vollumfänglich alle Inhalte der Handlungsfelder zu benennen und zu priorisieren. Es werden in der vorliegenden Mind-Map die Aspekte, die **entscheidende Wirkungsbeiträge zum vorgeschlagenen**



Oberziel leisten, beleuchtet. D. h., eine handlungsfeldbezogene vollständige Abbildung von Leistungen erfolgt im Rahmen der Beschreibung von Wirkungen bewusst nicht.

Damit wird keineswegs impliziert, dass Leistungen, zu denen keine konkrete wirkungsbezogene Aussage getroffen wird bzw. keine Priorisierung vorgenommen wird, grundsätzlich „unwichtig“ sind und zukünftig nicht mehr wahrgenommen werden müssen.

So sind z. B. Pflichtaufgaben selbstverständlich weiter wahrzunehmen. Allerdings ist nach der Entscheidung über die zukünftige strategische Zielplanung in der weiteren Ausgestaltung aller (!) Leistungsangebote kritisch zu hinterfragen, mit welchem Standard diese Leistungen zukünftig erbracht werden sollen.

Insofern handelt es sich bei der strategischen Zielplanung auch ganz bewusst nicht um einen abgeschlossenen Prozess, vielmehr und wie bereits zuvor ausgeführt um eine Arbeitsgrundlage der politisch und in der Verwaltung Handelnden für die nächsten Jahre, die regelmäßig fortzuschreiben und weiterzuentwickeln ist.

Gremienfassung 27. November 2012

5.5 Dienstleistungsqualität der Landkreisverwaltung

Im Zusammenhang mit der fachlich-inhaltlichen wirkungsorientierten Ausgestaltung der definierten Handlungsfelder wird auf den Aspekt der **Service- und Dienstleistungsorientierung bzw. der Bürgerfreundlichkeit** gesondert hingewiesen, da er sich in den Handlungsfeldern explizit nicht wiederfindet.

Es handelt sich hierbei nicht um ein eigenes Handlungsfeld im Rahmen der strategischen Zielplanung des Landkreises Darmstadt-Dieburg, sondern um die Beschreibung einer ständigen Herausforderung, die der permanenten Optimierung und Gestaltung im Rahmen der vorhandenen Ressourcen bedarf und sich in allen Handlungsfeldern widerspiegelt.

Schon in dem KGSt-Bericht 9/2007 über den Aufbau einer strategischen Zielplanung der Stadt Aachen empfiehlt die KGSt:

Die Bürger und die Unternehmer als (Haupt)Abnehmer von kommunalen Leistungen sind es aus dem täglichen Leben gewohnt, dass die Dienstleistungsqualität von Institutionen, (anderen) Unternehmen und dergl. ständig steigt. Diese Erwartungen an Dienstleistungsqualität werden auch auf kommunale Einrichtungen übertragen.

Konsequenz ist, dass sich der Landkreis darauf einstellen muss, seine Dienstleistungen mit einer immer höheren Qualität anbieten zu müssen, was in der Regel mit einem erhöhten Ressourcenaufwand verbunden sein wird und den Haushalt weiter belasten wird, auch wenn es parallel dazu zu Rationalisierungen kommt und der Bürokratieabbau weiter fortschreitet.

Insofern wird es darauf ankommen, den notwendigen Spagat zu bewältigen zwischen dem Vorhalten einer hohen Dienstleistungsqualität einer-

seits und der konsequenten Optimierung der Prozesse und Strukturen andererseits.

Wie sich der Aspekt der Dienstleistungs- und Serviceorientierung im Einzelnen in den unterschiedlichen Leistungsangeboten konkretisieren muss, wird u. a. Ausfluss der Ergebnisse dieser strategischen Planungen und der darauf aufbauenden Operationalisierung sein.

