

1. Ziele und Inhalte.....	1
2. Geltungsbereich	3
3. Rolle und Verantwortung der Führungskräfte	3
4. Rolle und Verantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	5
5. Vertrauensvolle Zusammenarbeit.....	5
6. Kommunikation	6
7. Motivation.....	7
8. Lob, Anerkennung und Kritik	9
9. Förderung, Fort- und Weiterbildung.....	9
10. Gemeinsame Konfliktbewältigung.....	10
11. Jahresgespräche	11
11.1 Teilnahmepflicht.....	11
11.2 Ziele.....	11
11.3 Inhalte.....	12
11.4 Formale Vorgaben	13
12. Zielvereinbarungen	14
13. Umsetzung der Grundsätze	15
14. Controlling	15
15. Schlussvorschriften.....	15

1. Ziele und Inhalte

Das Land Hessen ist ein sicherer, attraktiver, familienfreundlicher, inklusiver und zukunftsfähiger Arbeitgeber¹, in dem Vielfalt gelebt und als Bereicherung angesehen wird. Das ehrenamtliche Engagement wird gefördert.

¹ Der Begriff „Arbeitgeber“ wird umgangssprachlich verwendet und umfasst auch den Begriff „Dienstherr“.

Themen wie Digitalisierung, demografischer Wandel, vielfaltsorientierte Öffnung der Verwaltung sowie gesellschaftliche Transformation wirken sich auf die heutige Arbeitswelt aus und erfordern Strategien, um insbesondere

- eine effektive und effiziente Aufgabenwahrnehmung der öffentlichen Verwaltung zu erhalten und zu steigern,
- neue kompetente Beschäftigte² zu gewinnen sowie
- Beschäftigte an sich zu binden, ihre Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit zu erhalten und zu steigern.

Dabei kann die öffentliche Verwaltung nur so gut sein, wie die Menschen, die dort arbeiten. Sie braucht bei sich fortwährend verändernden und komplexen Gesellschafts- sowie Arbeitsbedingungen fachkundige, engagierte, flexible, motivierte, leistungsfähige und loyale Beschäftigte, die durch eine Organisations- und Führungskultur mit gegenseitigem Vertrauen, Respekt, Rücksicht und Wertschätzung unterstützt werden. Dazu bedarf es verlässlicher Leitlinien und Orientierungshilfen für das tägliche Miteinander.

Die Grundsätze über Zusammenarbeit und Führung stellen solche Regelungen dar, die zudem die Rolle und Verantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Führungskräfte³ beschreiben und bei der täglichen Arbeit anzuwenden sind.

Diesen Grundsätzen liegen unter anderem das Hessische Gesetz über die Gleichberechtigung von Frauen und Männern und zum Abbau von Diskriminierungen von Frauen in der öffentlichen Verwaltung, das Leitprinzip der Europäischen Union zur Chancengleichheit der Geschlechter, die Charta der Vielfalt, das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz sowie die Richtlinien zur Integration und Teilhabe schwerbehinderter Angehöriger der hessischen Landesverwaltung – Teilhaberichtlinien – zugrunde.

² Der Begriff „Beschäftigte“ wird als Oberbegriff für Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmer und Beamtinnen/Beamte verwendet und umfasst Führungskräfte inklusive der Vorgesetzten sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

³ Der Begriff „Führungskräfte“ wird in Übereinstimmung mit dem Fortbildungskonzept und dem Rahmenkonzept Personalentwicklung jeweils für die Hessische Landesverwaltung als Oberbegriff verwendet, wonach Führungskräfte Vorgesetztenfunktionen haben können, es aber nicht müssen. Der Begriff „Vorgesetzte“ im Sinne des § 3 Abs. 3 HBG wird bei Verweis auf Vorschriften verwendet, die diesen Begriff gebrauchen.

2. Geltungsbereich

Diese Richtlinien gelten für die Beschäftigten in der hessischen Landesverwaltung einschließlich der Hessischen Landesbetriebe unmittelbar.

