

## HESSISCHES MINISTERIUM DES INNERN UND FÜR SPORT

885

### Grundsätze über die Vorgesetztenrückmeldung für die Hessische Landesverwaltung

Der Kabinettsausschuss Staatsmodernisierung und Digitalisierung hat am 10. Oktober 2022 die Grundsätze über die Vorgesetztenrückmeldung für die Hessische Landesverwaltung mit Anlagen beschlossen.

### Grundsätze über die Vorgesetztenrückmeldung für die Hessische Landesverwaltung

#### 1. Vorbemerkungen

Gesellschaftliche Veränderungen und Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft an die hessische Landesverwaltung wie beispielsweise der demografische Wandel, die Vielfalt der Beschäftigten (Diversity) und die Digitalisierung haben unmittelbare Auswirkungen auf die Anforderungen an die Vorgesetzten. Das Fachwissen allein befähigt noch nicht zum Führen.

In den Dienststellen prägen die Vorgesetzten entscheidend das Arbeitsklima und den Umgang miteinander mit Auswirkungen auf Arbeitsleistung und Motivation der Mitarbeitenden und damit der Leistungsfähigkeit der Verwaltung insgesamt. Dabei sollten sich Vorgesetzte ihrer Vorbildfunktion bewusst sein und aktiv vorleben, was sie von ihren Mitarbeitenden erwarten.

Verschiedene Konzepte im Bereich Personalentwicklung legen Maßstäbe für eine moderne Führungskultur in der hessischen Landesverwaltung fest. Zu den unverzichtbaren Anforderungen an Führungskräfte gehören insbesondere Kompetenzen in Bereichen der Zusammenarbeit und Kommunikation sowie der Wertschätzung und Verantwortung. Für Vorgesetzte ist daher eine Einschätzung wichtig, ob sie die Anforderungen, die an sie gestellt werden, erfüllen.

Dabei hat sich die regelmäßige, standardisierte und anonymisierte Vorgesetztenrückmeldung, mit der die Beschäftigten mit einem Fragebogen das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten einschätzen sollen, grundsätzlich als Personalentwicklungsinstrument bewährt. Die Vorgesetztenrückmeldung in der hessischen Landesverwaltung ist unter Wahrung der Anonymität durchzuführen. Darauf ist in jedem Verfahrensstadium zu achten. So dürfen beispielsweise auch personenbezogene Ergebnisse nicht an die für Personalentscheidungen zuständige Stelle weitergegeben werden.

Die Fragebögen enthalten **drei** Bereiche des Führungsverhaltens:

- Persönliche Eigenschaften,
- Zusammenarbeit und Kommunikation,
- Wertschätzung und Verantwortung.

#### 2. Geltungsbereich

2.1 Die Vorgesetzten auf allen Hierarchieebenen sowie die Mitarbeitenden in der hessischen Landesverwaltung sind verpflichtet, an der landesweiten Vorgesetztenrückmeldung teilzunehmen.

Für die Teilnahmeverpflichtung ist eine ununterbrochene, mindestens sechs Monate andauernde Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden Voraussetzung. Auch müssen die Organisationseinheiten eine Mindestanzahl von fünf Mitarbeitenden ohne die Vorgesetzten haben. Des Weiteren besteht die Verpflichtung grundsätzlich nur gegenüber den unmittelbaren Vorgesetzten. Die unmittelbaren Vorgesetzten sind in der Regel die erstbeurteilenden Personen.

2.2 Ausnahmsweise kann es sinnvoll sein, anstelle der erstbeurteilenden Personen die Fachvorgesetzten zu bewerten. Dabei müssen auch die Fachvorgesetzten Vorgesetztenfunktionen insoweit wahrnehmen, als sie Anordnungen für die dienstlichen Tätigkeiten erteilen dürfen. Die Entscheidung, ob die Fachvorgesetzten zu bewerten sind, trifft die Dienststellenleitung.

