

HESSISCHES MINISTERIUM DES INNERN UND FÜR SPORT

514

Grundsätze über Zusammenarbeit und Führung in der hessischen Landesverwaltung

Bezug: Erlass vom 28. November 2012 (StAnz. S. 1316)

Die hessische Landesregierung hat am 11. Juni 2018 die überarbeiteten Grundsätze über Zusammenarbeit und Führung in der hessischen Landesverwaltung beschlossen.

Sie treten am Tag nach der Veröffentlichung im Staatsanzeiger in Kraft.

Wiesbaden, den 8. Juni 2018

**Hessisches Ministerium
des Innern und für Sport**
Z 4-03v11.05-06
– Gült-Verz. 3200 –

StAnz. 28/2018 S. 850

Grundsätze über Zusammenarbeit und Führung in der hessischen Landesverwaltung vom 11. Juni 2018

1 Vorwort

Wachsende Anforderungen und gesellschaftliche Veränderungen beeinflussen die Ansprüche an die Landesverwaltung, die sich gerade auch im Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern weiterhin als modern und attraktiv präsentieren will. Es sind Herausforderungen und Zukunftsaufgaben, die sich insbesondere ergeben aufgrund

- steigender Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger an eine effiziente und effektive Verwaltung,
- immer komplexerer Aufgaben, die wegen der demografischen Entwicklung mit zunehmend weniger und vielfältigerer Belegschaft bewältigt werden müssen,
- drohendem Fachkräftemangel,
- interkultureller Öffnung der Verwaltung,
- zunehmender Digitalisierung der Arbeitswelt,
- dem weiterhin hohen Beschäftigungsstand von Menschen mit Behinderungen und deren Inklusion, die weiter gefördert werden sollen,
- der wirtschaftlichen Entwicklung
- sowie der Haushaltskonsolidierung mit Übergang zu öffentlichen Haushalten ohne Neuverschuldung.

Die Landesregierung hat verschiedene Maßnahmen in unterschiedlichen Bereichen ergriffen, um angemessen mit den Anforderungen umzugehen und die Qualität der Aufgabenerfüllung sicherzustellen. Dabei kann die Verwaltung nur so gut sein, wie die Menschen, die dort arbeiten. Sie braucht bei veränderten, oft schwierigeren Arbeitsbedingungen kompetente, engagierte, flexible und motivierte Beschäftigte¹ in einer wertschätzenden Verwaltungskultur. Hierfür bedarf es verlässlicher Leitlinien und Orientierungshilfen für das tägliche Miteinander.

Die Grundsätze über Zusammenarbeit und Führung sollen zu gegenseitigem Vertrauen, wertschätzender, mitarbeiterbezogener und situationsbestimmter Führung und Zusammenarbeit beitragen und sind bei der täglichen Arbeit anzuwenden.

2 Die Rolle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Leistungsfähigkeit der Verwaltung hängt im hohen Maße auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab. Sie sollen bereit sein, Aufgaben und Verantwortung zu übernehmen, initiativ, kreativ und verlässlich tätig zu sein. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tragen Verantwortung dafür, dass sie ihre Aufgaben sach-, qualitäts- und termingerecht sowie kostenbewusst erledigen. Sie wollen eine Arbeit, mit der sie sich identifizieren und die sie möglichst eigenständig erledigen können.

Die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen wird vorausgesetzt und durch zahlreiche Fortbildungsangebote gefördert und unterstützt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Eigeninitiative entwickeln und sich selbständig um den Erwerb und die Ak-

tualisierung der für ihren Aufgabenbereich und ihre berufliche Entwicklung erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten bemühen. Gelebte Vielfalt und Wertschätzung – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität – ermöglicht es, vorhandene Potentiale zu steigern. In einer offenen Verwaltung wird es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern leichter fallen, ihre Talente und Fähigkeiten einzusetzen und weiterzuentwickeln.

Durch den mittlerweile durchgängigen Einsatz von Informationstechnik an den Arbeitsplätzen kommt dieser eine immer größere Rolle zu. Von den Beschäftigten wird die Bereitschaft erwartet, sich der angebotenen technischen Hilfsmittel zu bedienen und mit ihnen zu arbeiten. Eine moderne Infrastruktur ist dafür Voraussetzung.