3. Rolle und Verantwortung der Führungskräfte

Führungskräfte sorgen maßgeblich dafür, dass sich eine wertschätzende Führungskultur in den Organisationseinheiten etablieren kann. Sie fordern einen gegenseitigen vertrauens- und respektvollen sowie wertschätzenden Umgang ein, leben diesen vor und fördern so eine positive Arbeitsatmosphäre.

Eine gute Führungskultur macht insbesondere aus:

- a) Führungskräfte haben Vertrauen in ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- b) Sie sind sich bewusst, dass Menschen unterschiedlich sind und daher auch individuell geführt werden müssen.
- c) Sie führen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in bestimmtem Umfang auch digital, also auf Distanz ohne räumliche Nähe, und achten dabei auf die Balance zwischen notwendigem Vertrauen und Qualität der Ergebnisse.
- d) Sie haben eine Vorbildfunktion und kommunizieren eindeutig, was sie von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwarten und vertreten ihnen gegenüber die Interessen der Dienststelle.
- e) Sie geben Orientierung und sind sich darüber bewusst, dass sie mit ihrem Verhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie deren Identifikation mit der Organisation beeinflussen.
- f) Sie ermöglichen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass diese ihre Aufgaben eigenverantwortlich erledigen können.
- g) Sie fördern die Gesunderhaltung, insbesondere von Menschen mit Behinderungen, die Fort- und Weiterbildung, die Motivation und Integration der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Teilhabe der Menschen mit Behinderungen am Arbeitsleben.
- h) Sie stehen in der besonderen Verantwortung, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf zu unterstützen, um ihnen eine möglichst ausgewogene Balance zwischen beruflichen

Anforderungen und familiärer Verantwortung oder bestimmten ehrenamtlichen Tätigkeiten (wie beispielsweise im Sinne von § 69 HBG oder § 15 a UrlaubsVO) zu ermöglichen.

- i) Sie gehen auf Gesprächswünsche ein und nehmen Hinweise ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Unterstützung wahr. Mobbing, sexuelle Belästigung und jegliche Art der Diskriminierung sowie andere Störungen der Arbeitsatmosphäre lassen sie nicht zu und treten bereits Anfängen entgegen.
- j) Sie führen regelmäßig Jahresgespräche mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- k) Sie unterstützen die Fachkräftegewinnung und deren Sicherung, insbesondere durch fachliche und soziale Integration von neuen Beschäftigten, Beschäftigten mit neuen Aufgabenbereichen sowie Berufsrückkehrerinnen und -rückkehrern und durch gezielte Personalentwicklung.
- l) Sie unterstützen aktiv Veränderungsprozesse in der Arbeitswelt, den digitalen Wandel in der Dienststelle, die Etablierung einer positiven Fehlerkultur, die Herstellung eines korruptionspräventiven Umfeldes sowie die vielfaltsorientierte Öffnung der Verwaltung. Hierbei gehen sie transparent vor und sind offen für Anregungen, Ideen und Vorschläge ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- m) Sie arbeiten an ihrer persönlichen Fort- und Weiterentwicklung. Die berufsbegleitenden Maßnahmen der Führungskräftefortbildung stellen für die gezielte Entwicklung der Führungskompetenzen eine wichtige Hilfe dar (vgl. auch Nr. 9 der Grundsätze). Zudem wird die Einschätzung des eigenen Führungsverhaltens in den drei Bereichen – Persönliche Eigenschaften, Zusammenarbeit und Kommunikation sowie Wertschätzung und Verantwortung – sowie die Fähigkeit zur Selbstreflexion durch die landesweite, regelmäßige und standardisierte Vorgesetztenrückmeldung unterstützt.
- n) Sie sind für die Umsetzung des Wissensmanagements in ihrem Zuständigkeitsbereich verantwortlich.