Dabei gilt grundsätzlich:

- Je höher ein Handlungsfeld bzw. die darin formulierte strategische Positionierung priorisiert ist und geeignete Leistungsangebote zur Erreichung der handlungsfeldbezogen angestrebten Wirkungen (und damit zur Erreichung des Oberziels) vorhält, je intensiver bedarf es einer kritischen Analyse der IST-Situation mit dem Ziel einer Optimierung im SOLL.
- Dieser Überprüfung sind auch die niedriger priorisierten Handlungsfelder und die weniger geeigneten Leistungsangebote zu unterziehen. Aber in diesem Fall auch mit unter dem Aspekt zu prüfen, ob und in welchem Umfang im SOLL diese Angebote zurückgefahren werden können, um freiwerdende Ressourcen umzuverteilen und in den Handlungsfeldern einzusetzen, in denen höhere Wirkungsbeiträge zur strategischen Zielerreichung geleistet werden.

In diesem Zusammenhang spielt auch die Aus-, Fort- und Weiterbildung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine wesentliche Rolle. Von den Bürgerinnen und Bürgern werden insbesondere das fachlich-inhaltliche know-how sowie die Dienstleistungsqualität wahrgenommen. Daher gilt es, diese beiden Aspekte weiterhin zu fördern und hier das Bewusstsein der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weiter zu schärfen.

6 Aufbau eines wirkungsorientierten Controlling

Um die Wirkung des Handelns des Landkreises und das Erreichen der festgelegten Messgrößen unterjährig feststellen zu können, sollte ein laufendes Controlling durchgeführt werden. Nur so kann jeweils festgestellt werden, welcher konkrete Beitrag jeweils zur Zielerreichung geleistet wird.

Sobald es eine Verständigung sowohl auf das vorgeschlagene strategische Oberziel als auch die Wirkungsbeiträge der einzelnen Handlungsfelder zur Zielerreichung und die zu erbringenden Leistungen gegeben hat, sind auf dieser Basis die in den nächsten Jahren zu erreichenden Zielwerte zu definieren. Die Festlegung von Zielwerten (Indikatoren und Messgrößen) ist unumgänglich, damit die für die Zielerreichung Verantwortlichen wissen, was inhaltlich in welchem Umfang (quantitativ und qualitativ) anzustreben ist. Darüber hinaus muss die Erreichung der Zielwerte unterjährig und über die Jahre ständig controlled werden, damit unverzüglich steuernd eingegriffen werden kann.

Diese Zielwerte sind sowohl für das vorgeschlagene Oberziel als auch die einzelnen Wirkungsbeiträge in den verschiedenen Handlungsfeldern zu vereinbaren.

Im Hinblick auf die Ausgestaltung eines Controllings wird schon jetzt vorausschauend darauf hingewiesen, was dafür im Einzelnen festzulegen ist.

6.1 Indikator/en

Es ist genau zu definieren, mit Hilfe welches bzw. welcher Indikatoren die Zielerreichung überprüft werden soll.

6.2 Messgröße/n

Eine Messgröße definiert unter qualitativen und quantitativen Aspekten, welche Werte zu erreichen sind.

Die Werte können real benannt werden, genauso ist aber auch die Festlegung eines Prozentsatzes möglich.

6.3 Bezugsjahr

Es bedarf zwingend der genauen Festlegung, von welchem Jahreswert aus betrachtet es zu einer Erhöhung, Zunahme, Steigerung oder Reduzierung, Abnahme, Verminderung und dergl. der Leistungsergebnisse kommen soll.

6.4 Zielzeitjahr

Weiterhin bedarf es der Festlegung eines Zielzeitjahres. Es ist zu definieren, in welchem Jahr die Festlegung spätestens erreicht werden soll.

Dabei bietet es sich in aller Regel an, einen Wert in einem mittelfristigen Zeitraum von z. B. 5 Jahren zu definieren. Darüber hinaus kann es aber auch ratsam sein, Zielwerte für Jahre bis zu dem Zielzeitjahr zu bestimmen, weil berücksichtigt werden muss, dass einzuleitende Aktivitäten nicht linear in ihrer Entwicklung sind und somit ein Controlling erleichtert wird.

6.5 Messverfahren

Soweit erforderlich ist es geboten, auch das Messverfahren zu definieren, mit dessen Hilfe das Controlling durchgeführt werden soll. Dies gilt gerade auch in Bereichen, die subjektiven Einschätzungen unterliegen.



