

Statusbericht 2013

Organisations- und Personalentwicklung in der Stadtverwaltung Erfurt

Inhalt

(A) Abkürzungsverzeichnis III

(B) Abbildungsverzeichnis IV

Gliederungspunkt	Seite
1. Anlass	1
2. Projektstruktur der Organisations- und Personalentwicklung	1
3. Begriff der Organisations- und Personalentwicklung	2
4. Ziele der Organisations- und Personalentwicklung	2
5. Personalentwicklung und Demografischer Wandel	3
6. Nachhaltige Organisations- und Personalentwicklung	7
7. Zielgruppen	7
8. Führungsaufgabe der Vorgesetzten	8
9. Eigenverantwortung der Beschäftigten	8
10. Rolle des Personal- und Organisationsamtes	9
11. Berichtswesen und Controlling	9
12. Bausteine der Organisations- und Personalentwicklung	9
12.1 Organisationsuntersuchung	10
12.2 Bedarfsbezogene Ausbildung	11
12.3 Beförderungsrichtlinie für Beamtinnen und Beamte	13
12.4 Führen auf Probe	14
12.5 Personalauswahlverfahren bei Führungskräften	15
12.6 Personalauswahlverfahren auf Sachbearbeiterebene	16
12.7 Verbesserungs- und Vorschlagswesen	17
12.8 Einstiegshilfen für rückkehrende und neue Beschäftigte	18

12.9 Fortbildung	19
12.9.1 Externe fachspezifische Fortbildung	19
12.9.2 Interne, fachübergreifende Fortbildung	20
12.9.3 IT-Fortbildung	20
12.10 Aufstiegsförderung	22
12.11 Umgang mit Leistungsabweichungen am Arbeitsplatz	23
12.12 Arbeitszeitgestaltung	24
12.13 Telearbeit	25
12.14 Chancengleichheit und Frauenförderung	26
12.15 Beurteilungswesen	27
12.16 Führungsfeedback	28
12.17 Betriebliches Gesundheits- und Eingliederungs- management	29
12.18 Suchtprävention und –beratung	30
12.19 Leistungsorientierte Bezahlung	31
13. Fazit	32

(A) Abkürzungsverzeichnis

AG OPE	ständige Arbeitsgruppe Organisations- und Personalentwicklung
ATZ	Altersteilzeit
DA	Dienstanweisung
DV	Dienstvereinbarung
GG	Grundgesetz
OPE	Organisation- und Personalentwicklung
POA	Personal- und Organisationsamt
ThürKO	Thüringer Kommunalordnung
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

(B) Abbildungsverzeichnis

Altersentwicklung SV EF	Seite 3
Altersabgänge bis 2025	Seite 4
Durchschnittsalter der Mitarbeiter nach Ämtern	Seite 5

1. Anlass

Der Statusbericht zur Organisations- und Personalentwicklung (OPE) in der Stadtverwaltung Erfurt (SV EF) wird zum 30.06.2013 des Haushaltsjahres durch das Personal- und Organisationsamt herausgegeben.

Der Bericht wird jährlich durch das Personal- und Organisationsamt (POA), Abteilung Organisation und Personalcontrolling (11.01) zum 30.06. erstellt. Der Bericht basiert u. a. auf:

- o den Ergebnissen der Planungsgespräche zur Aufstellung des Stellenplanes mit den Fachämtern,
- o den Empfehlungen der ständigen Arbeitsgruppe „Organisations- und Personalentwicklung der SV EF“ (AG OPE),
- o den Erkenntnissen aus der laufenden Organisationsbetreuung,
- o den Erkenntnissen aus der laufenden Personalbewirtschaftung und
- o den Festlegungen des Oberbürgermeisters.

Der Bericht wird im Rahmen des Verfahrens "Kommunaler Sitzungsdienst" Rat und Verwaltung zur Verfügung gestellt. Über die Weitergabe des Berichtes an die Städtischen Gremien entscheidet der Oberbürgermeister.

2. Projektstruktur der Organisations- und Personalentwicklung

Organisations- und Personalentwicklung sind Aufgaben die unter Federführung des POA, im Besonderen der Abteilung Organisation und Personalcontrolling (11.01) für die SV EF bearbeitet werden. Um den gestiegenen Abstimmungserfordernissen zur ressortübergreifenden, zeitgerechten Aufgabenerledigung perspektivisch noch besser Rechnung tragen zu können, wird eine ständige Arbeitsgruppe Organisations- und Personalentwicklung (AG OPE) in der SV EF implementiert. Die AG OPE hat die Aufgabe, den Abstimmungsprozess zur Organisationsentwicklung (OE) und Personalentwicklung (PE) als langfristigen zielgerichteten Kommunikationskreislauf in der SV EF kritisch zu begleiten, um eine zeitgerechte Aufgabenerledigung unter Beachtung eines angemessenen Mitteleinsatzes sicher zu stellen.

Die Aufgaben, personelle Zusammensetzung, Vorsitz und Geschäftsführung, Sitzungsmodalitäten, Beschlussfassung und Veröffentlichung sind in der Geschäftsordnung der AG OPE geregelt. Diese liegt als Anlage dem Statusbericht bei.

3. Begriff der Organisations- und Personalentwicklung

Organisations- und Personalentwicklung zielen darauf ab, Strukturen, Prozesse, Arbeitsformen und den Personaleinsatz optimal an sich verändernde Anforderungen und Aufgaben anzupassen. OE und PE orientieren sich konsequent am strategischen Bedarf, der auf den vorgegebenen Zielen für die SV EF und der Aufgabenentwicklung basiert.

Dabei bezieht sich die OE vor allem auf organisatorische Elemente wie Strukturen, Aufbau- und Ablauforganisation, neue Arbeitsformen und Prozessgestaltungen und ist als lang- und mittelfristiger Prozess zu verstehen und zu gestalten.

PE steht dann unter der besonderen Herausforderung, unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten die Lücke zwischen Personalbedarf und Personalbestand durch geeignete Maßnahmen zu schließen. Der Fokus geht dabei auf das Personal betreffende Elemente, wie Qualifikationen, individuelle Leistungen, Motivation und Potentiale. PE ist dabei als Prozess zu verstehen, der darauf abzielt, das Leistungs- und Lernpotenzial von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern.

OE und PE stehen damit im Spannungsfeld zwischen den Leistungsanforderungen - Zielen der Verwaltung und den Erwartungen, Bedürfnissen und Potenzialen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Daher müssen OE und PE an den gleichen langfristigen Zielen ausgerichtet werden, sowie die einzelnen Maßnahmen und Aktivitäten aufeinander abgestimmt werden.