3 Die Rolle der Führungskräfte

Führungskräfte tragen entscheidend dazu bei, einen Umgang zu pflegen, der von gegenseitigem Respekt, Wertschätzung und Vertrauen auch im Sinne der Charta der Vielfalt geprägt ist (vgl. hierzu weitere Informationen auf der Webseite <http://www.charta-der-vielfalt.de/die-charta>). Sie müssen als Motor in Veränderungsprozessen fungieren und einen aktiven Part bei der Umsetzung vorgegebener Ziele und Maßnahmen sowie bei der Initiierung neuer Projekte und Aktivitäten einnehmen und – soweit möglich – Entwicklungen vorhersehen und aktiv steuern. Dabei kann insbesondere der Prozess der interkulturellen Öffnung der Verwaltung nur erfolgreich sein, wenn vor allem Führungskräfte den Prozess umsetzen.

Führungskompetenz erfordert nicht nur Fachkenntnisse, sondern darüber hinaus auch weitere Fähigkeiten und Eigenschaften. Dazu gehören insbesondere Kompetenzen in folgenden Bereichen:

Soziale Kompetenzen wie die Fähigkeit zur Mitarbeiterführung sind unabdingbare Voraussetzungen. Dabei gilt es, eigenverantwortlich zu handeln, Aufgaben (mit Ausnahme der Führungsaufgaben) zu delegieren, Entscheidungsbereitschaft zu besitzen, Kreativität, Praxisnähe und Durchsetzungsfähigkeit bei der Umsetzung zu beweisen.

Ein respektvoller und wertschätzender Umgang miteinander kann viele Belastungen auffangen.

Führungskräfte müssen sich ihrer Vorbildfunktion bewusst sein und aktiv vorleben, was sie von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwarten.

Zur Führungskompetenz gehört Individualität. Menschen erwarten zu Recht, als Individuen behandelt zu werden. Deshalb hat souveräne Führung immer ihren eigenen Stil. Dazu gehört auch, die individuellen Stärken des Einzelnen zum Beispiel durch Erkennen und Fördern des Weiter- und Fortbildungsbedarfs zu unterstützen.

Auf Führungskräfte kommen erhöhte Belastungen zu, da sie die schwierigen Aspekte der Veränderungen selbst bewältigen und auch ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vermitteln müssen. Hierfür brauchen sie insbesondere Motivation, Kommunikations- und Kritik- sowie Konfliktlösefähigkeit, Lernbereitschaft, Frustrationstoleranz und die Fähigkeit zur Selbstreflexion einschließlich Selbstkritik.

Für die gezielte (Fort-)Entwicklung der Führungskompetenzen sind die berufsbegleitenden Maßnahmen der Führungskräftefortbildung eine wichtige Hilfe. Führungskräfte müssen jedoch auch selbst an ihrer Entwicklung arbeiten. Sie müssen ihre Fähigkeit zur Selbstreflexion durch gezielte Nutzung von Feedback in der Zusammenarbeit erhöhen und bereit sein, ihr eigenes (Führungs-) Verhalten kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls zu ändern. Diese Anforderungen werden unter anderem durch die landesweite, regelmäßige und standardisierte Vorgesetztenrückmeldung unterstützt, die über die Einschätzungen hinaus Gespräche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über die Ergebnisse sowie Gespräche mit den nächst höheren Vorgesetzten vorsieht.

Führungskräfte sollen zur Verwirklichung der Ziele des Hessischen Gleichberechtigungsgesetzes speziell ihre Mitarbeiterinnen auffordern und sie ermutigen, frühzeitig verantwortungsvolle Aufgaben zu übernehmen.

¹ Dabei wird der Begriff „Beschäftigte“ als Oberbegriff für Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmer und Beamtinnen/Beamte verwendet.

4 Vertrauensvolle Zusammenarbeit

Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind gemeinsam für die Arbeitsatmosphäre verantwortlich.

Erfolgreiche Zusammenarbeit erfordert Vertrauen, gegenseitige Unterstützung, wertschätzenden Umgang und transparente Entscheidungen. Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schaffen und pflegen ein von Offenheit und Vertrauen geprägtes Arbeitsklima sowie eine leistungsfördernde, erfolgsorientierte, aber auch solidarische Arbeitsatmosphäre, in der Personen mit unterschiedlichen Biografien, Mentalitäten und Meinungen Akzeptanz finden. Der persönliche Umgang ist von Respekt, einer offenen und freundlichen Begegnung sowie einer positiven Grundstimmung geprägt.