- 76 -

Aus Sicht der KGSt sind diese Maßnahmen die Voraussetzung für die hauptamtlichen Dezernenten, zukünftig insbesondere die Steuerungsverantwortung zur strategischen Ausrichtung des Landkreises auch direkt wahrnehmen zu können. Erforderliche Anpassungen im Handeln werden unmittelbar erkannt und können auch unmittelbar umgesetzt werden. Die dezentral erstellten Controllingberichte mit den noch festzulegenden und zu berichtenden Parametern zur Messung der Wirkung des Handelns sind durch **eine zentrale Controllingstelle** zusammen zu führen und den hauptamtlichen Dezernenten vorzulegen. Es wird vorgeschlagen, quartalsweise zu berichten. Die derzeitige Organisation des Landkreises spricht dafür, diese zentrale Aufgabe bei der Konzernsteuerung zu verankern.

Die KGSt empfiehlt, dass die Konzernsteuerung einen Entwurf zu den o. g. Aspekten erarbeitet, dieser von den hauptamtlichen Dezernenten diskutiert und (ggf. nach erforderlichen Anpassungen) verabschiedet wird.

Gremienfassung - 22. November 2011

7 Ausblick

Die Vereinbarung des strategischen Oberziels und von Wirkungsbeiträgen aus den einzelnen Handlungsfeldern ist „nur“ der erste (aber zunächst wichtigste) Schritt auf dem Weg zu einem vollständigen strategischen Zielkonzept.

Unter Bezug auf die Ausführungen in Ziffer 2 hinsichtlich des Zusammenspiels zwischen dem Landkreis und „seinen“ kreisangehörigen Kommunen hält die KGSt es für erforderlich, diese zu einem frühestmöglichen Zeitpunkt über den begonnenen Prozess zur strategischen Zielplanung zu informieren. Dies ist gemeint in einem umfassenden Sinne.

Es erscheint daher empfehlenswert, darzustellen,

- welche Gründe dazu geführt haben, dass der Landkreis sich für diesen Weg entschieden hat.
- welche Vorteile hiermit für das Handeln des Landkreises verbunden sind.
- welche Auswirkungen das vorgeschlagene strategische Oberziel für die kreisangehörigen Kommunen hat.
- welche Auswirkungen die strategische Positionierung der kreisangehörigen Kommunen auf die Ausgestaltung des vorgeschlagenen strategischen Oberziels des Landkreises hat.
- dass das vorgeschlagene strategische Oberziel unter Berücksichtigung der sozialräumlichen Strukturen in den kreisangehörigen Kommunen ausgestaltet werden muss.
- dass eine Einbeziehung der kreisangehörigen Kommunen hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung des vorgeschlagenen strategi-

schen Oberziels unerlässlich ist. Die KGSt empfiehlt, die Information der Bürgermeister und politischen Gremien der kreisangehörigen Kommunen vor der abschließenden politischen Beratung des vorgeschlagenen Oberziels in den politischen Gremien des Landkreises durchzuführen.

Sind diese Festlegungen erfolgt, bedarf es der nachfolgend beschriebenen weiteren Aktivitäten:

7.1 Controlling

Wie zuvor beschrieben sind die genannten Parameter zu entwickeln.

Darüber hinaus ist festzulegen,

- welche Organisationseinheit diese Aufgabe verantwortlich übernimmt,²⁸
- wie die Berichtsintervalle definiert werden,
- wie im Falle eines Bekanntwerdens von gravierenden Veränderungen ein ad-hoc-Controlling ausgestaltet sein soll,
- in welcher Form die verantwortlichen Organisationseinheiten berichten sollen (standardisiertes Verfahren),
- wie nach der Berichterstattung und der Aufbereitung der Daten, inkl. der Benennung von ggf. erforderlichen gegensteuernden Maßnahmen, die Behördenleitung, die weiteren hauptamtlichen Dezernenten und die Politik eingebunden werden,

²⁸ Siehe hierzu auch die Empfehlungen im Rahmen der Stärken-/Schwächenanalyse; hier sind die Aufgaben und die Rolle der Konzernsteuerung in diesem Zusammenhang beschrieben.