4. Ziele der Organisations- und Personalentwicklung

OE und PE orientieren sich an strategischen Unternehmenszielen. Deshalb leiten sich die Ziele der OE und PE der SV EF aus folgenden gleichrangigen Hauptzielen ab:

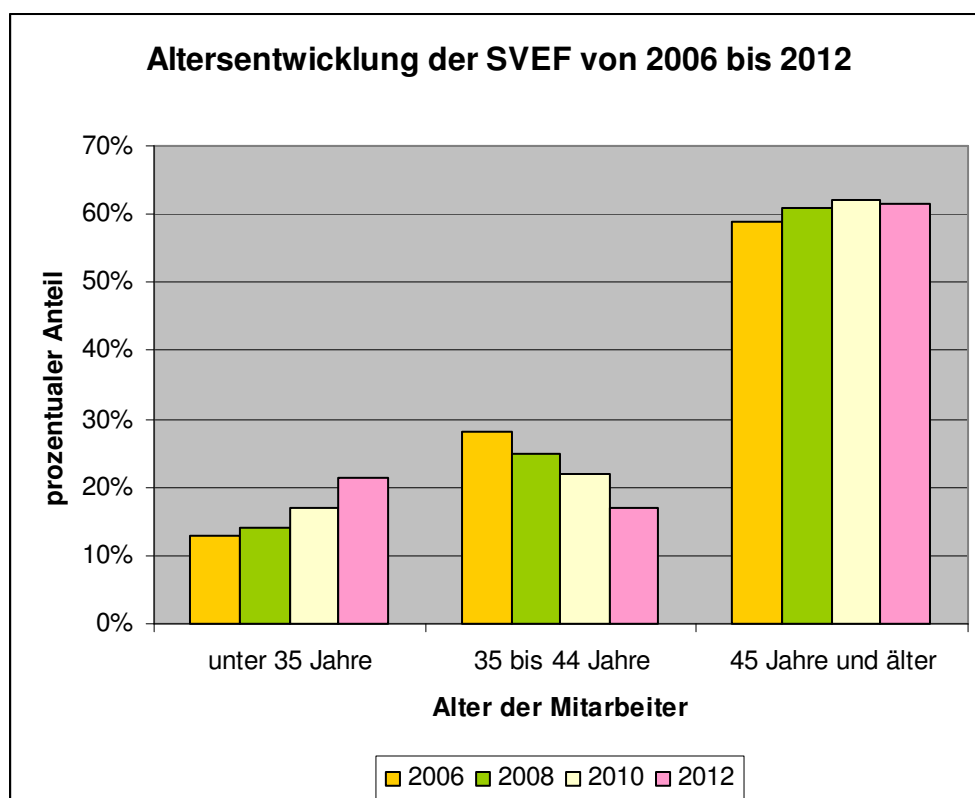
- o Erfüllung der eigenen und übertragenen Aufgaben
- o Wirtschaftlichkeit
- o Bürgerzufriedenheit
- o Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Zufriedenheit

Im Besonderen sind unter diesen Aspekten für die SV EF in den Fokus zu stellen:

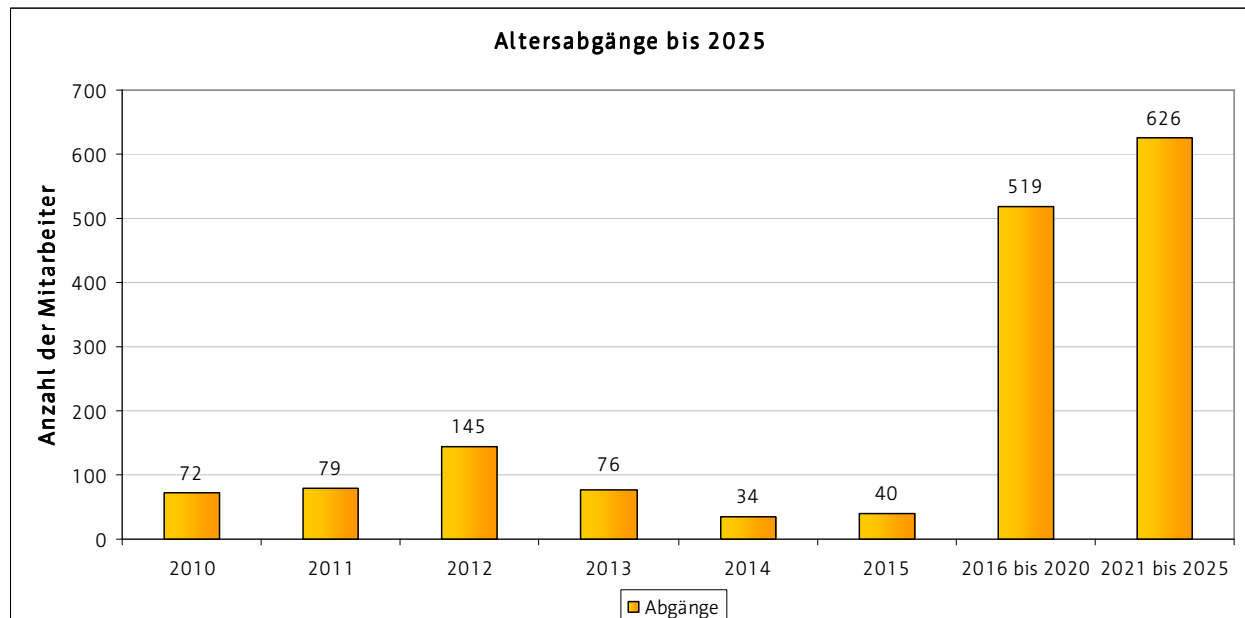
- o die Kompetenzen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den aktuellen und zukünftigen Aufgaben in Einklang zu bringen,
- o Führungskräfte in Ihrer Rolle als Vorbild und Verantwortliche für die PE ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stärken und zu fördern,
- o Zufriedenheit und Motivation sowie Identifikation unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit unserer Verwaltung aufrechtzuerhalten und zu stärken
- o einer hohen Servicequalität und Zufriedenheit bei Einwohnern der Stadt Erfurt zu fördern,
- o Leistungs- und Verantwortungsbewusstsein auf allen Ebenen weiter zu entwickeln und
- o Veränderungs- bzw. Lernfähigkeit und Lernbereitschaft sowie die Problemlösungsfähigkeit des Einzelnen und der Gesamtorganisation zu erhöhen.

5. Personalentwicklung und Demografischer Wandel

Der demografische Wandel als Veränderungsprozess ist in der SV EF über die Altersentwicklung der Belegschaft direkt spürbar. Wie in der nachfolgenden Abbildung erkennbar wird, ist die Alterskohorte der über 45 jährigen in der Belegschaft der SV EF mit über 50% vertreten mit steigender Tendenz.



Die Folgen dieser Altersstruktur spiegeln die Altersabgänge bis 2025 wieder. Nach den aktuell vorliegenden Daten werden 2014 und 2015 planmäßig 74 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die SV EF verlassen. Von 2016 bis 2020 sind es noch mal 519 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und für den Zeitraum 2021 bis 2025 insgesamt 626.



Im Bezug auf die Gesamtbelegschaft von 3.233¹ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Stichtag 30.06.2013 würde die SV EF 40,2 Prozent der Belegschaft in den nächsten 10 Jahren planmäßig durch Altersabgänge verlieren.