Sie sind sich ihrer Rolle und der Verantwortung für ihre Aufgabenerfüllung sowie der besonderen Bedeutung der öffentlichen Verwaltung für die Funktionsfähigkeit und das Ansehen des demokratischen und sozialen Rechtsstaats bewusst.

4. Rolle und Verantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Leistungsfähigkeit der Verwaltung hängt im hohen Maße auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihrer Bereitschaft ab, Aufgaben und Verantwortung zu übernehmen, initiativ, kreativ und verlässlich tätig zu sein.

- a) Sie halten ihre Tätigkeit für wichtig und sinnvoll und können sich mit ihr identifizieren.
- b) Sie tragen Verantwortung für die sach-, qualitäts- und termingerechte sowie kostenbewusste Aufgabenerledigung.
- c) Sie unterstützen sich gegenseitig und ihre Führungskräfte.
- d) Sie unterstützen aktiv die Veränderungen der Arbeitswelt, die Etablierung neuer Arbeitsformen sowie die fortschreitende Digitalisierung der Prozesse und Arbeitsplätze und eignen sich die hierfür notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten – gegebenenfalls durch entsprechende Fortbildungen – an.
- e) Sie beteiligen sich nicht an diskriminierendem Verhalten.
- f) Sie stellen in Abstimmung mit ihrer Führungskraft für ihren Zuständigkeitsbereich vor ihrem Ausscheiden aus dem aktiven Dienst oder Verlassen der Dienststelle aus anderen Gründen den Transfer von Wissen sicher und vermeiden so dessen Verlust im Sinne eines Wissensmanagements.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind sich ihrer Rolle und der Verantwortung für ihre Aufgabenerfüllung sowie der besonderen Bedeutung der öffentlichen Verwaltung für die Funktionsfähigkeit und das Ansehen des demokratischen und sozialen Rechtsstaats bewusst.

5. Vertrauensvolle Zusammenarbeit

Wertschätzender Umgang mit Respekt, Rücksicht, einer positiven Fehlerkultur und transparenten Entscheidungen bilden die Grundlage einer vertrauensvollen Zusammenarbeit.

Hierfür sind Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeinsam verantwortlich. Sie schaffen und pflegen durch ihr Verhalten ein Arbeitsumfeld, das

frei von Vorurteilen ist und in dem sich alle akzeptiert, wohl und wertgeschätzt fühlen. Wertschätzung sollen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfahren – unabhängig vom Alter, ethnischer Herkunft und Nationalität, Geschlecht und geschlechtlicher Identität, körperlichen und geistigen Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexueller Orientierung und sozialer Herkunft.

6. Kommunikation

Eine gelungene Kommunikation umfasst vor allem den rechtzeitigen und gegenseitigen Austausch von Informationen durch Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Speziell die Führungskräfte sorgen dafür, dass auch Teilzeitbeschäftigte und abwesende Angehörige der Organisationseinheit an dem Informationsfluss teilhaben, während die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherstellen, dass insbesondere die für den Vertretungsfall notwendigen Informationen weitergegeben werden.

Die virtuelle Kommunikation nimmt in einer digitalisierten Arbeitswelt einen hohen Stellenwert ein, auch wenn diese die Präsenz-Kommunikation nicht vollumfänglich ersetzen kann und soll. Zur virtuellen Kommunikation gehört auch der Austausch von Informationen unter Verwendung digitaler Technologien. Dies kann durch verschiedene Kommunikationsformen wie E-Mails oder Videokonferenzen erfolgen. Diese Art der Kommunikation ist insbesondere bei flexiblem Arbeiten wie beim mobilen Arbeiten oder bei Telearbeit bedeutsam. Arbeits- und Präsenzzeiten sowie Erreichbarkeiten sollen hier festgelegt und kommuniziert werden.