Dabei ist die rechtzeitige und umfassende Information zwischen allen Hierarchieebenen sowie allen beteiligten Dienststellen Grundlage effektiver Aufgabenerledigung. Für die Weitergabe von Informationen sind alle gleichermaßen verantwortlich. Dabei haben die Vorgesetzten dafür zu sorgen, dass auch Teilzeitbeschäftigte und abwesende Angehörige der Organisationseinheit an dem Informationsfluss teilhaben. Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sicherzustellen, dass zum Beispiel für den Vertretungsfall die hierfür notwendigen Informationen weitergegeben werden.

Des Weiteren müssen Vorgesetzte auf Arbeitsergebnisse und Gesprächswünsche eingehen und dürfen versteckte Hilferufe ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht überhören. Mobbing, sexuelle Diskriminierung und andere Störungen der Arbeitsatmosphäre lassen sie nicht zu und treten bereits Anfängen entgegen. Sie sind insbesondere verpflichtet, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen. Dies umfasst die Vereinbarkeit der Betreuung von Kindern sowie der pflegebedürftigen Angehörigen mit den täglichen Arbeitsanforderungen und Belastungen. Des Weiteren soll die Gesunderhaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert werden. Die Teilhabe am Arbeitsleben ist bei Menschen mit Behinderungen zu fördern und zu sichern. Vorgesetzte müssen sich zum Beispiel zu den Richtlinien zur Integration und Teilhabe schwerbehinderter Angehöriger der hessischen Landesverwaltung fortbilden (vgl. Ziffer X. A. „Berufliche Eingliederung schwerbehinderter Menschen als Personalführungsaufgabe“). Diese sind auch in geeigneter Form zu kommunizieren.

Vorgesetzte müssen mehr Integrationsleistung erbringen, um im Hinblick auf die zunehmende Vielfalt in der Organisation und die unterschiedlichen Wertvorstellungen im täglichen Umgang eine vertrauensvolle Zusammenarbeit sicherzustellen.

5 Motivation

Motivation ist ein wesentlicher Faktor für die Arbeitszufriedenheit. Sie wirkt sich unmittelbar auf die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit aus. Unzufriedenheit bei der Arbeit, aber auch Ängste durch Umstrukturierungsmaßnahmen beziehungsweise Organisationsveränderungen oder größer werdende Leistungsanforderungen können motivationshemmend wirken.

Es gehört daher zu einer wesentlichen Führungsaufgabe, die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern. Um die Arbeitszufriedenheit zu unterstützen sollen Vorgesetzte ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Handlungsspielräume einräumen, ihnen nach Möglichkeit vielseitige Aufgaben übertragen und sicherstellen, dass sie durch die Aufgabenstellung gefordert, aber nicht überfordert sind.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen ihre eigene Motivation ein und können erwarten, dass ihre Vorgesetzten

- ihnen Orientierung, Wertschätzung sowie Respekt entgegenbringen,
- sie in Informations- und Entscheidungsprozesse einbeziehen,
- sie entsprechend ihrer Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung fördern und dabei die vorhandenen Potenziale nutzen,
- ihnen differenzierte Rückmeldungen zu ihren Leistungen geben,
- für ihre persönlichen Anliegen Verständnis zeigen,
- die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen,
- ihre Gesunderhaltung fördern und die Teilnahme an gesundheitsfördernden Maßnahmen unterstützen,
- sie vor unberechtigter Kritik in Schutz nehmen
- und ein Vorbild in ihrem Einsatz, mit ihrer Tatkraft und im persönlichen Umgang sind.

Zur Führungsaufgabe gehört es auch, nach den Ursachen eingeschränkter Motivation zu suchen. Bei den Ursachen sollten Vorgesetzte insbesondere Umstände, die sie selbst beeinflussen können, bedenken.

Wichtige Fragen hierbei sind:

- Ist der Geschäftsablauf in dem Arbeitsbereich optimal gestaltet?
- Ist die Arbeit gerecht verteilt?
- Wie funktioniert der Informationsaustausch?
- Gibt es eventuell Probleme im persönlichen Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?
- Gibt es möglicherweise Probleme zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, zum Beispiel aufgrund ihres unterschiedlichen Alters oder ihres kulturellen Hintergrundes?