In Schulen im Bereich des hessischen Kultusministeriums kann von der Schulkonferenz oder dem Schulvorstand festgelegt werden, dass Mitarbeitende in Schulen jenem Mitglied der Schulleitung eine Rückmeldung geben, mit dem sie im vergangenen Turnus vorrangig zusammengearbeitet haben.

2.3. Die Teilnahmeverpflichtung der Vorgesetzten entfällt, wenn sie innerhalb von sechs Monaten nach Beginn der Vorgesetztenrückmeldung in der Dienststelle in den Ruhestand treten.

2.4 Richterinnen und Richter müssen an der Vorgesetztenrückmeldung teilnehmen, sofern und soweit sie in der Justiz- und Gerichtsverwaltung Führungsaufgaben wahrnehmen. Im Übrigen sind sie von der Vorgesetztenrückmeldung ausgenommen.

Über weitere Ausnahmen von der Durchführung der Vorgesetztenrückmeldung entscheidet der Kabinettsausschuss für Staatsmodernisierung und Digitalisierung (KASMOD).

#### 3. Standardisierte Befragung

Zur Durchführung der Vorgesetztenrückmeldung sind der Fremdeinschätzungsfragebogen in Anlage 1, der Selbsteinschätzungsfragebogen in Anlage 2, der Meldebogen in Anlage 3 und das Bestätigungsformular in Anlage 4 zu verwenden.

Beim Ausfüllen des Fremdeinschätzungsfragebogens sollen die Mitarbeitenden ihre Bewertungen möglichst frei von sachfremden Erwägungen, objektiv und unvoreingenommen abgeben.

Die Selbsteinschätzung durch die Vorgesetzten erfolgt ausschließlich zur eigenen Verwendung. Ein Vergleich der Ergebnisse soll mögliche Unterschiede zwischen Selbsteinschätzung und Fremdbewertung über das eigene Führungsverhalten verdeutlichen, so dass selbstständig mögliche Veränderungsbedarfe formuliert werden können. Diese Erkenntnisse und weitere Maßnahmen können die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten sowie Mitarbeitenden gezielt verbessern. Der Vergleich ist auch zur Vorbereitung auf das zu führende Gespräch mit den Mitarbeitenden sinnvoll.

Nach der Befragung informieren die Vorgesetzten die zuständige Stelle<sup>1</sup> mit dem Meldebogen darüber, dass sie von ihren Mitarbeitenden eine Einschätzung erhalten und mit ihnen über die Ergebnisse ein Gespräch geführt haben. Dabei ist darauf zu achten, dass der Meldebogen innerhalb der von der zuständigen Stelle festgelegten Frist vorgelegt wird.

Mit dem Bestätigungsformular in Anlage 4 bescheinigen die nächsthöheren Vorgesetzten, dass sie das Gespräch über die Ergebnisse der Vorgesetztenrückmeldung nach Nr. 5 geführt haben. Die Formulare in Anlage 3 und 4 dürfen nicht zur Personalakte genommen werden.

#### 4. Verfahren

Die Vorgesetztenrückmeldung kann entweder elektronisch mit dem von der HZD entwickelten Verfahren oder in Papierform durchgeführt werden. Die Entscheidung trifft die Dienststellenleitung.

Zur elektronischen Durchführung ist grundsätzlich das von der HZD entwickelte elektronische Verfahren zu verwenden. Andere elektronische Verfahren, die den Standards des Landesverfahrens entsprechen, können verwendet werden. Die behördlichen Datenschutzbeauftragten sind in diesen Fällen zu beteiligen.

Bei der elektronischen Durchführung darf – solange eine barrierefreie Durchführung nicht möglich ist – ausnahmsweise gleichzeitig das Verfahren in Papierform in einer Organisationseinheit der Dienststelle durchgeführt werden, wenn diese Organisationseinheit Menschen mit Behinderungen als Mitarbeitende hat, die aufgrund ihrer Behinderung nicht an der elektronischen Vorgesetztenrückmeldung teilnehmen können. Diese können die barrierefrei gestellten Fragebögen verwenden, welche als PDF-Dokumente im Mitarbeiterportal oder im Internet zur Verfügung stehen.