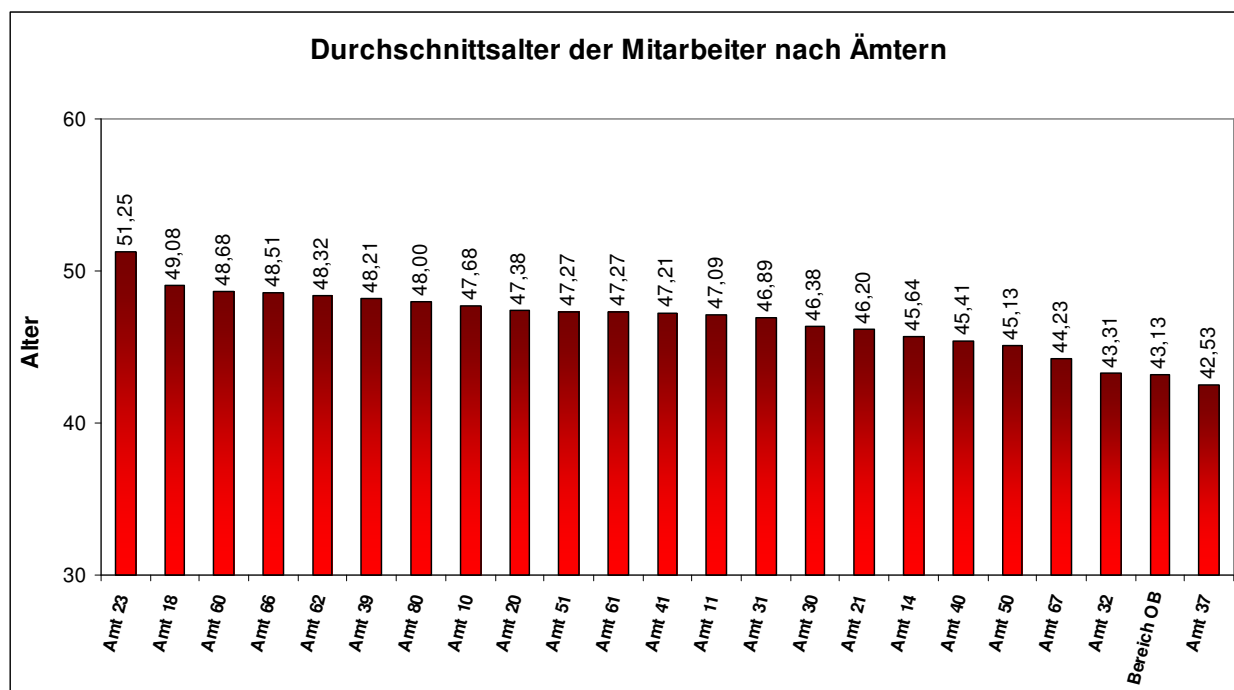
Die Tendenz der Alterung der Gesamtbelegschaft ist im aktuellen Durchschnittsalter noch nicht erkennbar. Das Durchschnittsalter der Belegschaft beträgt heute 44 Jahre.² Es ist gegenüber 2005 nahezu gleich geblieben. Hier wirkt sich die konsequente Einstellungspolitik von jungen Menschen in den letzten Jahren und die Inanspruchnahme der bisherigen Altersteilzeitregelungen, die ein vorzeitiges Ausscheiden älterer Mitarbeiter motivierte, aus.

Bereits jetzt sind 49 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über 50 Jahre. In Zukunft wird sich der Anteil der älteren Belegschaft auch in der Stadtverwaltung weiter erhöhen, da sich die älter werdende Gesamtbevölkerung auch in den Mitarbeiterstrukturen der Stadtverwaltung widerspiegeln wird. Die Schaffung einer ausgewogenen Altersstruktur, wie noch vor Jahren angestrebt, ist aus heutiger Sicht unrealistisch.

¹ - Beamte und Beschäftigte ohne Anwärter, Auszubildende, Freistellung, Eigenbetriebe

² - Personalbericht der SV EF

Betrachtet man die Altersstruktur in der SV EF differenziert nach Ämtern ergibt sich ein differenzierteres Bild und Handlungsbedarfe werden deutlich.



Erschwerend ist zu beachten, dass bis 2014 der Wechsel eines nicht unerhebliche Teiles der Belegschaft von der aktiven Arbeitsphase der ATZ in die Freistellungsphase abgeschlossen sein wird (ca. 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter). Damit gehen Erfahrungen und Wissen verloren und Potentiale stehen nicht mehr zur Verfügung, bei gleichzeitiger Bindung von Mitteln im SN1.

Zudem führt die Anhebung des Rentenalters und das Auslaufen der günstigen Altersteilzeitregelungen sowie die Möglichkeit über das 65. Lebensjahr hinaus zu arbeiten (Faltermodell) dazu, dass das Personal der SV EF immer länger im aktiven Arbeitsleben steht. Dies bedeutet auch, dass älter werdendes Personal sich den neuen Herausforderungen der Verwaltungsmodernisierung stellen und die erhöhten Anforderungen an Flexibilität und Wissensintensivierung bewältigen muss. Dabei müssen die Stärken der unterschiedlichen Altersgruppen bewusst genutzt werden.

Wegen des Anstiegs des Durchschnittsalters wird der Anteil der Mitarbeiter in den höheren Entwicklungs- und Dienstaltersstufen zunehmen. Die Personalkosten werden steigen. Bei einer ausgeglichenen Altersstruktur hingegen bleibt der Mix aus jüngeren und

älteren Mitarbeitern etwa gleich, so dass die Durchschnittskosten pro Stelle nur mit den Tarifierhöhungen ansteigen.

Der Altersdurchschnitt in Fachämtern bzw. Bereichen in denen vorwiegend Mitarbeiter/innen mit speziellen Fach- und Hochschulabschlüssen in ingenieurwissenschaftlichen, naturwissenschaftlichen bzw. medizinischen Bereichen (z.B. Amt 23 Bauingenieure, Amt 50 Ärzte) arbeiten, ist besonders hoch. In diesen Bereichen war Anfang der 90iger Jahre gut ausgebildetes Personal in ausreichender Anzahl vorhanden. Die nach zu besetzenden Stellen erfordern hier einen spezifischen Berufs- bzw. Studienabschluss. Diese Stellen sind in den nächsten Jahren nach zu besetzen oder es muss über eine Lösung der Vergabe an Dritte in ausgewählten Bereichen nachgedacht werden. Bei einer Nachbesetzung sind langfristige Rekrutierungsmaßnahmen einzuleiten, um frühzeitig z.B. durch enge Zusammenarbeit mit Universitäten und Hochschulen geeigneten Nachwuchs zu binden.

Sollten alle derzeit freien und frei werdenden Stellen nicht nach besetzt werden, ist die Aufgabenrealisierung in der SVEF gefährdet. Ziel muss es sein, künftig ein ausgewogeneres Verhältnis in der Altersstruktur zu schaffen. Dies ist nur durch eine kontinuierlich Einstellungspolitik über Jahre zu erreichen.

Es ist jedoch kein gangbarer Weg, diese Lücken nur durch die Einstellung von jungen Leuten auf "einen Schlag" zu lösen. Zwar wird die Altersstatistik im Durchschnitt damit bereinigt, aber die Kontinuität in der Weitergabe von Erfahrungen an die jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist nicht gegeben, da die mittleren Altersklassen fehlen. Dies kann unter Umständen zu einem Qualitätsverlust in der zukünftigen Arbeit führen. Es ist auch zu beachten, dass für die weitere Zukunft keine Ausgeglichenheit geschaffen wird, wenn erneut Bedingungen geschaffen werden, die zum Ausscheiden oder Neueinstellungen von zahlenmäßig großen gleichaltrigen Personengruppen führen.

Weiterhin wird es auf Grund von demografischen und gesellschaftlichen Entwicklungen sowie der Konkurrenz zu den privaten Unternehmen immer schwieriger werden gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen. Der eingeschlagene Weg der jährlichen Einstellung von jungen Nachwuchskräften unter Berücksichtigung der berufsgruppenspezifischen Bedarfe muss auch in den nächsten Jahren verstärkt fortgesetzt werden. Darüber hinaus sollten Möglichkeiten zur Ausschöpfung der Arbeitsmarktreserven genutzt werden, um auch Personalbedarfe in mittleren Altersklassen zu decken.