Darüber hinaus werden weitere Informationen in folgenden Gesprächen zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeitern ausgetauscht:

- Jahresgespräche gegebenenfalls mit Zielvereinbarungen,
- Mitarbeitergespräche während einer Rotation und
- Gespräche über die Ergebnisse der Vorgesetztenrückmeldung.

Nach erfolglosen Bewerbungen empfehlen sich für alle Bewerberinnen und Bewerber Fördergespräche, im Beamten- und Richterbereich darüber hinaus auch in der Mitte des Regelbeurteilungszeitraumes. Im Rahmen von Beurteilungsverfahren sollen vor der endgültigen Fertigstellung der Beurteilung mit allen Bewerberinnen und Bewerbern Beurteilungsgespräche geführt werden.

7. Motivation

Motivation ist ein wesentlicher Faktor für die Arbeitszufriedenheit mit unmittelbarer Auswirkung auf die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit. Unzufriedenheit bei der Arbeit oder Befürchtungen durch Umstrukturierungsmaßnahmen, Organisationsveränderungen, zu hohe Leistungsanforderungen oder zu große Arbeitsbelastungen wirken motivationshemmend.

Es gehört zu einer der wesentlichen Führungsaufgaben, die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern. Um die Arbeitszufriedenheit zu unterstützen, prüfen Führungskräfte frühzeitig, ob ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mannigfaltige Aufgaben erfüllen können und stellen sicher, dass sie durch die Aufgabenstellung gefordert, aber nicht überfordert sind. Hierbei geben die Führungskräfte Orientierungshilfen, insbesondere über die Aufgabenschwerpunkte, die Priorisierung und die wesentlichen Entscheidungskriterien. Ein Eingreifen der Führungskräfte in die Erledigung der delegierten Aufgaben soll sich auf sachlich gerechtfertigte Fälle beschränken. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen ihre eigene Motivation mit, können aber auch motivationsfördernde Maßnahmen von ihren Führungskräften erwarten, wie zum Beispiel, dass diese

- a) ihnen ein Vorbild in ihrem Einsatz, mit ihrer Tatkraft und im persönlichen Umgang sind,
- b) ihnen Orientierung geben sowie Wertschätzung und Vertrauen entgegenbringen,
- c) sie frühzeitig in Informations- und gegebenenfalls Entscheidungsprozesse einbeziehen,
- d) niemanden bevorzugen oder benachteiligen,
- e) vorhandene Konflikte ansprechen und versuchen zu lösen, Rückendeckung geben und den Zusammenhalt im Team fördern,
- f) ihnen differenzierte Rückmeldungen zu ihren Leistungen geben und dabei auch ihre aktuelle Arbeitsbelastung berücksichtigen,
- g) ihre Fortbildungsbereitschaft unterstützen und fördern,
- h) sie entsprechend ihrer Eignung, Befähigung und fachlichen

Leistung fördern und dabei die vorhandenen Potenziale nutzen,

- i) für ihre persönlichen Anliegen Verständnis zeigen,
- j) die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf unterstützen,
- k) ihre Gesunderhaltung und die Teilnahme an gesundheitsfördernden Maßnahmen unterstützen,
- l) sie vor unberechtigter Kritik in Schutz nehmen und
- m) mit ihnen Jahresgespräche führen.

Zur Führungsaufgabe gehört es auch, nach den Ursachen eingeschränkter Motivation zu suchen. Hierbei bedenken Führungskräfte vor allem die Faktoren, die sie selbst beeinflussen können.

Wichtige Fragen hierbei sind insbesondere:

- n) Sind die Erwartungen klar und verständlich formuliert?
- o) Sind die Geschäftsprozesse und die Arbeitsplätze in dem Arbeitsbereich optimal gestaltet?
- p) Ist die Arbeit gerecht verteilt?
- q) Sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über- oder unterfordert?
- r) Werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Umstrukturierungsmaßnahmen und organisatorischen beziehungsweise personellen Veränderungen frühzeitig informiert und gegebenenfalls eingebunden?
- s) Gibt es eventuell Probleme im persönlichen Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?
- t) Gibt es möglicherweise Probleme zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (zum Beispiel aufgrund ihres unterschiedlichen Alters, von behinderungsbedingten Ursachen oder eines anderen kulturellen Hintergrundes)?