- wie die Entscheidungen dann zurück in die Organisation kommuniziert werden,
- ...

Auf die vorstehenden Hinweise in Ziffer 6 zur Ausgestaltung des Controllings unter Nutzung vorhandener Konzeptionen wird ausdrücklich verwiesen.

7.2 Leistungsportfolio

Ist das strategische Oberziel für das Handeln des Landkreises festgelegt worden und welche Wirkungsbeiträge in den einzelnen Handlungsfeldern erzielt werden sollen, bedarf es auf der operativen Ebene (Hauptabteilungen) der Bestimmung und Erarbeitung der für die Zielerreichung notwendigen Leistungsangebote (Produkte und Projekte). Somit wird dann eine Verknüpfung zum Haushalt hergestellt.

Dabei bestehen grundsätzlich folgende Optionen:

- Bestehende Leistungsangebote werden 1:1 sowohl quantitativ als auch qualitativ übernommen, d. h. weiter fortgeführt.
- Bestehende Leistungsangebote werden entweder quantitativ oder qualitativ reduziert.
- Bestehende Leistungsangebote werden entweder quantitativ oder qualitativ erhöht.
- Bestehende Leistungsangebote werden differenziert.
- Bestehende Leistungsangebote werden mit anderen zusammengefasst.
- Bestehende Leistungsangebote werden ganz oder teilweise aufgegeben.

- Neue Leistungsangebote werden entwickelt.

7.3 Organisatorische Festlegungen

Ist auch das Leistungsportfolio bestimmt, ist festzulegen, wie die Prozesse zur Leistungserbringung auszugestalten sind und welche Organisationseinheit bzw. Organisationsform die Leistungen am zielführendsten, zweckmäßigsten und wirtschaftlichsten erbringt. Bei der organisationspolitischen Ausgestaltung sind alle Optionen zu bedenken, wie z. B.:

Die Leistungserbringung erfolgt z. B. entweder

- innerhalb der Hauptabteilungen (wobei die derzeitige Struktur im Rahmen des weiteren Prozesses auch zu hinterfragen ist),
- in bestehenden oder neu zu bildenden Beteiligungen des Landkreises,
- durch einen Dritten, der mit der Leistungserbringung beauftragt wird,
- im Rahmen einer interkommunalen Zusammenarbeit,
- in Form einer Privat Public Partnership Organisation.

7.4 Ressourcenzuordnung

Unter Ressourcen in diesem Zusammenhang werden alle Finanzmittel verstanden, ebenso alle Stellen, die Gebäude, die Informationstechnik und dergl.

Eine Ressourcenzuordnung kann unterschiedlich erfolgen:

- Der Kreistag stellt ein Gesamtbudget zur Verfügung, in dessen Rahmen dann die Leistungserfüllung sicherzustellen ist.



- 81 -

- Es wird zunächst ermittelt, welche Ressourcen in welcher Höhe für die zuvor definierten Leistungen erforderlich sind und danach entscheidet der Kreistag, in welcher Höhe er Ressourcen zur Verfügung stellen will. Sollten die Ressourcen nicht für die zuvor definierte Leistungserbringung ausreichen, sind folgende Anpassungen (i. S. eines sowohl – als auch) vorzunehmen:
 - Zu erreichende Wirkungs- und/oder Ergebnisziele werden verändert.
 - Das Leistungsportfolio wird quantitativ und/oder qualitativ verändert.
 - Die Festlegungen zu den prozessualen und strukturellen Entscheidungen werden überprüft und soweit notwendig angepasst.

Werden die unter „Ausblick“ beschriebenen Aktivitäten durchgeführt, wird der Landkreis Darmstadt-Dieburg am Ende der Arbeiten

- über ein strategisches Handlungskonzept verfügen, das kontrollfähig ist,
- sich über alle operativ dafür erforderlichen Aktivitäten verständigt haben und
- eine Verknüpfung mit dem Haushalt(splan) hergestellt haben.