#### 5. Ergebnisse der Vorgesetzten

Beim elektronischen Verfahren erhalten die Vorgesetzten eine zusammengefasste Auswertung zur eigenen Verwendung, während sie beim Verfahren in Papierform die Ergebnisse der ihnen in anonymisierter Form übermittelten Fragebögen in der Regel selbst

<sup>1</sup> Das ist primär die personalverwaltende Stelle. Bei Bedarf kann auch eine andere, für die Durchführung der Vorgesetztenrückmeldung zuständige Stelle in der Dienststelle festgelegt werden.

zusammenstellen müssen. Zur Wahrung der Anonymität erhalten die Vorgesetzten die Ergebnisse nur, wenn mindestens fünf Mitarbeitende Einschätzungen abgegeben haben.

Die Ergebnisse werden in einem Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden in der Gruppe besprochen. Sofern überwiegend unausgefüllte Fragebögen abgegeben worden sind, sollten die Gründe hierfür erörtert werden. Das Gespräch bedarf guter Vorbereitung, da der Wunsch nach offener Aussprache auf den nach Wahrung der Anonymität trifft. Eine gute Gesprächsführung kann dafür sorgen, dass Probleme ohne Aufgabe der Anonymität besprochen werden können. Die Gespräche können auch unter Leitung von Moderatorinnen oder Moderatoren geführt werden, wenn die Dienststellenleitung dies zulässt und sowohl die Vorgesetzten als auch die Mitarbeitenden damit einverstanden sind. Bei der Gesprächsführung und dem Umgang mit kritischen Einschätzungen sollte die Dienststelle den Vorgesetzten interne oder externe Unterstützungsleistungen anbieten. Hier sind insbesondere externe Personalberatungsstellen hilfreich, die den Vorgesetzten spezielle Reflexionsgespräche anbieten. Dabei muss die vertrauliche Durchführung gewährleistet sein.

Die Ergebnisse der Vorgesetztenrückmeldung sind mit den unmittelbar nächsthöheren Vorgesetzten in Einzelgesprächen zu besprechen, wobei insbesondere die positiven und negativen Ausschläge in den Ergebnissen eingehender zu erörtern sind. Auf Basis dieses Gesprächs sollen gemeinsam in Betracht kommende Förder- und Fortbildungsmaßnahmen besprochen und festgelegt werden. Die Vorlage der schriftlichen Ergebnisse darf von den nächsthöheren Vorgesetzten nicht eingefordert werden. Das Führen der Gespräche ist durch das Formular in Anlage 4 von den nächsthöheren Vorgesetzten gegenüber der zuständigen Stelle zu bestätigen.

#### 6. Ergebnisse der Dienststelle

Die Dienststellenleitung entscheidet, ob eine Auswertung für die Dienststelle (Gesamtauswertung) durchgeführt und ob diese elektronisch oder in Papierform erstellt wird.

Eine Gesamtauswertung ist sinnvoll, wenn die zusammengefassten Ergebnisse verwendet werden, um bestimmte Tendenzen zu erkennen und kritisch zu hinterfragen. Dabei darf sie keinen Rückschluss auf die einzelnen Vorgesetzten zulassen (aggregierte Zusammenfassung), so dass Ergebnisse von mindestens fünf Vorgesetzten vorliegen müssen. Nach Abschluss der Zusammenfassung müssen die verwendeten Daten gelöscht werden.

Die elektronische Gesamtauswertung sollte ein Behördenprofil vorsehen, in dem beispielsweise die durchschnittliche Bewertung jeder Frage ermittelt, die Anzahl der abgegebenen Antworten erfasst und separat die Stimmhaltungen aufgezeigt werden.

