

Stadt Heidelberg  
Dezernat I, Personal und Organisationsamt

**Personalentwicklung**  
**hier: Vorgesetztenbeurteilung bei der Stadt**  
**Heidelberg**

## Informationsvorlage

**Beschlusslauf!**

Die Beratungsergebnisse der einzelnen  
Gremien beginnen ab der Seite 2.2 ff.

Beratungsfolge	Sitzungstermin	Behandlung	Kenntnis genommen	Handzeichen
Haupt- und Finanzausschuss	11.05.2005	Ö	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nein	

**Inhalt der Information:**

*Der Haupt- und Finanzausschuss nimmt vom Ergebnis der Vorgesetztenbeurteilung Kenntnis.*

**Sitzung des Haupt- und Finanzausschusses vom 11.05.2005**

**Ergebnis:** Kenntnis genommen

## **Prüfung der Nachhaltigkeit der Maßnahme in Bezug auf die Ziele des Stadtentwicklungsplanes / der Lokalen Agenda Heidelberg**

### 1. Unmittelbar betroffene Ziele des Stadtentwicklungsplanes

**Nummer/n:**    **Ziel/e:**  
**(Codierung)**

keine

**Begründung:**

Ziele des Stadtentwicklungsplanes (STEP) sind nicht tangiert.

### 2. Mittelbar betroffene Ziele des Stadtentwicklungsplanes im Sinne eines fachübergreifenden Ansatzes

**Nummer/n:**    **Ziel/e:**  
**(Codierung)**

keine

**Begründung:**

Ziele des Stadtentwicklungsplanes (STEP) sind nicht tangiert.

## **Begründung:**

### **1. Einführung der Vorgesetztenbeurteilung:**

Für ein effizientes und kundenorientiertes Dienstleistungsunternehmen sind qualifizierte und motivierte Beschäftigte unverzichtbar. Seit vielen Jahren ist eine umfassende und kontinuierliche Personalentwicklung ein wichtiger Bestandteil unserer Verwaltungsreform. Neben einer fundierten Aus- und Fortbildung sind unser Leitbild für Führungskräfte und das Personalgespräch die Instrumente mit dem höchsten Stellenwert.

Ergänzend hierzu wurde im Jahre 2003 in Zusammenarbeit mit der Personalvertretung die Vorgesetztenbeurteilung als weiterer wichtiger Baustein eingeführt.

Die Führungskräfte tragen durch ihr Führungsverhalten und ihre Vorbildfunktion für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wesentlich zum Gelingen der Veränderungsprozesse bei. Ihre Aufgabe ist es, die Beschäftigten zu motivieren und den Anforderungen entsprechend zu qualifizieren.

Es ist konsequent neben dem bisherigen Beurteilungswesen von „oben nach unten“ nun auch die Beschäftigten zu fragen, wie sie Führung erleben bzw. in welchem Maße aus ihrer Sicht die Vorgesetzten den Anforderungen unseres Leitbildes gerecht werden.

Bei der Vorgesetztenbeurteilung werden alle Beschäftigten mit Vorgesetztenfunktion bis hin zur Oberbürgermeisterin von ihren direkt unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anonym beurteilt (Fremdbewertung). Parallel dazu geben die Vorgesetzten dazu eine Selbsteinschätzung (Eigenbewertung) ab.

Ziel der Beurteilung ist es, das Führungsverhalten transparent zu machen. Die Vorgesetzten erhalten wichtige Erkenntnisse darüber, wie ihr Führungsverhalten wirkt und inwieweit sich die Wertung der Beschäftigten mit ihrer Selbsteinschätzung deckt. Das anschließende Gespräch mit den beurteilenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und das schriftliche Festhalten von Absprachen sollten als Chance für eine bessere Zusammenarbeit verstanden werden.

Die bzw. der unmittelbare Vorgesetzte der/des Beurteilten wird über das Auswertungsergebnis informiert und hat bei offensichtlichen Führungsdefiziten die Möglichkeit zusammen mit der beurteilten Führungskraft Maßnahmen zu vereinbaren, wie z.B. gezielte Fortbildungen.

Mit einer Informationsvorlage (Drucksache: 91/2003/V) haben wir am 26.02.2003 im Haupt- und Finanzausschuss bereits über die Einführung der Vorgesetztenbeurteilung berichtet. Nach der flächendeckenden Einführung der Vorgesetztenbeurteilung können wir nun über die Ergebnisse informieren.

## 2. Praktische Durchführung:

Alle wichtigen Informationen zum Thema Vorgesetztenbeurteilung wurden in einem Sondermitteilungsblatt am 28. Januar 2003 zusammengefasst, das an alle Beschäftigten verschickt wurde. Ergänzende Schulungen – wie damals beim Personalgespräch – waren nicht erforderlich.