Hierbei gehen die Vorgesetzten auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu, um die Ursachen eingeschränkter Motivation im Gespräch zu klären. Soweit Vorgesetzte die Ursachen nicht selbst beheben können, leiten sie die erforderlichen Änderungsvorschläge an die zuständigen Stellen weiter.

6 Anerkennung und Kritik

Menschen möchten, dass ihre Arbeit beachtet und gewürdigt wird. Dies gilt für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte gleichermaßen. Fehlt eine Rückmeldung, bleiben die Beschäftigten über die Bewertung ihrer Leistung im Ungewissen. Anerkennung und Kritik sind deshalb zeitnah und auf einen konkreten Sachverhalt bezogen zu äußern.

Für den Erhalt der Motivation ist die Anerkennung von Leistung wesentlich. Lob ist der beste Ansporn für engagiertes Arbeiten. Anerkennung muss ehrlich und überzeugend ausgesprochen werden. Sie wirkt ungläubig, wenn sie zu überschwänglich oder zu routiniert geäußert wird.

Notwendige Kritik ist sachlich, klar und konstruktiv mit dem Ziel einer Lösung zu äußern. Sie erfolgt nicht vor Dritten, darf keine Verallgemeinerungen, Andeutungen und Bloßstellungen enthalten und sich nur auf ein bestimmtes Verhalten, nicht aber auf die Person beziehen. Kritik soll im Rahmen eines Gesprächs erfolgen, damit beide Seiten ihre Sicht darstellen können.

7 Förderung und Fortbildung

Die Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Förderung ihrer beruflichen Entwicklung sind eine wesentliche Führungsaufgabe, da nur gut aus- und fortgebildete Beschäftigte die sich rasch ändernden beruflichen Anforderungen erfüllen können. Daher sollen Vorgesetzte Gespräche über in Betracht kommende Fortbildungsmaßnahmen führen. Sie sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Besuch von geeigneten Fortbildungsveranstaltungen auch in dem Bereich interkultureller Kompetenz auffordern, sich für ihre Teilnahme einsetzen und die hierfür erforderlichen Freiräume schaffen.

Vorgesetzte fördern die berufliche und persönliche Weiterentwicklung und Veränderung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, indem sie den Wunsch nach Wechsel des Dienstpostens (zum Beispiel Rotation) aktiv unterstützen.

8 Delegation

Erfolgreiche Zusammenarbeit setzt die Bereitschaft der Vorgesetzten voraus, Aufgaben zur eigenverantwortlichen Bearbeitung abzugeben. Delegation schafft Raum für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben. Ein Eingriff der Vorgesetzten in die Erledigung der delegierten Aufgaben soll sich auf (sachlich gerechtfertigte) Ausnahmefälle beschränken.

Die Delegation und Zuordnung der Aufgaben erfolgt nach den persönlichen Fähigkeiten und sachlichen Erfordernissen möglichst umfassend. Vorgesetzte beschränken sich auf Orientierungshilfen über die Aufgabenschwerpunkte, die (zeitliche) Priorität und die wesentlichen Entscheidungskriterien. Hierzu gehört auch der Koordinierungsbedarf mit anderen Bereichen im Hinblick auf die übergeordneten Ziele der Landesverwaltung.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen bereit sein, Verantwortung zu übernehmen. Die Vertretung der Arbeitsergebnisse gegenüber der Leitungsebene und nach außen kann Anerkennung und Ansporn sein.

9 Zielvereinbarungen

Die Zielvereinbarung ist ein wichtiges Instrument der Zusammenarbeit und Führung. Sie stärkt die Selbstständigkeit und das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ermöglicht ergebnisorientiertes und effizientes Arbeiten. Sie bietet die Chance, über Mittel und Wege der Zielerreichung mitzuzentscheiden.

9.1 Gemeinsame Zielvereinbarungen

Ziele sollen grundsätzlich gemeinsam und einvernehmlich in Jahresgesprächen oder in gesonderten Gesprächen mit der je-

weiligen Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter oder einem Team festgelegt werden. Dabei können Arbeitsziele (zum Beispiel Leistungsziele oder Finanzziele) abgesprochen sowie Prioritäten und Zusammenhänge der einzelnen Aufgabenbereiche konkretisiert werden. Die Art und Weise, wie das Ziel erreicht wird, bleibt dabei grundsätzlich den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern überlassen. Eine etwaige Minderung der Arbeits- und Verwendungsfähigkeit aufgrund einer Einschränkung (zum Beispiel einer Behinderung) ist zu berücksichtigen.