Bei einer Gesamtauswertung in Papierform wird die für die Zusammenfassung zuständige Stelle durch die Behördenleitung bestimmt.

Zur Zusammenfassung und Auswertung der Daten kann vorgesehen werden, dass die Vorgesetzten die Bögen ihrer Mitarbeitenden anonym in entsprechend beschriftete „Wahlurnen“ zurückgeben. Die Zusammenfassung kann Mittel- oder Häufigkeitswerte enthalten. Es wird empfohlen, über die Auswertung

für die Dienststelle einen Bericht zu erstellen, in dem die Ergebnisse auch im Vergleich zu vorherigen Durchgängen zu würdigen und der Dienststellenleitung vorzulegen sind. Idealerweise werden die Ergebnisse der Dienststelle mit den Abteilungsleitungen oder vergleichbaren Führungskräften besprochen sowie den Beschäftigten mitgeteilt.

#### 7. Durchführungszeitraum

Die Vorgesetztenrückmeldung wird im Drei-Jahres-Turnus durchgeführt, soweit nicht die Dienststellenleitung einen kürzeren Zeitraum vorsieht. Er beginnt erstmalig am 1. Januar 2023 und endet spätestens am 1. Juli 2024.

Die Vorgesetztenrückmeldung mit Beantwortung und Auswertung der Fragebögen sowie der Durchführung der Rückmeldegespräche soll grundsätzlich innerhalb eines Jahres durchgeführt werden. Ausnahmen hiervon können die jeweiligen obersten Dienstbehörden zulassen.

#### 8. Schlussvorschriften

Die Grundsätze über die Vorgesetztenrückmeldung für die Hessische Landesverwaltung treten am Tag nach der Veröffentlichung im Staatsanzeiger in Kraft.

Wiesbaden, den 31. Oktober 2022

**Hessisches Ministerium  
des Innern und für Sport**  
4-03v11.07-04-22/004  
– Gült.-Verz. 3200 –

StAnz. 46/2022 S. 1258

#### Anlage 1

##### Fremdeinschätzungsfragebogen

Die Beantwortung des Fragebogens erfolgt im Monat  

Gute Führung prägt das Arbeitsklima und den Umgang miteinander und damit auch die Arbeitsleistung und Motivation. Durch die Einschätzung ihres Führungsverhaltens können Führungskräfte<sup>2</sup> ihre Kommunikation und Zusammenarbeit optimieren. Die Antworten können Anerkennung sein oder Denkanstöße geben und zeigen die Bereiche der Zusammenarbeit auf, in denen Änderungen gewünscht werden.

Der Fragebogen enthält drei Bereiche des Führungsverhaltens:

- Persönliche Eigenschaften,
- Zusammenarbeit und Kommunikation,
- Wertschätzung und Verantwortung.

Die Antworten werden vertraulich und anonym behandelt.

<sup>2</sup> Der hier verwendete Begriff der Führungskräfte bezieht sich auf Personen mit Vorgesetztenfunktionen.

**1. Persönliche Eigenschaften**

Meine Führungskraft...	1 trifft voll zu	2 trifft überwiegend zu	3 trifft eingeschränkt zu	4 trifft nicht zu	5 kann ich nicht beurteilen
1 schafft Vertrauen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 hört zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 ist einfühlsam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 lässt persönlichen Ärger nicht an mir aus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 „verkauft“ Vorschläge anderer nicht als die eigenen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 gesteht eigene Fehler ein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 bevorzugt oder benachteiligt niemanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 kritisiert mich nicht in Gegenwart Dritter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 kann sich durchsetzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 ist fachlich kompetent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2. Zusammenarbeit und Führung**