Abschließend kann festgestellt werden, dass in der Konsequenz für die SSV EF durch den demografischen Wandel eine Vermengung unterschiedlicher Problem- und Handlungsfelder erfolgt:

- o Alterung der Belegschaft – Altersabgänge
- o Alterung der Bevölkerung – Veränderung des Aufgabenprofils der SV EF
- o Erfüllung des vorhandenen Aufgabenportfolios mit der sich verändernden Belegschaft (Reduzierung, Alterung, Arbeitsplatzverdichtung etc.)
- o Stadtentwicklung – zukünftige Schwerpunkte
- o altersgerechte Qualifizierung
- o Nachbesetzung bei Fach- und Führungskräften
- o Wahrung der Chancengleichheit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- o neue Formen der Arbeitsorganisation
- o neue Verfahren zur Aufgabenwahrnehmung
- o neue Aufgaben für die Stadtverwaltung durch gesetzliche Festlegungen

6. Nachhaltige Organisations- und Personalentwicklung

Die Organisations- und Personalentwicklung der SV EF hat sich an dem strategischen Ziel einer nachhaltigen, ökonomischen, ökologischen und sozial ausgewogenen Stadtentwicklung zu orientieren. Zukünftig sind alle neuen Maßnahmen und Aktivitäten der OE und PE an Konzepte und Prämissen dieser Entwicklungsfelder auszurichten. Im Entwicklungsprozess der Absicherung einer nachhaltigen Aufgabenwahrnehmung sind die Aspekte der OE und PE zu beachten.

7. Zielgruppen

OE und PE richtet sich grundsätzlich an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der SV EF. In den letzten Jahren sind zahlreiche Maßnahmen gestartet und erfolgreich durchgeführt wurden, u. a.:

- o interne, individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen
- o Nachwuchsführungskräfteentwicklung
- o Mentoringprogramm für Frauen
- o Konzept für Chancengleichheit
- o Fortbildungsprogramm

Es ist allerdings zum jetzigen Zeitpunkt festzustellen, dass diese Maßnahmen in vielen Fällen Einzelaktivitäten darstellen, die auf Grund einer fehlenden Gesamtkonzeption nur begrenzt Wirkungen entfalten konnten. Daher ist die Zielgruppe für die zukünftige PE der SV EF klarer zu bestimmen und Maßnahmen im Gesamtkontext zu entwickeln und umzusetzen.

Neben der Entwicklung von allgemeinen Maßnahmen sind für folgende Zielgruppen besondere Aktivitäten im Gesamtprozess erforderlich:

- o Führungskräfte
- o Frauen im Hinblick auf den Abbau der Unterrepräsentanz an Führungspositionen
- o Führungskräftenachwuchs
- o Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Projektfunktionen³
- o Berufsrückkehrerinnen und Berufsrückkehrer
- o Beschäftigte in Dezernatsbüros

8. Führungsaufgabe der Vorgesetzten

Personalentwicklung ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe der unmittelbaren Vorgesetzten. Die direkten Führungskräfte fördern das unterstellte Personal entsprechend ihrer Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung. Die direkte Führungskraft ist die erste Ansprechperson ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie kennt deren Stärken und Schwächen sowie deren Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit am Besten. Die Führungskraft setzt sich für das berufliche Fortkommen und die weitere Qualifizierungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. Die Möglichkeiten zur Förderung, die von der direkten Führungskraft eigenständig umgesetzt werden können, sind vielfältig. Dazu gehören auch die Förderungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Arbeitsplatz. So kann die Führungskraft geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Projektgruppen entsenden oder interessante und anspruchsvolle Sonderaufgaben zuweisen. Gegenüber der Personalverwaltung kann die Führungskraft Anregungen und Empfehlungen für die weitere Verwendung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben.

Da in Führungspositionen Frauen unterrepräsentiert sind gehört es weiterhin zu den Aufgaben der Vorgesetzten, Frauen aktiv zu fördern. Hier wird auf die Ausführungen des Konzeptes für Chancengleichheit verwiesen.

9. Eigenverantwortung der Beschäftigten

PE ist nicht nur Führungsaufgabe. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen im Rahmen ihrer Eigenverantwortlichkeit Chancen zur eigenen beruflichen Entwicklung bei ihren direkten Führungskräften einfordern und entsprechende Angebote nutzen. PE darf nicht vorrangig als Dienstleistungsangebot verstanden werden, sondern erfordert von allen Beteiligten Engagement und Eigeninitiative.

³ - zum Beispiel: UNESCO, Multifunktionsarena, BUGA 2021

10. Rolle des Personal- und Organisationsamtes

Das POA unterstützt die Verwaltungsspitze bei der Steuerung der OE und PE im Hinblick auf die Gesamtverwaltung, ihrer Aufgabenvielfalt und ihrer sich verändernden Schwerpunkte. Weiterhin unterstützt das POA die Fachämter, Eigenbetrieb und Dezernate bei der Planung und Umsetzung von Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen.

Dies ist im Besonderen im laufenden Prozess der Bewirtschaftung von besonderer Bedeutung, da dem POA die Anmeldung der erforderlichen Haushaltsmittel zentral für alle Personalkosten obliegt. Neben der Anmeldung ist aber gerade auch das Controlling und die laufende Bewirtschaftung der Personalkosten im Sammelnachweis 1 (SN1) eine zentrale Aufgabe des POA für die SV EF.

Zukünftig wird der Aufgabenfokus des POA verstärkt auf die Entwicklung von PE-Maßnahmen und deren Umsetzung zu richten sein, um mit den bereits beschriebenen Herausforderungen Ziel führend umgehen zu können und die Arbeitsfähigkeit der Gesamtorganisation aufrechtzuerhalten.

11. Berichtswesen und Controlling

Mit einem Berichtswesen und einen damit verbundenen Controlling für die OE und PE sollen Erfolg oder Misserfolg von einzelnen Maßnahmen sichtbar gemacht werden. Denkbare Indikationen für das Berichtswesen sind:

- o jährliche Fort- und Weiterbildungszeit pro Beschäftigten
- o Fort- und Weiterbildungskosten pro Teilnehmenden
- o Evaluation durch Beschäftigte und Vorgesetzte mit Hilfe von Mitarbeiterbefragung, Auswertungsbögen und Feedbackgesprächen
- o das Jährliche Mitarbeitergespräch

12. Bausteine der Organisations- und Personalentwicklung

Nachfolgend werden die bei der SV EF bereits entwickelten und umgesetzten Maßnahmen beschrieben, der Sachstand dokumentiert und das weitere Vorgehen und notwendige Handlungsbedarfe bzw. erforderliche Ressourcen benannt. In einem ergänzenden Teil werden die in der Konzeptphase befindlichen Maßnahmen aufgelistet.

12.1 Organisationsuntersuchung	
Ziele	Auf Grund der angespannten Haushaltssituation ist die SV EF verpflichtet, effektiv und effizient mit den vorhandenen Ressourcen umzugehen und diese zur Wahrnehmung der eigenen und übertragenen Aufgaben gem. Thüringer Kommunalordnung (ThürKO) etc. Ziel gerichtet einzusetzen. Im Rahmen von Organisationsuntersuchungen wird durch das POA die Aufbau- und Ablauforganisation in den Fachämtern, Eigenbetrieben und Dezernaten kritisch geprüft, Stellenbemessungen durchgeführt und auf dieser Grundlage der Stellenplan aufgestellt. Im Besonderen Fokus steht dabei auch die Aktualisierung von Stellenbeschreibungen, die Einführung und Anwendung Standards und die Stellenbewertung. Veränderungen werden in Organisationsverfügungen dokumentiert und durch den Oberbürgermeister legitimiert und anschließend im Stellenplan umgesetzt.
Sachstand	Für die Stellen innerhalb der SV EF existieren derzeit zu 90 % Stellenbeschreibungen. Die Aufbauorganisation wurde durch die Veränderung der Dezernatsbereiche 2013 angepasst. Der Ablauf von Geschäftsvorfällen ist durch Dienstanweisungen, Dienstvereinbarungen und Arbeitsanweisungen weitergehend umgesetzt.
weitere Vorgehensweise	Die Aufbau- und Ablauforganisation wird nach Weisung des Oberbürgermeister und Beigeordneten weiter fortgeschrieben. Die Dienstanweisung DA 1.41 in der jeweils geltenden Fassung regelt das Prozedere abschließend und weist die Aufgabe dem POA verantwortlich zu.
Auswirkungen aus Ressourcen	Die Ergebnisse von Organisationsuntersuchungen werden in Form von Verfügungen für die Stellenpläne und den Haushalt angemeldet. Die Umsetzung erfolgt im Rahmen der verfügbaren Haushaltsmittel.