Bei Bedarf führen Führungskräfte hierüber mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Gespräche. Soweit Führungskräfte die motivationsmindernden Ursachen nicht selbst beheben können, nehmen sie interne oder externe Unterstützungsangebote in Anspruch oder leiten die erforderlichen Änderungsvorschläge an die zuständigen Stellen weiter. In den Fällen einer dauerhaft zu hohen Arbeitsbelastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informieren die Führungskräfte die nächsthöhere Ebene über zu knappe Ressourcen.

8. Lob, Anerkennung und Kritik

Menschen möchten, dass ihre Arbeit beachtet, gewürdigt und wertgeschätzt wird. Dies gilt für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte gleichermaßen. Fehlt eine Rückmeldung, bleiben die Beschäftigten über die Bewertung ihrer Leistung im Ungewissen.

Lob und Anerkennung von Leistung ist für Förderung und Erhalt der Motivation wesentlich. Lob ist der beste Ansporn für engagiertes Arbeiten. Anerkennung muss ehrlich, kontextbezogen und überzeugend ausgesprochen werden. Auch die Vertretung der Arbeitsergebnisse gegenüber der Leitungsebene und nach außen kann Anerkennung und Ansporn sein.

Notwendige Kritik wird sachlich, klar und konstruktiv mit dem Ziel einer Lösung geäußert. Sie erfolgt nicht vor Dritten, enthält keine Verallgemeinerungen, Andeutungen oder Bloßstellungen und bezieht sich nur auf ein bestimmtes Verhalten, nicht aber auf die Person. Kritik erfolgt im Rahmen eines Gesprächs, damit beide Seiten ihre Sicht darstellen können.

Lob, Anerkennung und Kritik werden zeitnah und auf einen konkreten Sachverhalt bezogen geäußert.

9. Förderung, Fort- und Weiterbildung

Durch Förderung der beruflichen Entwicklung können und sollen Beschäftigte ihre Kompetenzen, ihr Wissen und ihre Lernfähigkeit kontinuierlich erweitern. Hierfür kümmern sie sich aktiv um geeignete Fortbildungsmaßnahmen und machen ihre Führungskräfte auf die Notwendigkeit sowie den Nutzen einer Fort- und Weiterbildung aufmerksam.

Gut aus- und fortgebildeten Beschäftigten fällt es leichter, die sich fortwährend verändernden Anforderungen an die Arbeitswelt der Gegenwart und Zukunft zu erfüllen. Daher motivieren Führungskräfte ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Besuch von geeigneten Fortbildungsveranstaltungen auch in den Themenfeldern des Rahmenkonzepts Fort- und Weiterbildung in der Hessischen Landesverwaltung, außerdem im Bereich der Vielfaltskompetenz, weisen auf passende Schulungs- und Fortbildungsangebote zu den Themen Vielfalt und Inklusion hin, setzen sich für ihre

Teilnahme ein und schaffen die hierfür erforderlichen Freiräume. Sie unterstützen ferner die berufliche und persönliche Weiterentwicklung sowie die Veränderungsbereitschaft ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, indem sie den Wunsch nach einem Wechsel der fachlichen Zuständigkeit oder des Dienstpostens (zum Beispiel durch Rotation) aktiv unterstützen.

Die Fähigkeiten und Kenntnisse im Zusammenhang mit der beruflichen Eingliederung schwerbehinderter Menschen nach Abschnitt X Unterabschnitt A der Teilhaberichtlinien erwerben, aktualisieren und erweitern die Personalverantwortlichen durch regelmäßige Fortbildungen.

10. Gemeinsame Konfliktbewältigung

Wo Menschen zusammenarbeiten, können Konflikte entstehen.

