

§ 8

Schlussvorschriften

- (1) Der Gemeinsame Runderlass des Ministeriums der Justiz und des Ministeriums des Innern und für Sport vom 26. Juli 2007/1. September 2007 (StAnz. S. 2024/JMBl. S. 577) wird aufgehoben.
- (2) Dieser Runderlass tritt am Tage nach der Veröffentlichung im Staatsanzeiger in Kraft.

Wiesbaden, den 21. November 2012

**Hessisches Ministerium
des Innern und für Sport**
LPP 12/Br – 22 – f – 26

**Hessisches Ministerium
der Justiz, für Integration
und Europa**
4700 – III/A 2 – 2012/1329 – III/A

– Gült.-Verz. 245, 31009, 3103 –
StAnz. 50/2012 S. 1314

933

Grundsätze über Zusammenarbeit und Führung in der hessischen Landesverwaltung

Die hessische Landesregierung hat am 19. November 2012 die aktualisierten Grundsätze über Zusammenarbeit und Führung in der hessischen Landesverwaltung beschlossen.

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

Wiesbaden, den 28. November 2012

**Hessisches Ministerium
des Innern und für Sport**
Z 46 – 03v11.09
– Gült.-Verz. 3200 –

StAnz. 50/2012 S. 1316

Grundsätze über Zusammenarbeit und Führung in der hessischen Landesverwaltung

Bezug: Erlass vom 4. April 2007 (StAnz. S. 890)

1. Vorwort

Die Landesverwaltung muss sich den Herausforderungen stellen, die sich aufgrund

- der demografischen Entwicklung,
- des technologischen Wandels,
- des internationalen Wettbewerbs,
- der steigenden Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger,
- der wirtschaftlichen Entwicklung, der Haushaltskonsolidierung und des Übergangs zu öffentlichen Haushalten, die ohne Neuverschuldung auskommen müssen,

ergeben.

Daher kommt der Modernisierung von Staat und Verwaltung sowie dem Bürokratieabbau eine große Bedeutung zu.

Die öffentliche Verwaltung ist nur mit kompetenten und engagierten Beschäftigten innovativ und leistungsfähig. Deren Ideen, Erfahrungen und Kompetenzen bestimmen die Qualität der Landesverwaltung. Daher kann die Verwaltung nur so gut sein wie die Menschen, die dort arbeiten.

Die Personalentwicklung wird in diesem Zusammenhang immer wichtiger. Sie muss die Leistungsfähigkeit der gesamten Verwaltung auf Dauer sichern und den Beschäftigten Möglichkeiten und Anreize bieten, ihre Motivation unter veränderten, oft schwierigeren Arbeitsbedingungen zu erhalten. Dabei helfen die Grundsätze. Sie beschreiben die Aufgaben der Führungskräfte wie auch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Darüber hinaus enthalten sie Handlungsempfehlungen und Orientierungsrahmen, die zu zielorientierter, mitarbeiterbezogener und situationsbestimmter Führung und Zusammenarbeit beitragen sollen.

Führungskräfte haben die Aufgabe, Menschen mit Behinderungen in besonderem Maße zu fördern und zu unterstützen. Die Richtlinien zur Integration von Angehörigen des öffentlichen Dienstes mit Behinderungen – Integrationsrichtlinien – (StAnz. 2010 S. 3) sind Bestandteil dieser Grundsätze.

2. Die Rolle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Leistungsfähigkeit der Verwaltung hängt im hohen Maße von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab. Sie tragen Verantwort-

ung dafür, dass sie ihre Aufgaben sach-, qualitäts- und termingerechtere sowie kostenbewusst erledigen.

Gerade in Zeiten des Wandels sind sie aufgefordert, im Rahmen der Ziele der hessischen Landesverwaltung eigene Initiativen und Vorschläge einzubringen.

3. Die Rolle der Führungskräfte

Die Führungskräfte müssen als Motor im Veränderungsprozess fungieren und einen aktiven Part bei der Umsetzung vorgegebener Ziele und Maßnahmen sowie bei der Initiierung neuer Projekte und Aktivitäten einnehmen. Sie müssen – soweit möglich – Entwicklungen vorhersehen und aktiv steuern. Damit sind sie Vorbild für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – eine wichtige Voraussetzung für deren Motivation. Zugleich kommen auf die Führungskräfte erhöhte Belastungen zu, da sie die schwierigen Aspekte des Wandels selbst bewältigen und auch ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vermitteln müssen.

Führungskompetenz beruht nicht vorrangig auf Fachkenntnissen. Soziale Kompetenzen wie die Fähigkeit zur Menschenführung sind unabdingbare Voraussetzung. Dabei gilt es, eigenverantwortlich zu handeln, Aufgaben zu delegieren, Entscheidungsbereitschaft zu zeigen, Kreativität zur Entwicklung neuer Ideen zu entfalten und Praxisnähe und Durchsetzungsfähigkeit bei der Umsetzung zu beweisen.