12.2 Bedarfsbezogene Ausbildung

Ziele	Die bedarfsbezogene Ausbildung der Stadtverwaltung Erfurt soll den verwaltungsinternen Bedarf an künftigen Nachwuchskräften abdecken (bedarfsbezogene Ausbildung). Im Rahmen der bedarfsbezogenen Ausbildung werden den Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteigern die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten vermittelt, die zur Erfüllung der Aufgaben in der jeweiligen Berufsgruppe erforderlich sind. Dabei wird die verwaltungsinterne Ausbildung permanent in ihren theoretischen wie praktischen Inhalten den sich ändernden Anforderungen der Praxis angepasst.
Sachstand	Die SV EF stellt im Rahmen ihrer Ausbildungsplatzkapazität regelmäßig bedarfsbezogene Ausbildungsplätze zur Verfügung. Grundlage hierfür ist eine jährliche Personalbedarfsplanung, die den Bedarf an Nachwuchskräften aufzeigt. Auf der Grundlage der geltenden Ausbildungsverordnungen sowie der Richtlinie für Aus- und Weiterbildung der SV EF wird eine bedarfsbezogene Ausbildung grundsätzlich in den nachfolgenden Berufsfeldern ermöglicht: - o Beamter/in im gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienst - o Beamter/in im mittleren nichttechnischen Verwaltungsdienst - o Student/in an der Berufsakademie Thüringen in den Fachrichtungen: - o Management in öffentlichen Unternehmen und Einrichtungen - o Soziale Dienste - o Verwaltungsfachangestellte/r - o Kauffrau/mann für Bürokommunikation - o Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste - Fachrichtung Bibliothek - o Gärtner/in - Fachrichtung Garten- und Landschaftsbau - o IT-System-Elektroniker/in - o Beamter/in im gehobenen feuerwehrtechnischen Dienst - o Beamter/in im mittleren feuerwehrtechnischen Dienst - o Elektroniker/in für Betriebstechnik - o Straßen und Tiefbauer/in und - o Kanalbauer/in.

	Neben der bedarfsbezogenen Ausbildung nimmt die SV EF ihre gesellschaftliche Verpflichtung als öffentliche Verwaltung wahr und bietet – über den verwaltungsinternen Bedarf hinaus – jungen Menschen durch eine qualifizierte Ausbildung Zukunftsperspektiven. Die Ausbildung über Bedarf ist keine PE Maßnahme.
weitere Vorgehensweise	Die Stadtverwaltung Erfurt wird vorbehaltlich entsprechender Stadtratsbeschlüsse aufgrund der angespannten Situation auf dem Ausbildungsmarkt zunächst auch weiterhin neben der bedarfsbezogenen Ausbildung Ausbildungsplätze über Bedarf zur Verfügung stellen.
Auswirkungen aus Ressourcen	Die Umsetzung erfolgt im Rahmen der verfügbaren Haushaltsmittel.

12.3 Beförderungsrichtlinien für Beamtinnen und Beamte	
Ziele	Beförderungen sind gem. Artikel 33 (2) Grundgesetz nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung vorzunehmen. Die Beförderungsrichtlinien legen die Kriterien fest, auf deren Grundlage die Auswahlentscheidungen bei Beförderungen zu treffen sind. Damit soll die Nachvollziehbarkeit und Akzeptanz vergrößert werden.
Sachstand	In der Dienstanweisung DA 1.39/04 Beurteilung und Beförderung von Beamten in der SV EF sind die erforderlichen Kriterien festgeschrieben und das einzuhaltende Prozedere beschrieben. Im Bereich der Unterrepräsentanz von Frauen (derzeit ab A 12 bzw. Entgeltgruppe 11 TVöD) wird Frauen bei gleicher Beurteilung und vergleichbaren Gesamtpunktwert der Beförderungsvorrang eingeräumt, es sei denn, in der jeweiligen Person eines Beamten liegende Gründe überwiegen.
weitere Vorgehensweise	Die Dienstanweisung tritt am 31.12.2015 außer Kraft. Eine inhaltliche Prüfung und ggf. erforderliche Fortschreibung kann somit in 2015 erfolgen. Das POA wird dem Oberbürgermeister den notwendigen Änderungsbedarf, falls vorhanden, fristgemäß anzeigen bzw. die Verlängerung der bestehenden DA erwirken.
Auswirkungen aus Ressourcen	Die Umsetzung erfolgt im Rahmen der verfügbaren Haushaltsmittel.

12.4 Führung auf Probe	
Ziele	Trotz größter Sorgfalt im Auswahlverfahren bei der Besetzung einer Führungsfunktion wird sich die Möglichkeit einer Fehlbesetzung nie ganz ausschließen lassen. Das Instrument der Führung auf Probe bietet eine Alternative zum bisherigen Vorgehen, der sofortigen und dauerhaften Übertragung einer Führungsposition. Führung auf Probe hat das Ziel, zunächst die Bewährung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters auf einer Führungsposition festzustellen und diese im Falle der Bewährung auf Dauer zu übertragen. Damit kann die Eignung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters als Führungskraft auf dieser Position erprobt werden. Das Risiko einer personellen Fehlbesetzung wird minimiert.
Sachstand	In der Vergangenheit wurde das Instrument mit unterschiedlichen Erfahrungen zum Einsatz gebracht.
weitere Vorgehensweise	Das POA wird die Anwendbarkeit des PE-Instrumentes Führung auf Probe für die SV EF prüfen und dem Oberbürgermeister einen entsprechenden Entscheidungsvorschlag unterbreiten.

12.5 Personalauswahlverfahren bei Führungskräften	
Ziele	Die Personalauswahlverfahren bei Führungskräften sollen – wie die Verfahren auf Sachbearbeitungsebene - durch Transparenz, Risikominimierung von Fehlbesetzungen und Chancengleichheit für alle die Qualität und Nachvollziehbarkeit und damit die Akzeptanz von Auswahlentscheidungen vergrößern.
weitere Vorgehensweise	Das POA wird ein Konzept für Grundsätze zur Personalauswahl bei Stellenbesetzungen von Führungskräften entwickeln, das dem Oberbürgermeister zur Entscheidung vorgelegt werden soll. Im Rahmen der Arbeitsgruppenarbeit soll insbesondere geprüft werden, welche systematischen eignungsdiagnostischen Verfahren zur qualifizierten Feststellung von Verhaltensleistungen bzw. Defiziten bei Personalauswahlentscheidungen eingesetzt werden können.