Diese können auf unterschiedlichen Interessen, Erwartungen oder Verhaltensweisen beruhen. Auch können sich hinter vermeintlichen Sachkonflikten Konflikte auf persönlicher Ebene verbergen. Das Auftreten von Konflikten gehört zum Alltag und kann auch eine Chance zu Veränderungen sein, indem Arbeitsabläufe hinterfragt, neue Methoden ausprobiert und kreative Lösungen entwickelt werden.

Eine gemeinsame Konfliktbewältigung setzt voraus, dass Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit sind, Konflikte wahrzunehmen, deren mögliche Ursachen zu erkennen und offen anzusprechen sowie gemeinsam geeignete Lösungsstrategien zu entwickeln. Involvierte sind dazu aufgefordert, die Initiative zur gemeinsamen Aufarbeitung eines Konflikts zu ergreifen.

Führungskräfte tragen für die Art und Weise der Konfliktregelung eine besondere Verantwortung. Konflikte aufgrund des Verhaltens von Einzelpersonen versuchen sie im direkten Gespräch auszuräumen. Bei Konflikten im Team halten Führungskräfte die Konfliktparteien zur eigenverantwortlichen Konfliktbewältigung an. Erst wenn auf diese Weise keine Lösung gefunden werden kann oder 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.

11. Jahresgespräche

11.1 Teilnahmepflicht

Jahresgespräche sind einmal im Jahr zwischen Führungskräften beziehungsweise unmittelbaren Vorgesetzten im Sinne der Nr. 2.1, 2. Absatz, letzter Satz der Grundsätze über die Vorgesetztenrückmeldung für die Hessische Landesverwaltung⁴ und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu führen. Dabei zählt das Führen der Jahresgespräche zu den originären Führungsaufgaben. Bei Bedarf können die Ressorts nähere Bestimmungen darüber treffen, wem die Verpflichtung zum Führen der Jahresgespräche obliegt.

Für die Lehrkräfte in den Schulen im Bereich des Hessischen Ministeriums für Kultus, Bildung und Chancen gilt eine eigene Regelung zum Führen der Jahresgespräche (vgl. § 17 Abs. 6 der Dienstordnung für Lehrkräfte, Schulleiterinnen und Schulleiter und sozialpädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter).

11.2 Ziele

Jahresgespräche verbessern durch einen offenen, vertrauensvollen und partnerschaftlichen Dialog sowie einen gegenseitigen Austausch zu bestimmten Themen die Zusammenarbeit, Aufgabenerfüllung und Personalentwicklung. Damit werden Arbeitszufriedenheit, Motivation, Arbeitsatmosphäre und Arbeitsleistung positiv beeinflusst.

Dabei bieten Jahresgespräche den Beteiligten die Chance, sich unabhängig von einer konkreten Aufgabenerledigung und losgelöst vom „Alltagsgeschäft“ ungestört und offen auszutauschen, wofür ausreichend Zeit vorzusehen ist. Der Gesprächsinhalt ist vertraulich. Informationen dürfen an Dritte nur in beiderseitigem Einvernehmen weitergegeben werden.

⁴ Nr. 2.1, 2. Absatz, letzter Satz der Grundsätze über die Vorgesetztenrückmeldung für die Hessische Landesverwaltung sieht vor, dass die unmittelbaren Vorgesetzten in der Regel die erstbeurteilenden Personen sind.

11.3 Inhalte

In den Jahresgesprächen soll ein Austausch über insbesondere folgende Themen erfolgen:

- a) Rückblick auf die Arbeitssituation im vergangenen Jahr mit Einschätzung über Zusammenarbeit, Aufgaben und Arbeitssituation vorwiegend innerhalb der eigenen Organisationseinheit.
- b) Erörterung der gegenwärtigen Arbeitssituation mit Stärken und Potenzialen sowie Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Arbeitssituation und den organisatorischen Arbeitsbedingungen.