Meine Führungskraft...	1 trifft voll zu	2 trifft überwiegend zu	3 trifft eingeschränkt zu	4 trifft nicht zu	5 kann ich nicht beurteilen
11 lässt mich selbstständig arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 gibt mir alle notwendigen Informationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 entscheidet in angemessener Zeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 gibt mir Rückendeckung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 gestaltet die Mitarbeitergespräche insbesondere die Jahresgespräche positiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 ist für mich in angemessenem zeitlichen Umfang ansprechbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 führt Besprechungen strukturiert und ergebnisorientiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 bezieht mich in für mich wichtige Entscheidungen ein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 schätzt meine Arbeitsbelastung realistisch ein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 delegiert Aufgaben sachgerecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3. Wertschätzung und Verantwortung**

Meine Führungskraft...	1 trifft voll zu	2 trifft überwiegend zu	3 trifft eingeschränkt zu	4 trifft nicht zu	5 kann ich nicht beurteilen
21 lobt gute Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 übt sachgerechte Kritik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 spricht vorhandene Konflikte an und versucht sie zu lösen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 fördert meine Motivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 unterstützt mich in meiner beruflichen Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26 unterstützt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27 nimmt Rücksicht auf meine gesundheitlichen Belange	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28 fördert den Zusammenhalt in der Gruppe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29 ist tolerant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30 nimmt mich ernst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. Abschließende Einschätzung**

31	Bei welchen Merkmalen in Frage 1 bis 30 wünschen Sie am ehesten eine Verhaltensänderung (Es können bis zu drei Nummern angegeben werden).	Nr. <input type="checkbox"/>	Nr. <input type="checkbox"/>	Nr. <input type="checkbox"/>
32	Welche positiven Eigenschaften schätzen Sie am meisten (Es können bis zu drei Nummern angegeben werden).	Nr. <input type="checkbox"/>	Nr. <input type="checkbox"/>	Nr. <input type="checkbox"/>
33	Würden Sie die Zusammenarbeit mit Ihrer Führungskraft insgesamt als positiv bewerten?	<input type="checkbox"/> Ja		<input type="checkbox"/> Nein

**5. Ergänzende Anmerkungen/Anregungen (gegebenenfalls auch mit Begründungen für einzelne Einschätzungen)**

**Anlage 2**

**Selbsteinschätzungsfragebogen**

Die Beantwortung des Fragebogens erfolgt im Monat

Gute Führung prägt das Arbeitsklima und den Umgang miteinander und damit auch die Arbeitsleistung und Motivation. Durch die Einschätzung Ihres Führungsverhaltens kann die Kommunikation und die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden optimiert werden. Die Antworten können Anerkennung sein oder Denkanstöße geben und zeigen die Bereiche der Zusammenarbeit auf, in denen Änderungen gewünscht werden. Die Selbsteinschätzung erfolgt ausschließlich zur eigenen Verwendung. Ein Vergleich der Ergebnisse ermöglicht Erkenntnisse aus den Übereinstimmungen und Abweichungen zwischen Selbsteinschätzung (Führungsabsicht) und Fremdbewertung (Führungswirkung) und ist zur Vorbereitung auf das zu führende Gespräch mit den Mitarbeitende sinnvoll.

Der Fragebogen enthält drei Bereiche des Führungsverhaltens:

- Persönliche Eigenschaften,
- Zusammenarbeit und Kommunikation,
- Wertschätzung und Verantwortung.

Die Antworten werden vertraulich und anonym behandelt.

**1. Persönliche Eigenschaften**

Ich...	1 trifft voll zu	2 trifft überwiegend zu	3 trifft eingeschränkt zu	4 trifft nicht zu	5 kann ich nicht beurteilen
1 schaffe Vertrauen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 höre zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 bin einfühlsam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 lasse persönlichen Ärger nicht an anderen aus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 „verkaufe“ Vorschläge anderer nicht als die eigenen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 gestehe eigene Fehler ein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 bevorzuge oder benachteilige niemanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 kritisiere meine Mitarbeitenden (nachfolgend MA) nicht in Gegenwart Dritter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 kann mich durchsetzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 bin fachlich kompetent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2. Zusammenarbeit und Führung**