12.6 Personalauswahlverfahren auf Sachbearbeitungsebene	
Ziele	Die Personalauswahl bei Stellenbesetzungen auf der Sachbearbeitungsebene soll transparent gestaltet, das Risiko von Fehlbesetzungen minimiert und darüber hinaus sichergestellt werden, dass alle Bewerber und Bewerberinnen bei der Besetzung von Stellen die gleichen Chancen erhalten. Damit soll die Qualität von Auswahlentscheidungen insgesamt vergrößert werden.
Sachstand	Wesentlicher Inhalt der Personalauswahlverfahren für die Sachbearbeitungsebene bei der SV EF ist, dass alle Auswahlentscheidungen auf einem Abgleich der Kompetenzen der Bewerberinnen und Bewerber mit den stellenbezogenen Anforderungen beruhen. Auf diese Weise werden nicht nur die geeignetsten Bewerberinnen und Bewerber für die Wahrnehmung einer Aufgabe gefunden, es werden auch Über- oder Unterforderungen vermieden und den Beschäftigten Möglichkeiten zur Entwicklung ihrer Kompetenzen eröffnet. Für die Besetzung von Stellen der Sachbearbeitungsebene wird grundsätzlich das strukturierte Interview verwendet, daneben sind aber auch ergänzende Auswahlinstrumente möglich. Die Grundsätze ermöglichen ein transparentes Personalauswahlverfahren, das die getroffenen Auswahlentscheidungen nachvollziehbarer macht und damit auch ihre Akzeptanz vergrößert.
weitere Vorgehensweise	Es besteht kein Handlungsbedarf.

12.7 Verbesserungs- und Vorschlagwesen	
Ziele	Die SV EF ist als moderne Verwaltung bestrebt, gute Dienstleistungen für seine Kundinnen und Kunden zu erbringen und sich permanent weiter zu entwickeln. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung Erfurt sollen als interne Expertinnen und Experten mit schriftlich ausgearbeiteten Verbesserungsvorschlägen zur Erfüllung dieser Aufgaben beitragen. Hierbei kommen insbesondere die nachfolgenden Bereiche in Frage: - o Aufbauorganisation - o Ablauforganisation - o Arbeitssicherheit - o Umweltschutz - o Verhältnis zu den Bürgern - o gesamte Tätigkeit der SV EF Im Gegenzug erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Teil der durch ihre Verbesserungsvorschläge erzielten Einsparungen als Prämie ausgeschüttet.
Sachstand	Mit Wirkung vom 1.01.2008 ist die Dienstvereinbarung 1/2008 Dienstvereinbarung zur Einführung eines Vorschlagswesens in der Stadtverwaltung Erfurt in Kraft getreten. Hierin ist das gesamte Verfahren inkl. der Prämierung für die SV EF geregelt. Die Resonanz ist in den Jahren sehr unterschiedlich.
weitere Vorgehensweise	Es besteht derzeit kein Handlungsbedarf.

12.8 Einstiegshilfen für rückkehrende und neue Beschäftigte	
Ziele	Längere Abwesenheiten vom Arbeitsplatz können schnell zu beruflichen Problemen führen. Arbeitsinhalte und -abläufe verändern sich immer schneller. Das erschwert die Rückkehr in den Beruf. Dies ist ein Problem für Frauen und Männer nach der Elternzeit und einer ggf. anschließenden Beurlaubung, zum anderen aber auch für Beschäftigte, die aus sonstigen Gründen beurlaubt waren und für Langzeiterkrankte, die nach einer längeren Zeit wieder den Einstieg in den Beruf finden müssen. Vergleichbare Probleme bestehen auch bei der Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die in der Vergangenheit gemachten Erkenntnisse zeigen, dass sowohl rückkehrende als auch neue Beschäftigte, die bei der Integration besonders sorgfältig begleitet und unterstützt werden, einen leichteren Einstieg in den Beruf haben.
Sachstand	Instrumente für eine solche Einstiegshilfe sind - o Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche, - o vorbereitende Schulungsmaßnahmen, - o eine anlassbezogene Verwendungsabfrage, - o Teilzeitmodelle. Diese kommen im Einzelfall zum Einsatz. Eine Konzeption oder verwaltungseinheitliche Herangehensweise gibt es derzeit nicht.
weitere Vorgehensweise	Das POA wird beauftragt, ein Konzept zur Einführung und Einarbeitung neuer und rückkehrender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erarbeiten, welches Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung regelt und die Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Führungsaufgabe den unmittelbaren Vorgesetzten zuweist. Im Besonderen im Hinblick auf den demografischen Wandel wird zusätzlich ein Konzept „Einstiegshilfen für rückkehrende und neue Beschäftigte (Basisqualifizierung für Seiteneinsteigende)“ entwickeln und dem Verwaltungsleitung zur Entscheidung vorzulegen.

12.9 Fortbildung	
Ziele	Unter die berufliche Fortbildung – in der Literatur auch als Weiterbildung bezeichnet – fallen jene Maßnahmen und Tätigkeiten, die dazu beitragen, die für die jeweilige aktuelle oder zukünftige Tätigkeit erforderlichen fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterzuentwickeln und zu erhalten.

12.9.1 Externe, fachspezifische Fortbildung	
Ziele	Die externe Fortbildung dient dem Erhalt und der Erweiterung der für die Wahrnehmung der Aufgaben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erforderlichen – fachlichen – Qualifikationen. Hierunter fällt beispielsweise die Teilnahme einer Mitarbeiterin des Amtes für Soziales und Gesundheit an einem Seminar zum Sozialrecht.
Sachstand	Die fachspezifische Fortbildung wird dezentral in den Organisationseinheiten initiiert und abgewickelt. Hierfür werden den Bereichen Fortbildungsmittel im Rahmen ihres eigenen Budgets zur Verfügung gestellt. Dabei wird fast ausschließlich auf Fortbildungsangebote externer Weiterbildungsunternehmen zurückgegriffen. Näheres regelt die DA 1.04/01 Fortbildung. Problematisch stellte sich in der Vergangenheit vereinzelt die Haushaltsüberwachung vor dem Hintergrund verfügbarer Mittel und erforderlicher Reisekosten dar.
weitere Vorgehensweise	Durch eine Mitarbeiterbefragung ist die Zufriedenheit mit der fachspezifischen Fortbildung zu erfragen. Das POA erarbeitet einen Bericht zur Durchführung von fachspezifischen Fortbildungen und lässt die Ergebnisse der Befragung in die Neukonzeption der Fortbildung für die SV EF einfließen.
Auswirkungen aus Ressourcen	Die Umsetzung erfolgt im Rahmen der verfügbaren Haushaltsmittel.

12.9.2 Interne, fachübergreifende Fortbildung

Ziele	Die interne Fortbildung dient dem Erhalt und der Erweiterung der für die jeweilige aktuelle oder zukünftige Tätigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erforderlichen methodischen (z. B. Präsentations- und Moderationsfähigkeiten), sozialen (z. B. Konfliktfähigkeit) und persönlichen Kompetenzen (z. B. Veränderungsbereitschaft / Flexibilität).
Sachstand	Die interne Fortbildung wird zentral vom POA. initiiert und abgewickelt. Näheres regelt die DA 1.04/01 Fortbildung. Auf Grund der angespannten Haushaltssituation war die Aufstellung eines internen Fortbildungsprogramms zeitlich oder finanziell nicht darstellbar. Die Bedarf in der Belegschaft sind auf Grund der vorhandenen Nachfragen als gegeben anzusehen.
weitere Vorgehensweise	Die DA 1.04/01 Fortbildung ist durch das POA zu überarbeiten und den aktuellen Erfordernissen anzupassen. Der Gesamtprozess der PE ist neu auszurichten und unter Einbeziehung der Personalvertretung zukunftsfähig zu vereinbaren. Das POA erarbeitet einen Vorschlag und legt diesen zur Entscheidung dem Oberbürgermeister vor.