In den Jahren 2003 und 2004 haben unsere Beschäftigten ihre Vorgesetzten beurteilt. Die Beurteilung erfolgte anhand eines standardisierten Fragebogens, den im Wesentlichen der Gesamtpersonalrat mit Unterstützung des Amts für Stadtentwicklung und Statistik entwickelt hat. Die Fragen beziehen sich konkret auf die einzelnen Anforderungen unseres Leitbildes für Führungskräfte und decken damit die vier Kompetenzbereiche (persönliche, soziale, fachliche und methodische Kompetenz) ab.

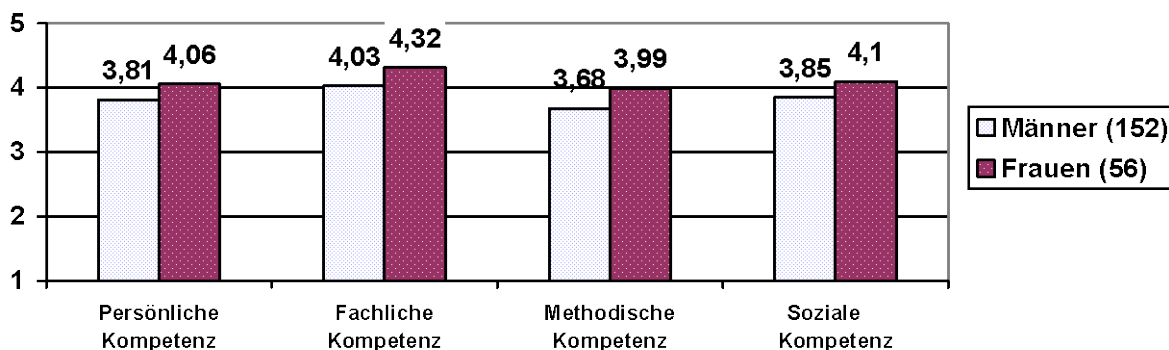
Die Beurteilenden haben hierbei die Möglichkeit ihre/n Vorgesetzte/n von „stimme überhaupt nicht zu“ (Stufe 1) bis hin zu „stimme voll zu“ (Stufe 5) zu bewerten.

Der gleiche Fragebogen (Eigenbewertung) wird durch die Führungskraft ausgefüllt.

Die Auswertung der Fragebögen erfolgte durch die Statistikabteilung des Amts für Stadtentwicklung und Statistik. Die bzw. der Vorgesetzte erhielt das Ergebnis in Form eines Auswertungsbogens, auf dem die Selbsteinschätzung und die Einschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - gegliedert nach den einzelnen Kompetenzbereichen - grafisch dargestellt wurden (s. Anlage 1).

Zwischenzeitlich liegen uns die Beurteilungen von **208 Vorgesetzten** vor, die von insgesamt **1.664 Beschäftigten** beurteilt wurden. Der innerstädtische Gesamtschnitt liegt bei einer Skala von 1 bis 5 bei **3,93**. Aufgegliedert in die einzelnen Kompetenzbereiche gestaltet sich das Ergebnis wie folgt:

### Mittelwert der Fremdbewertungen - getrennt nach Frauen und Männern

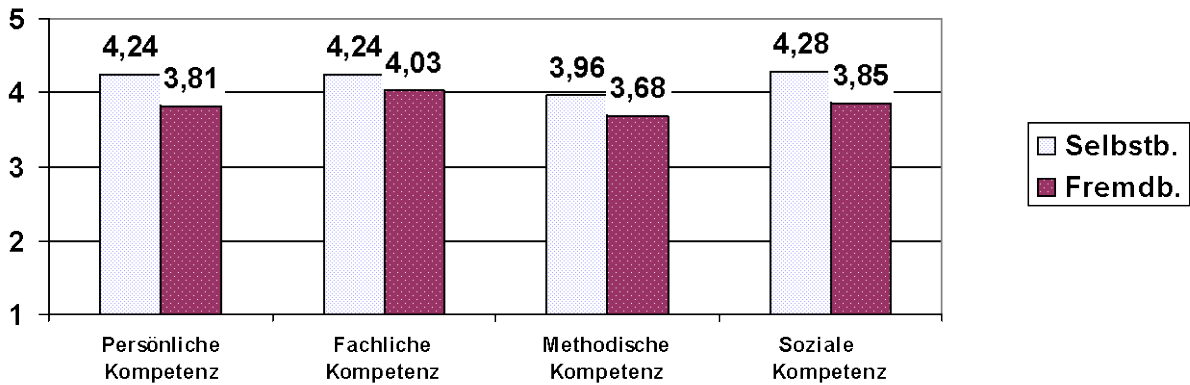


Die weiblichen Führungskräfte wurden mit einem Gesamtdurchschnitt der Fremdbewertungen von **4,13** besser beurteilt als die männlichen mit **3,86**.