Ich...	1 trifft voll zu	2 trifft überwiegend zu	3 trifft eingeschränkt zu	4 trifft nicht zu	5 kann ich nicht beurteilen
11 lasse meine MA selbstständig arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 gebe meinen MA alle notwendigen Informationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 entscheide in angemessener Zeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 gebe meinen MA Rückendeckung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 gestalte die Mitarbeitergespräche insbesondere die Jahresgespräche positiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 bin für meine MA in angemessenem zeitlichen Umfang ansprechbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 führe Besprechungen strukturiert und ergebnisorientiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 beziehe meine MA in für sie wichtige Entscheidungen ein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 schätze die Arbeitsbelastung meiner MA realistisch ein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 delegiere Aufgaben sachgerecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3. Wertschätzung und Verantwortung**

Ich...	1 trifft voll zu	2 trifft überwiegend zu	3 trifft eingeschränkt zu	4 trifft nicht zu	5 kann ich nicht beurteilen
21 lobe gute Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 übe sachgerechte Kritik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 spreche vorhandene Konflikte an und versuche sie zu lösen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 fördere die Motivation meiner MA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 unterstütze meine MA in ihrer beruflichen Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26 unterstütze die Vereinbarkeit von Familie und Beruf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27 nehme Rücksicht auf die gesundheitlichen Belange meiner MA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28 fördere den Zusammenhalt in der Gruppe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29 bin tolerant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30 nehme meine MA ernst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. Abschließende Einschätzung**

31	Bei welchen Merkmalen in Frage 1 bis 30 wünsche ich mir am ehesten eine Verhaltensänderung (Es können bis zu drei Nummern angegeben werden).	Nr. <input type="checkbox"/>	Nr. <input type="checkbox"/>	Nr. <input type="checkbox"/>
32	Welche positiven Eigenschaften schätze ich mir am meisten (Es können bis zu drei Nummern angegeben werden).	Nr. <input type="checkbox"/>	Nr. <input type="checkbox"/>	Nr. <input type="checkbox"/>
33	Würden Sie die Zusammenarbeit mit Ihnen insgesamt als positiv bewerten?	<input type="checkbox"/> Ja		<input type="checkbox"/> Nein

**5. Ergänzende Anmerkungen/Anregungen (gegebenenfalls auch mit Begründungen für einzelne Einschätzungen)**

**Meldebogen**

, den   
(Ort und Datum)

(Organisationseinheit)

(Adresse<sup>3</sup>)

**im Hause**

Durchführung der Vorgesetztenrückmeldung in meiner Organisationseinheit

Ich habe von meinen Mitarbeitenden eine Vorgesetztenrückmeldung erhalten und mit Ihnen darüber nach der Auswertung ein gemeinsames Gespräch geführt.

(Unterschrift)

**Anlage 3**

, den   
(Ort und Datum)

(Organisationseinheit)

(Adresse)<sup>4</sup>

**im Hause**

Durchführung der Vorgesetztenrückmeldung in meiner Organisationseinheit

Hiermit bestätige ich, dass ich mit meinen Mitarbeitenden, die eine Vorgesetztenrückmeldung erhalten haben, das Gespräch **nach Nr. 5 der Grundsätze über die Vorgesetztenrückmeldung für die Hessische Landesverwaltung** über ihre Ergebnisse geführt habe und dabei gemeinsam die in Betracht kommenden Förder- und Fortbildungsmaßnahmen besprochen und festgelegt worden sind.

(Unterschrift der unmittelbar nächsthöheren Vorgesetzten)

**Bestätigungsformular**

**Anlage 4**

3 Die Adresse muss von der zuständigen Stelle im Sinne der Nr. 3 der Grundsätze in der Dienststelle festgelegt werden.

4 Die Adresse muss von der zuständigen Stelle im Sinne der Nr. 3 der Grundsätze in der Dienststelle festgelegt werden.