In Betracht kommen aber auch personenbezogene Ziele, zum Beispiel über Fortbildungsmaßnahmen oder Arbeitsplatzwechsel.

9.2 Benennung konkreter Ziele

Ziele können nur dann eine nützliche Arbeitsgrundlage sein, wenn sie klar definiert und erreichbar sind. Die Vereinbarkeit mit übergeordneten Zielen ist sicherzustellen. Im Einvernehmen mit der jeweiligen Personalvertretung können Dienststellen regeln, dass solche Zielvereinbarungen schriftlich oder mündlich abgeschlossen werden können. Nur dann wissen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, was von ihnen erwartet wird, und Abweichungen von den Zielvorgaben können festgestellt werden.

9.2 Zielkonflikte/Zielkorrekturen

Die Auflösung von Zielkonflikten fordert alle Seiten in besonderem Maße. Kommt keine einvernehmliche Regelung zustande oder zeichnet sich die Notwendigkeit einer Korrektur der Zielvereinbarung ab, wirken alle Betroffenen in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf die erforderliche Korrektur hin.

10 Ziel- und Ergebniskontrolle

Kontrolle ist nicht Ausdruck eines prinzipiellen Misstrauens. Sie ist unverzichtbarer Bestandteil der Führungsaufgabe. Richtig ausgeübte Kontrolle ist die notwendige Ergänzung von Zielvereinbarung und Delegation und dient der Einschätzung, also der Anerkennung oder der Kritik der Arbeitsergebnisse. Kontrolle ist auch Entscheidungsgrundlage für den richtigen Personaleinsatz und dient darüber hinaus dazu, Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen und gegenzusteuern.

Vorrangig obliegt es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, eigenverantwortlich für die Erreichung der Ziele zu sorgen. Dabei werden sie von den Führungskräften konstruktiv und situationsbezogen begleitet. Die Arbeitsergebnisse werden gemeinsam besprochen. Werden Abweichungen zwischen den Arbeitsergebnissen und den vereinbarten Zielen festgestellt, wirken Vorgesetzte vornehmlich kooperativ mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf die erforderlichen Korrekturen hin.

11 Gemeinsame Konfliktbewältigung

Wo Menschen zusammenarbeiten, sind Konflikte unvermeidbar. Sie können in den unterschiedlichen Interessen, aber auch in verschiedenen Verhaltensweisen und Kulturen begründet sein. Dabei können auch persönliche Konflikte hinter vermeintlichen Sachkonflikten verborgen sein.

Das Auftreten von Konflikten kann auch eine Chance zu Veränderungen sein, indem es Anlass bietet, Arbeitsabläufe zu hinterfragen, neue Methoden auszuprobieren und kreative Lösungen zu entwickeln. Voraussetzung ist, dass Konflikte offen angesprochen und nicht verdrängt werden.

Gemeinsame Konfliktbewältigung setzt voraus, dass Führungskräfte wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit sind, Spannungen und Differenzen offen anzusprechen, Konfliktursachen zu ergründen und an einer Lösung aktiv mitzuarbeiten. Dabei ist jeder aufgefordert, die Initiative zur Aufarbeitung eines Konflikts zu ergreifen. Vorgesetzte tragen für die Art und Weise der Konfliktregelung eine besondere Verantwortung. Konflikte aufgrund des Verhaltens von Einzelpersonen versuchen Vorgesetzte im direkten Gespräch auszuräumen. Grundsätzlich halten sie die Konfliktparteien zur eigenverantwortlichen Konfliktlösung an. Erst wenn Arbeitsfriede und Arbeitsleistung gefährdet erscheinen, greifen sie ein.

Reichen eigene Anstrengungen zur Konfliktregelung nicht aus oder sind Führungskräfte selbst an einem Konflikt beteiligt, kann es sinnvoll sein, mit Hilfe einer dritten Person oder einer externen Unterstützung eine Einigung zu finden.