Bei den organisatorischen Arbeitsbedingungen können auch Fragen nach Ausstattung und Gestaltung des Arbeitsplatzes sowie der Rahmenbedingungen erörtert werden, wie zum Beispiel verschiedene Arbeitsformen und Arbeitszeitmodelle, Arbeitsabläufe und der Zugang zu Literatur, Fachpublikationen und Datenbanken. Auch Aspekte der Gefährdungsbeurteilung im Sinne des Arbeitsschutzes und psychische Belastungen am Arbeitsplatz können thematisiert werden.

- c) Ausblick auf die künftige Arbeitssituation mit Aufgaben und Ziele im kommenden Jahr.

Hier sollen zum Beispiel Fortbildungs- und Qualifizierungswünsche sowie Weiterbildungsbedarfe abgestimmt und vereinbart sowie Rotations- bzw. Entwicklungsmöglichkeiten thematisiert werden.

Bei Menschen mit Behinderungen kommen als Fördermaßnahmen insbesondere die Maßnahmen in Abschnitt IV. und V. der Teilhaberichtlinien in Betracht.

Bei einem anstehenden Ausscheiden aus dem aktiven Dienst oder Verlassen der Dienststelle aus anderen Gründen sprechen Führungskräfte rechtzeitig Themen wie Sicherung von Wissen und Verhindern von Wissensverlust durch Zusammenstellung von entsprechenden Informationen durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an. Das können zum Beispiel Listen über Ansprechpersonen, Standardschreiben, Vorlagen oder Ablaufschemata sein, die grundlegend für spezifische Aufgaben sind. Auch eine aktuell und vollständig gehaltene, elektronische Aktenführung gehört hierzu (vgl. auch Regelungen über das Wissensmanagement in Nr. 5.6 des Rahmenkonzepts Personalentwicklung für die Hessische Landesverwaltung und

Grundsätze über Zusammenarbeit und Führung für die Hessische Landesverwaltung vom 2. Juni 2025

über die Grundsätze der Aktenführung in Nr. 3 des Erlasses zur Aktenführung in den Dienststellen des Landes Hessen vom 14. Dezember 2012, zuletzt geändert durch Erlass vom 29. November 2022).

Spätestens zehn Jahre vor Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze oder vergleichbaren Regelungen bietet es sich an, die persönlichen Planungen für die nächsten Jahre zu thematisieren. Hierzu können auch in Betracht kommende Maßnahmen für eine an die Lebensphase angepasste Arbeitsgestaltung mit einem gesundheitsförderlichen Umfeld erörtert werden.

Bei der Erörterung der beiden zuletzt genannten Themen kann die Broschüre „55 Plus - Mittendrin, Informationen rund um die weitere Gestaltung des Berufslebens & den Einstieg in den (Un-)Ruhestand“ – veröffentlicht im Mitarbeiterportal unter <https://map.intern.hessen.de> → Service → Publikationen → 55 Plus - Mittendrin – eine wertvolle Unterstützung sein.

11.4 Formale Vorgaben

Das Führen der Jahresgespräche wird schriftlich festgehalten und durch beiderseitige Unterschrift dokumentiert.

Hinweise über die Inhalte der Jahresgespräche dürfen nicht in die Personalakte aufgenommen werden.

Mögliche Vereinbarungen über berufliche Perspektiven mit in Betracht kommenden Qualifikationsmöglichkeiten sind vertraulich und verbleiben grundsätzlich bei den Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmern. Sie dürfen an Dritte nur in beiderseitigem Einvernehmen weitergegeben werden wie zum Beispiel bei einem Wechsel der Führungskraft. Die Vereinbarungen können als Grundlage für das nächste Jahresgespräch dienen.