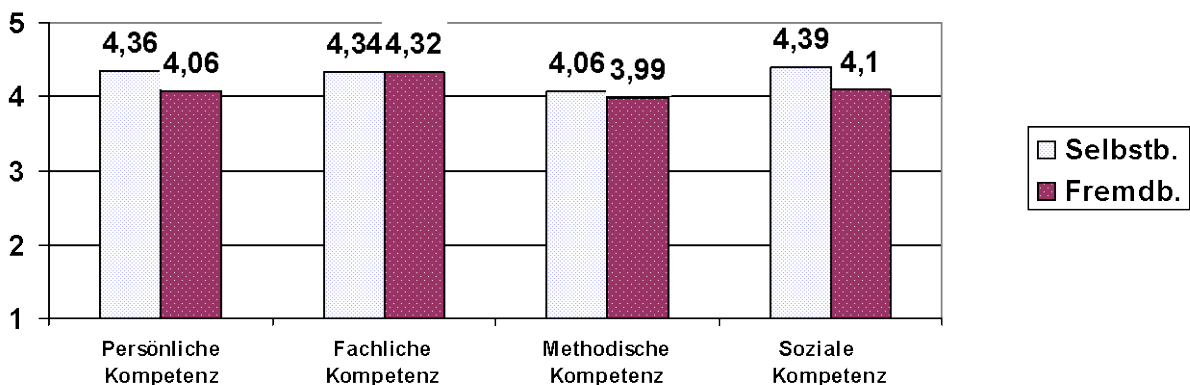
Bei der Eigenbewertung haben sich die weiblichen Vorgesetzten im Durchschnitt mit **4,32**, die männlichen Vorgesetzten mit **4,21** eingeschätzt. Die durchschnittliche Differenz zwischen Eigen- und Fremdbewertung lag somit bei den Frauen bei 0,19 und bei den Männern bei 0,35.

Die Abweichungen zwischen der Fremd- und Eigenbeurteilung bei den vier Kompetenzbereichen getrennt nach weiblichen und männlichen Vorgesetzten sind in den folgenden Grafiken dargestellt:

Abweichung zwischen Eigen- und Fremdbewertung  
der 152 männlichen Vorgesetzten



Abweichung zwischen Eigen- und Fremdbewertung  
der 56 weiblichen Vorgesetzten



### 3. Bewertung/Ausblick:

Nach der Einschätzung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen wir bei der Stadt Heidelberg über sehr qualifizierte Führungskräfte. Dies gilt für Männer und Frauen gleichermaßen. Beim genaueren Hinsehen haben die weiblichen Vorgesetzten die Nase vorne. Sie liegen mit einem durchschnittlichen Bewertungsergebnis von 4,13 vor ihren männlichen Kollegen mit durchschnittlich 3,86. Erstaunlich ist dabei auch, dass die weiblichen Führungskräfte in allen Kompetenzbereichen besser abschneiden. Das vorliegende Ergebnis der Vorgesetztenbeurteilung spricht dafür unsere Anstrengungen zur Chancengleichheit unvermindert fortzusetzen, da gerade bei Führungspositionen noch keine Parität erreicht ist.

Die aus der Vorgesetztenbeurteilung gewonnenen Kenntnisse lassen den Schluss zu, dass durch die Anonymität der Beurteilenden eine realistische Einschätzung der Vorgesetzten möglich war und auch erfolgt ist.

Die Ergebnisse der Vorgesetztenbeurteilung insgesamt werden in einem nächsten Schritt beim Fortbildungsangebot berücksichtigt, um eine weitere Verbesserung der Führungskompetenzen gezielt zu fördern.

Die Auswertung wird in die Personalakte aufgenommen. Bei der Besetzung von Führungspositionen werden die Ergebnisse als wesentlicher Bestandteil in die Entscheidung einbezogen.

Bei der Einführung der Vorgesetztenbeurteilung wurde festgelegt, dass die Beurteilung nach längstens fünf Jahren, bei Bedarf früher, wiederholt wird. Beschäftigte, die eine Vorgesetztenfunktion übernehmen bzw. den Aufgabenbereich wechseln, werden demnächst in den Städtischen Mitteilungen darauf aufmerksam gemacht, aus eigenem Interesse die Vorgesetztenbeurteilung nach einer angemessenen Einarbeitungszeit durchzuführen.

Wir sind sicher, dass neben dem Leitbild für Führungskräfte und dem Personalgespräch auch die Vorgesetztenbeurteilung das Führungsverhalten innerhalb unserer Verwaltung mittel- und langfristig positiv beeinflussen wird.

gez.

Beate Weber

<b>Anlage zur Drucksache:</b>	
<b>Lfd. Nr.</b>	<b>Bezeichnung</b>
A 1	Musterauswertung