12 Kommunikation

Eine gute Kommunikation setzt Vertrauen, Verständnis, Wertschätzung, Anerkennung, Informationsinteresse und -weitergabe bei Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern voraus.

Kommunikation bekommt in einer flexibilisierten und digitalisierten Arbeitswelt einen anderen Stellenwert. Die Digitali-

sierung verändert Arbeitsprozesse und Kommunikationsflüsse, macht Wissen jederzeit verfügbar und generiert umfangreiche Daten. Gemeinsam genutzte EDV-Systeme sind eine Basis, vorhandenes Wissen allen einfach zugänglich zu machen. Mit moderner IT kann flexibleres Arbeiten, wie zum Beispiel Telearbeit, in der Praxis umgesetzt werden. Dabei ist auf eine ausgewogene Balance zwischen persönlicher Nähe und virtueller Begegnung zu achten sowie einer zunehmenden Entgrenzung zwischen Arbeits- und Privatwelt entgegenzuwirken.

Neben den regelmäßig stattfindenden beruflichen Kontakten gibt es folgende zu führende Gespräche:

- das Jahresgespräch,
- das Mitarbeitergespräch während einer Rotation,
- das Auswertungsgespräch im Rahmen der Vorgesetztenrückmeldung
- sowie gegebenenfalls das Zielvereinbarungsgespräch.

Nach erfolglosen Bewerbungen sowie in der Mitte des Regelberurteilungszeitraumes empfiehlt sich ein Fördergespräch und im Rahmen von Beurteilungsverfahren vor der endgültigen Fertigstellung der Beurteilung ein Beurteilungsgespräch.

13 Jahresgespräch

Das Jahresgespräch ist einmal im Jahr zwischen unmittelbaren Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu führen. Dabei ist das Führen der Jahresgespräche Führungsaufgabe.

Die Verpflichtung zur Teilnahme an den Jahresgesprächen besteht grundsätzlich nur gegenüber den unmittelbaren Vorgesetzten. Bei Bedarf können die Ressorts nähere Bestimmungen darüber treffen, wem die Verpflichtung zum Führen der Jahresgespräche obliegt.

Die Lehrkräfte in den Schulen im Bereich des Hessischen Kultusministeriums sind von der Verpflichtung zum Führen der Jahresgespräche ausgenommen.

Das Jahresgespräch bietet beiden Seiten die Chance, sich unabhängig von einer konkreten Aufgabenerledigung und losgelöst vom „Alltagsgeschäft“ ungestört und offen über Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit, Wahrnehmung von Personalführungsaufgaben, Kommunikation und Förderung, aber auch über Konflikte auszutauschen. Für das Jahresgespräch ist ausreichend Zeit vorzusehen.

Die partnerschaftliche Kommunikation steht im Vordergrund, das heißt beide Seiten sollen Verlauf und Inhalt des Gesprächs in gleichem Maße beeinflussen. Das Jahresgespräch kann mit einer Zielvereinbarung abschließen.

Der Gesprächsinhalt ist vertraulich. Informationen dürfen an Dritte nur in beiderseitigem Einvernehmen weitergegeben werden. Hinweise über die Durchführung oder Inhalte des Jahresgesprächs werden nicht in die Personalakte aufgenommen.

13.1 Inhalte

Das Jahresgespräch sollte enthalten:

- eine Rückmeldung über die Zusammenarbeit vorwiegend innerhalb der eigenen Organisationseinheit,
- die dienstlichen Perspektiven der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- die Entwicklung von sach- und aufgabenbezogenen Perspektiven für das folgende Jahr
- und gegebenenfalls das Ergebnis einer Zielvereinbarung aus dem letzten Jahresgespräch.

Bei dieser Gelegenheit können auch Aspekte der Gefährdungsbeurteilung im Sinne des Arbeitsschutzes thematisiert und psychische Belastungen am Arbeitsplatz angesprochen werden.

Bei dienstlichen Perspektiven sollen zum Beispiel die individuellen Stärken und Schwächen erörtert, geeignete Fördermaßnahmen abgestimmt und festgelegt sowie Rotationsmöglichkeiten thematisiert werden. Bei Menschen mit Behinderungen kommen als Fördermaßnahmen insbesondere die Maßnahmen in Betracht, die in Abschnitt IV. und V. der Richtlinien zur Integration und Teilhabe schwerbehinderter Angehöriger der hessischen Landesverwaltung – Teilhaberichtlinien – aufgeführt sind.