In jeder Dienststelle wird ein geeignetes Verfahren für das Führen von Jahresgesprächen festgelegt und kommuniziert, damit sichergestellt ist, dass diese Gespräche auch geführt werden. Das Verfahren kann durch Dienstbesprechungen, durch behördenbezogene Personalentwicklungskonzepte oder weitere Maßnahmen, wie zum Beispiel Leitfäden, festgelegt und konkretisiert werden.

Die Führungskräfte und die auf der nächsthöheren Ebene tauschen sich über

Erfahrungen mit den Jahresgesprächen in Dienstbesprechungen aus, wobei personenbezogene Daten nicht angesprochen werden dürfen.

12. Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen können ein sinnvolles Instrument der Zusammenarbeit und Führung sein. In Bereichen, in denen eine fallgebundene Bearbeitung mit hohen Fallzahlen und wenigen Änderungen in der Bearbeitung vorherrscht, stärken sie die Selbstständigkeit und das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ermöglichen ergebnisorientiertes und effizientes Arbeiten. Ein eigenverantwortlicher Handlungsspielraum mit klaren Zielvorgaben kann zudem Führungskräfte entlasten, da detaillierte Anweisungen und Überprüfungen entfallen. Zielvereinbarungen als Element der Personalentwicklung können zudem einen Anreiz für hohe Leistung darstellen und Motivation sowie Bindung sichern.

Ziele sollen grundsätzlich gemeinsam und einvernehmlich in Jahresgesprächen oder in gesonderten Gesprächen mit der jeweiligen Mitarbeiterin oder dem jeweiligen Mitarbeiter oder einem Team festgelegt werden. Dabei können Arbeitsziele (zum Beispiel Leistungsziele oder Finanzziele), Fortbildungs- und Weiterentwicklungsziele sowie Veränderungen oder Verbesserungen klar definiert und erreichbar vereinbart wie auch Prioritäten und Zusammenhänge der einzelnen Aufgabenbereiche konkretisiert werden. Eine etwaige Minderung der Arbeits- und Verwendungsfähigkeit aufgrund einer Einschränkung (zum Beispiel einer Behinderung) ist zu berücksichtigen.

Im Einvernehmen mit der jeweiligen Personalvertretung können Dienststellen regeln, dass Zielvereinbarungen schriftlich oder mündlich abgeschlossen werden können. Dann wissen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, was von ihnen erwartet wird, so dass auch Abweichungen von Zielvorgaben festgestellt werden können.

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 zu den vereinbarten Zielen festgestellt, wirken Führungskräfte kooperativ mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf die erforderlichen Korrekturen hin.

Grundsätze über Zusammenarbeit und Führung für die Hessische Landesverwaltung vom 2. Juni 2025

Die Lösung von Zielkonflikten fordert die Beteiligten in besonderem Maße. Sie wirken in partnerschaftlicher Zusammenarbeit auf eine einvernehmliche Regelung hin und passen gegebenenfalls die Zielvereinbarungen an.

13. Umsetzung der Grundsätze

Die Grundsätze über Zusammenarbeit und Führung im Arbeitsalltag anzuwenden und mit Leben zu erfüllen, ist eine wichtige Aufgabe für alle Beschäftigten in der Dienststelle.

Zur Umsetzung legt die Dienststelle ein Verfahren zur Kommunikation fest und unterstützt diese durch Fortbildungen, insbesondere im Rahmen der Führungskräfteentwicklung bei der Zentralen Fortbildung der hessischen Landesverwaltung.

14. Controlling

Die Überprüfung der erfolgreichen Umsetzung der Richtlinien gehört zu den Aufgaben des Controllings und wird nach den entsprechenden Regelungen des Rahmenkonzepts Personalentwicklung für die Hessische Landesverwaltung durchgeführt.

15. Schlussvorschriften

Die Richtlinien treten am Tag nach der Veröffentlichung im Staatsanzeiger in Kraft. Gleichzeitig treten die Grundsätze über Zusammenarbeit und Führung vom 11. Juni 2018 außer Kraft.