12.9.3 IT-Fortbildung

Ziele	Die „interne“ IT-Fortbildung ist hauptsächlich auf die speziellen Bedürfnisse und Probleme, die im Umgang mit den Programmen zur Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Präsentation und Bürokommunikation entstehen, ausgerichtet. Des Weiteren erfolgt unter dem Aspekt der Anwenderschulung auch die Betreuung von umfangreichen Fachverfahren. Neulinge in bestimmten Bereichen sind ebenso berücksichtigt wie Anwenderinnen und Anwender, die eine Vertiefung, Unterstützung oder Auffrischung bereits erworbener Kenntnisse benötigen. Die angebotenen internen Veranstaltungen sollen den Umgang mit den eingesetzten Anwendungen erleichtern und bereits vermittelte Seminarinhalte wiederholen und vertiefen sowie mit ergänzenden Hinweisen und Hilfestellungen bei der Lösung von Anwenderproblemen helfen.
-------	---

Sachstand	Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Abteilung Datenverarbeitung nehmen im Rahmen ihrer Tätigkeit Anwenderschulungen im begrenzten Umfang oftmals arbeitsplatzbezogen vor. Die Einführung neuer Softwarereleases, die Umstellung auf neue Programme und die Einführung neuer Programmkomponenten bedürfen einer umfangreicheren Schulungsaktivität. Hier wurden bis dato entsprechende interne Angebote in der SV EF entwickelt und umgesetzt.
weitere Vorgehensweise	Auf Grund der Arbeitsplatzverdichtung im Bereich der Datenverarbeitung ist die konzeptionelle Neuausrichtung der internen IT-Schulung erforderlich. Das POA wird beauftragt ein Konzept zu entwickeln und die Einbeziehung der Volkshochschule Erfurt zur Aufgabenerfüllung zu prüfen.

12.10 Aufstiegsförderung	
Ziele	Durch die Aufstiegsförderung sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung erhalten. Die Teilnehmenden profitieren durch den Ausbau des persönlichen Wissens und die Schärfung ihres Kompetenzprofils, die SV EF profitiert durch nachhaltig qualifizierte Beschäftigte, die ihre Aufgaben erfolgreich bewältigen und qualitativ verbesserte Arbeitsergebnisse erzielen.
Sachstand	Die Aufstiegsqualifizierung erfolgt in der SV EF derzeit in Einzelfällen bedarfsbezogen. Mehrheitlich geht das Engagement von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus, welches durch das POA im Rahmen der bestehenden Möglichkeiten durch Freistellungen etc. unterstützt wird.
weitere Vorgehensweise	Um die Herausforderungen des demografischen Wandels in der SV EF bewältigen zu können, ist im Rahmen der OE und PE konzeptionell das Instrument der Aufstiegsförderung zu betrachten und ein Vorschlag zu erarbeiten. Die AG OPE ist zu beteiligen, da verlässliche Kriterien für Nachbesetzungen auf Aufstiegsstellen zu erarbeiten sind. Die Geschäftsstelle wird der AG OPE einen Vorschlag zur weiteren Beratung vorlegen.

12.11 Umgang mit Leistungsabweichungen am Arbeitsplatz	
Ziele	Eine Leistungsabweichung am Arbeitsplatz kann - o in einer individuellen Schlechtleistung oder - o im Vorliegen einer gesundheitlich bedingten Leistungsminderung bei einer Mitarbeiterin bzw. einem Mitarbeiter begründet sein. Das Problem ist nicht neu, konnte in der Vergangenheit aber durch verschiedene personelle Maßnahmen abgemildert werden. Mittlerweile hat sich durch die fast überall stark eingeschränkten Personalressourcen die Lage deutlich verschärft. Führungskräfte müssen heute in der Lage sein, Leistungsabweichungen rechtzeitig zu erkennen und im Sinne der Betroffenen und der Arbeitseffizienz gegenzusteuern.
Sachstand	Die Gesamthematik wird derzeit nicht ausreichend bearbeitet.
weitere Vorgehensweise	Die AG OPE sollte mit der Bearbeitung der Thematik betraut werden und eine Handlungsempfehlung „Vorbeugung, Früherkennung und Umgang mit Leistungsabweichungen am Arbeitsplatz“ für Führungskräfte entwickeln und dem Oberbürgermeister bis Mitte 2014 zur Entscheidung vorlegen.

12.12 Arbeitszeitgestaltung	
Ziele	Die flexible Arbeitszeitgestaltung hat zum Ziel, - o den Interessen der Kundinnen und Kunden der SV EF gerecht zu werden, die flexible Öffnungs- und Sprechzeiten und die Ausdehnung von Dienstleistungsangeboten erwarten, - o die Interessen nach individueller Gestaltung der Arbeitszeit der Beschäftigten aufzunehmen, um die Leistungsbereitschaft und Arbeitsmotivation zu stärken, - o die Verwaltungsaufgaben wirtschaftlicher zu erledigen, indem durch die Flexibilität der Organisation Schwankungen des Arbeitsanfalles aufgefangen werden und - o die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern.
Sachstand	Mit der Dienstvereinbarung über die flexible Arbeitszeit verfügt die SV EF über eine moderne und flexible Arbeitszeitregelung. Die weitreichenden Gleitzeitspannen ermöglichen den Beschäftigten eine individuelle Gestaltung ihrer Arbeitszeit. Gleichzeitig erhalten die Kundinnen und Kunden durch großzügige Öffnungszeiten und der Möglichkeit zur Vereinbarung von Einzelterminen ausreichend Gelegenheit, ihre Behördengänge zu erledigen..
weitere Vorgehensweise	Da in der Umsetzung der DV zur Flexibilisierung der Arbeitszeit und bei der Erarbeitung der Arbeitszeitmodelle für die Ämter zahlreiche Fragen in der Personalvertretung und dem POA aufgeworfen wurden sind, ist die inhaltliche Prüfung der Regelung der DV dringend angezeigt. Das POA wird beauftragt eine Analyse zu erarbeiten und mit dem Personalrat die Überarbeitung der DV zu prüfen. Dem Oberbürgermeister ist der Entwurf der DV zur Unterschrift vorzulegen.

12.13 Telearbeit	
Ziele	Mit der Einführung von Telearbeit werden bei der SV EF insbesondere folgende Ziele angestrebt: 1. Flexibilisierung von Arbeitsprozessen 2. Erhöhung der Produktivität durch konzentrierteres Arbeiten 3. Personalerhaltung 5. Motivation und Zufriedenheit 6. bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf 7. größere Selbstbestimmung und Zeitsouveränität 8. Erhöhung der Lebensqualität 9. Entlastung des Verkehrs und der Umwelt
Sachstand	Die SV EF erarbeitet derzeit mit dem Personalrat eine Dienstvereinbarung zur Einführung der alternierenden Telearbeit. Diese soll mit Wirkung zum 1.01.2014 eingeführt werden. Die Initiative zur Einrichtung von Telearbeitsplätzen obliegt den Organisationseinheiten mit der hiermit verbundenen Verpflichtung, die für die Einrichtung und den Betrieb der Telearbeitsplätze entstehenden Kosten in ihrem Budget zu tragen und die Wirtschaftlichkeit bzw. Vorteile aufzuzeigen. Nähere Details regelt die Dienstvereinbarung.
weitere Vorgehensweise	Das POA begleitet den Prozess der Einführung der alternierenden Telearbeit und legt dem Oberbürgermeister nach 2 Jahren Laufzeit einen Statusbericht vor.