Das Gespräch bietet auch Gelegenheit zu Erörterungen organisatorischer Art. Hierbei können Fragen nach Ausstattung und Gestaltung des Arbeitsplatzes sowie der Rahmenbedingungen erörtert werden, wie zum Beispiel verschiedene Formen der Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsabläufe, Datenverarbeitungs-ausstattung (Internet, Hardware, Software) und Zugang zu Literatur und Fachzeitschriften. Auch die Anregung durch die Vorgesetzten, Ideen zu Verbesserungsvorschlägen im Sinne des Ideenmanagements zu entwickeln, kann dazugehören.

13.2 Vorgaben

Die Tatsache, dass ein Gespräch stattgefunden hat, ist schriftlich festzuhalten und durch beiderseitige Unterschrift zu dokumentieren.

In jeder Dienststelle muss ein geeignetes Verfahren für das Führen von Jahresgesprächen festgelegt werden, damit sichergestellt ist, dass diese Gespräche auch stattfinden. Das Verfahren kann durch Dienstbesprechungen, durch Regelungen in den von den Dienststellen zu erstellenden Hauskonzepten Personalentwicklung oder sonstige Maßnahmen wie zum Beispiel Richtlinien oder Leitfäden festgelegt werden.

Die nächsthöheren Vorgesetzten und die Behördenleitung sind in geeigneter Form über die Durchführung der Jahresgespräche zu unterrichten. Die unmittelbaren und nächsthöheren Vorgesetzten tauschen sich über Erfahrungen mit den Jahresgesprächen in Dienstbesprechungen aus, wobei personenbezogene Daten nicht zu behandeln sind.

14 Umsetzung

Diese Grundsätze auch im Arbeitsalltag anzuwenden und mit Leben zu erfüllen, ist eine herausfordernde Aufgabe für alle Beschäftigten. Sie ist auch Führungsaufgabe der jeweiligen Dienststellenleitung.

Die Dienststellenleitungen haben für die Umsetzung in den Dienststellen zu sorgen und sie durch Fortbildung und interne Maßnahmen (wie zum Beispiel Dienstbesprechungen, jährliche Bekanntmachung im Mitarbeiterportal) zu unterstützen.

15 Controlling

Die Überprüfung der erfolgreichen Umsetzung des Erlasses gehört zu den Aufgaben des Controllings. In Übereinstimmung mit den Regelungen in Abschnitt IV. des Rahmenkonzepts Personalentwicklung haben die Dienststellen in regelmäßigen Abständen, mindestens aber alle zwei Jahre bestimmte, dort beispielhaft aufgeführte Personalentwicklungsmaßnahmen zu überprüfen. Hierunter fallen zum Beispiel auch die geführten Jahresgespräche. Die obersten Dienstbehörden werden sich die Zahlen bei Bedarf vorlegen lassen. Darüber hinaus wird in gewissen Zeitabständen, in der Regel im Zusammenhang mit der Evaluierung, vom Hessischen Ministerium des Innern und für Sport eine zentrale Auswertung, insbesondere über die abgefragten Zahlen, gemacht.

16 Inkrafttreten

Die Richtlinien treten am Tag nach der Veröffentlichung im Staatsanzeiger in Kraft.

515

Ausbildung der Anwärterinnen und Anwärter des gehobenen Dienstes in der allgemeinen Verwaltung im Geschäftsbereich des Hessischen Ministeriums des Innern und für Sport;

Bestimmung der Ausbildungsbehörde

Aufgrund des § 2 Satz 1 der Ausbildungs- und Prüfungsordnung für den gehobenen Dienst in der allgemeinen Verwaltung für den Studiengang Bachelor of Arts – Public Administration (APOGD PA) vom 28. Juni 2016 (StAnz. S. 758) bestimme ich das Landesamt für Verfassungsschutz Hessen als weitere Ausbildungsbehörde für die Anwärterinnen und Anwärter des gehobenen Dienstes in der allgemeinen Verwaltung meines Geschäftsbereiches.