12.14 Chancengleichheit und Frauenförderung

Ziele	Frauenförderung innerhalb der SV EF zielt darauf ab, den Auftrag des Grundgesetzes (Art. 3, Abs. 2 GG) "Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin." und des Thüringer Gleichstellungsgesetzes zu realisieren und eine paritätische Beschäftigung von Frauen und Männern auf allen Ebenen und in allen Besoldungs- und Entgeltgruppen zu erreichen.
Sachstand	Das Konzept für Chancengleichheit wurde 2012 durch den Oberbürgermeister verabschiedet. Die AG arbeitete bis dato unter Federführung des POA. Auf Grund der aktuellen Novellierung des Thüringer Gleichstellungsgesetzes geht die Verantwortung auf die Gleichstellungsbeauftragte der SV EF über.
weitere Vorgehensweise	Die Geschäftsführung zur Konzeptumsetzung ist durch das POA zu koordinieren. Anschließend überprüft die Gleichstellungsbeauftragte die bestehende Struktur und erarbeitet einen Vorschlag zur Maßnahmenumsetzung. Die gesetzlichen Fristen zur Fortschreibung des Konzeptes für Chancengleichheit sind zu beachten.

12.15 Beurteilungswesen	
Ziele	Beurteilungen als Mittel der Personalentwicklung zielen darauf ab, - o die am Arbeitsplatz gezeigten Leistungen zu bewerten, - o Eignungen, Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten zu beschreiben, - o Rückmeldungen zur Standortbestimmung, Anerkennung und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu geben, - o Informationsgrundlagen für gezielte Personalmaßnahmen zu schaffen, wie z.B. für den leistungs-, eignungs- und befähigungsgerechten Personaleinsatz, gezielte Förderung, die Personalentwicklungsplanung oder die Bewertung früherer Personalentscheidungen.
Sachstand	Gemäß DA 1.39/04 ist die Eignung, Befähigung und Leistung von Beamtinnen und Beamten zu bestimmten Anlässen bzw. in regelmäßigen Abständen zu beurteilen. Die Beurteilungsrichtlinie des SV EF sieht vor, die regelmäßige Beurteilung von Beamtinnen und Beamten wegen der hohen Beurteilungsdichte anlassbezogen durchzuführen. Für die Tarifbeschäftigten ist eine Regelbeurteilung nicht vorgeschrieben. Bei besonderen Anlässen (z.B. Ablauf der Probezeit) werden Beurteilungen eingeholt, deren Inhalte mit der Beurteilung für die Beamtinnen und Beamten jedoch kaum vergleichbar sind. Es stehen entsprechende Vorlagen in der SV EF Vorlagenverwaltung zur Verfügung.
weitere Vorgehensweise	Derzeit besteht kein Handlungsbedarf.

12.16 Führungsfeedback	
Ziele	Ein Führungsfeedback ist eine strukturierte, subjektive Rückmeldung der unmittelbaren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über das erlebte Führungsverhalten, die systematisch, in einer methodischen Qualitätsansprüchen genügenden Form, durchgeführt wird. Ziel des Führungsfeedbacks ist der Austausch von Wahrnehmungen zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der vorgesetzten Führungskraft zur Optimierung des Führungsverhaltens.
Sachstand	In der SV EF gibt es derzeit keine standardisierten Verfahren zum Führungsfeedback.
weitere Vorgehensweise	Es besteht Handlungsbedarf. Das POA erarbeitet einen Vorschlag zur Einführung eines systematisierten Führungsfeedbacks im Rahmen. Dabei soll die Möglichkeit einer anonymen Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geprüft werden. Die Ergebnisse sind im Rahmen möglicher Maßnahmen zur Führungskräfte-schulung zu beachten.

12.17 Betriebliches Gesundheits- und Eingliederungsmanagement	
Ziele	Durch die Einrichtung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) soll der Schutz der Beschäftigten vor Gefahren für Leben und Gesundheit bei der Arbeit durch Beseitigung von Gefährdungen am Arbeitsplatz erhöht und langfristig eine Senkung der Krankheitstage herbeigeführt werden. Die geplanten Maßnahmen sollen zu einer Motivationssteigerung der Beschäftigten führen und insgesamt die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöhen.
Sachstand	Die SV EF hat sich der Thematik angenommen und mit der DV Betriebliches Eingliederungsmanagement ein umfassendes Regelwerk und Prozedere zur Beachtung der Problemstellungen und Zielerreichung zum 1.02.2008 eingeführt. Zu dem wird durch die SV EF ein umfangreiches Gesundheitsprogramm mit Einzelmaßnahmen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an.
weitere Vorgehensweise	Auf Grund der gestiegenen Fallzahlen sind die Regelungen der DV BEM zu überprüfen und die Prozedere anzupassen. Hierzu wird die Gesundheitsbeauftragte mit der Prüfung beauftragt. Im Rahmen der Haushaltsplanung sind aufreichend Mittel für die Fortführung des Gesundheitsprogramms einzuplanen.

12.18 Suchtprävention und -beratung	
Ziele	Ziel der betrieblichen Suchtprävention und -beratung ist es, die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten bzw. wiederherzustellen und Unfallgefahren infolge jeglichen Suchtmittelmissbrauches (z.B. Alkohol, Medikamente usw.) zu verhindern sowie den Suchtgefährdeten und -kranken frühzeitige Hilfsangebote zu unterbreiten.
Sachstand	Mit der Dienstvereinbarung 1/2005 zur Bewältigung von Suchtproblemen am Arbeitsplatz liegt für die SV EF ein umfassendes Programm für die innerbetriebliche Suchtprävention und -beratung vor. Die SV EF führt in regelmäßigen Abständen verpflichtende Führungskräfte-seminare zum Thema „Sucht“ durch.
weitere Vorgehensweise	Auf der Grundlage der o. a. Dienstvereinbarung ist die Suchtprävention und -beratung weiter zu entwickeln. Die vom Arbeitskreis Sucht für erforderlich gehaltenen Maßnahmen sind vom POA zu planen und zu organisieren.

12.19 Leistungsorientierte Bezahlung	
Ziele	Die leistungsorientierte Bezahlung soll die öffentlichen Dienstleistungen verbessern, die Effektivität und Effizienz der Organisation und Prozesse steigern und zugleich die Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz stärken. Sie ist ein Instrument der Personalführung und -förderung und soll dazu beitragen, eine offene und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Beschäftigten zu unterstützen.
Sachstand	Mit der am 30.09.2011 abgeschlossenen Dienstvereinbarung über ein System der leistungsorientierter Bezahlung in der Stadtverwaltung Erfurt § 18 TVöD (VKA) steht der SV EF ein leistungsorientiertes Bezahlungssystem zur Verfügung. Danach wird den Tarifbeschäftigten ab 2012 eine Leistungsprämie als Einmalzahlung auf Grund einer individuellen Leistung gewährt. Die Leistungsfeststellung ist in der Dienstvereinbarung umfassend geregelt.
weitere Vorgehensweise	Die Aufgaben des Controllings und der Weiterentwicklung des betrieblichen Systems obliegt der Betrieblichen Kommission, die sich hiermit in ihren regelmäßigen Sitzungen auseinandersetzen und entsprechende Empfehlungen abgeben wird.

13. Fazit

Die Aktivitäten und Maßnahmen des POA zur Lösung der bestehenden Aufgabenstellung im Bereich OE und PE sind sehr vielfältig gewesen. Auf Grund der bestehenden Herausforderungen und der erläuterten Bausteine der Organisations- und Personalentwicklung ist eine Weiterführung der Aktivitäten und strategischer Ausbau als langfristig angelegter und zielgerichteter Prozess in der SV EF unabdingbar. Die Alterung der Belegschaft und die Alterung der Bevölkerung haben unmittelbar Einfluss auf die SV EF. Daher ist die Einrichtung der AG OPE und somit die prozessorientierte Einbindung der Fachdezernate in die OE und PE erforderlich.