Wiesbaden, 19. Juni 2018

Hessisches Ministerium
des Innern und für Sport
Z 48 – 8 e 05.01.01

StAnz. 28/2018 S. 853

HESSISCHES MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ENERGIE, VERKEHR UND LANDESENTWICKLUNG

516

Bekanntmachung der Angebotsaufforderung zum Kauf landeseigener Leerrohre für die Breitbandversorgung

Das Land Hessen – vertreten durch Hessen Mobil – Straßen- und Verkehrsmanagement – bietet allen Interessenten, insbesondere Telekommunikationsunternehmen, Leerrohre für den Auf- und Ausbau der Breitbandversorgung zum Kauf an. Die Hessen Trade & Invest GmbH (HTAI), Breitbandbüro Hessen, ist zur Vorbereitung des Verkaufs bevollmächtigt.

Bei den in Landesstraßen verlegten Leerrohrstrecken handelt es sich um diverse Leerrohre in verschiedenen Ausführungen. Die Strecken liegen im Werra-Meißner-Kreis, Landkreis Waldeck-Frankenberg sowie Landkreis Hersfeld-Rotenburg und tragen die Hessen Mobil-Kennzeichnungen HID 406, HID 10558, HID 17052 und HID 19475.

Die Leerrohrstrecken werden losweise wie folgt angeboten:

Los 1 – HID 406 (Waldeck-Frankenberg, 2057m)	Mindestkaufpreis: 88.343,55 EUR
Los 2 – HID 10558 (Waldeck-Frankenberg, 2200m)	Mindestkaufpreis: 76.261,17 EUR
Los 3 – HID 17052 (Werra-Meißner-Kreis, 1550m)	Mindestkaufpreis: 45.550,30 EUR
Los 4 – HID 19475 (Hersfeld-Rotenburg, 2046m)	Mindestkaufpreis: 59.236,00 EUR

Der Mindestkaufpreise für die jeweiligen Leerrohrstrecken sind jeweils Endpreise.

Zum Verkauf angeboten werden diese Leerrohre gemäß der im Online-Speicher der HTAI zum Download eingestellten Produktblätter, die weiterführende Informationen enthalten. Der Verkauf erfolgt auf der Grundlage der ebenso dort zum Download eingestellten Angebotsformulare sowie des Vertragsentwurfs.

Der Zugang zum Online-Speicher kann über die E-Mail-Adresse jessica.schreiner@htai.de angefordert werden.

Angebote unterhalb dieses Mindestkaufpreises werden vom Vertriebsverfahren ausgeschlossen. Die Möglichkeit zur Abgabe eines ersten Angebotes ist bis zum **25. Juli 2018, 14.00 Uhr**, befristet. Diese Angebote werden bis zum **26. Juli 2018 gesichtet**. Nach Sichtung werden alle Bieter, sofern es mehr als einen Bieter gibt, am **26. Juli 2018 informiert**, ob ihre Angebote unterhalb des jeweils höchsten Angebotes liegen oder nicht. Hiernach besteht nochmals für alle Bieter, die ein erstes Angebot abgegeben haben, die Möglichkeit, ein weiteres Angebot bis zum **31. Juli 2018, 14.00 Uhr**, abzugeben.

Das jeweils wirtschaftlichste Angebot pro Leerrohrstrecke (einzelnes Los) wird angenommen, wobei sich die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit nach der Höhe des angebotenen Preises richtet.

Nach Auswertung aller Angebote verhandelt das Land Hessen mit demjenigen Bieter, der den höchsten Kaufpreis pro Leerrohrstrecke angeboten hat, über den Abschluss eines endgültigen Kaufvertrages. Kommt eine Einigung über einen Vertragsschluss mit einem Bieter nicht zustande, kann das Land Hessen mit dem jeweils nächstplatzierten Bieter über einen Vertragsschluss verhandeln.

Angebote können ausschließlich über das vollständig ausgefüllte und rechtsverbindlich unterzeichnete Angebotsformular eingereicht werden. Die Angebote müssen zu den o. g. Fristen bei der Hessen Trade & Invest GmbH, Breitbandbüro Hessen, zu Händen Herrn Torsten Lex, Konradinallee 9, 65189 Wiesbaden, eingegangen sein. Das Risiko der fristgerechten Postzustellung trägt der Bieter.

Wiesbaden, den 22. Juni 2018

Hessisches Ministerium für Wirtschaft,
Energie, Verkehr und Landesentwicklung
IV 6 - 090-90-70-40

StAnz. 28/2018 S. 853