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 zu fördern.

Für die gezielte (Fort-)Entwicklung der Führungskompetenzen der Vorgesetzten 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.

4. Vertrauensvolle Zusammenarbeit

Vorgesetzte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tragen für die Qualität der Arbeitsatmosphäre gemeinsam Verantwortung.

Erfolgreiche Zusammenarbeit erfordert Vertrauen, gegenseitige Unterstützung und transparente Entscheidungen. Vorgesetzte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schaffen und pflegen ein von Offenheit und Vertrauen geprägtes Arbeitsklima und eine leistungsfördernde, erfolgsorientierte, aber auch solidarische Arbeitsatmosphäre. Der persönliche Umgang ist von Respekt, einer offenen und freundlichen Begegnung und einer positiven Grundstimmung geprägt. Menschen mit Behinderungen sind besonders zu integrieren.

Die Vorgesetzten sind vorrangig verantwortlich für das Arbeitsklima. Sie sollen Vertrauen und Offenheit vorleben, auf Arbeitsergebnisse und Gesprächswünsche eingehen und 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, auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu achten und die Gesunderhaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterstützen.

5. Informationsaustausch

Rechtzeitige und umfassende Information zwischen allen Hierarchieebenen sowie allen beteiligten Dienststellen ist Grundlage effektiver Aufgabenerledigung. Dabei ist der Informationsfluss keine Einbahnstraße. Nur wer andere informiert, kann erwarten, auch selbst unterrichtet zu werden. Die Anhäufung von „Herrschaftswissen“ schafft Misstrauen und schadet dem Arbeitsablauf.

Für die Beschaffung und Weitergabe von Informationen sind alle gleichermaßen verantwortlich.

Vorgesetzte informieren ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig und erläutern übergeordnete Ziele sowie ihre Entscheidungen. Hierzu gehören auch Informationen über personelle oder organisatorische Änderungen. Vorgesetzte haben dafür zu sorgen, dass auch Teilzeitbeschäftigte und abwesende Angehörige der Organisationseinheit an dem Informationsfluss teilhaben.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informieren ihre Vorgesetzten regelmäßig und in wichtigen Einzelfällen über Aufgaben ihres Arbeitsbereiches. Sie haben sicherzustellen, dass ihre Kolleginnen und Kollegen die sie betreffenden Informationen erhalten, damit insbesondere im Vertretungsfall die notwendigen Informationen vorhanden sind.

6. 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, etwa

durch die vielfältigen Umstrukturierungsmaßnahmen, können motivationshemmend wirken. Es gehört daher zu einer wesentlichen Führungsaufgabe, die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern.

Erhalt und Förderung der Motivation

Nicht nur die Anforderungen an die Verwaltung haben sich geändert, sondern auch die Erwartungen der Beschäftigten an ihre Arbeit. Sie wollen anspruchsvolle Arbeit, mit der sie sich auch identifizieren und die sie möglichst eigenständig bearbeiten können.

Vorgesetzte sollen daher ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Handlungsspielräume einräumen, ihnen nach Möglichkeit vielseitige Aufgaben übertragen und sicherstellen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Aufgabenstellung gefordert sind. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können erwarten, dass ihre Vorgesetzten

- sie in den Informations- und Entscheidungsprozess einbeziehen,
- sie entsprechend ihrer Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung fördern und dabei die vorhandenen Potenziale nutzen,
- für ihre persönlichen Anliegen Verständnis zeigen,
- auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie achten,
- ihre Gesunderhaltung fördern (indem sie zum Beispiel auf eine gute Arbeitsatmosphäre hinwirken) und die Teilnahme an gesundheitsfördernden Maßnahmen unterstützen,
- sie vor unberechtigter Kritik in Schutz nehmen,
- ein Vorbild in ihrem Einsatz, mit ihrer Tatkraft und im persönlichen Umgang sind.

Ursachen eingeschränkter Motivation

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 Probleme im persönlichen Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

Vorgesetzte gehen auf die 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.

7. 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. Berechtigtes Lob ist der beste Ansporn für engagiertes Arbeiten. Anerkennung muss ehrlich und überzeugend ausgesprochen werden. Sie wirkt unglaubwürdig, 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, soll 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 die kritisierte Person ihre Sicht darstellen kann.

8. Förderung und Fortbildung

Nur gut aus- und fortgebildete Beschäftigte können die sich rasch ändernden beruflichen Anforderungen erfüllen. Deshalb gewinnen die Förderung ihrer beruflichen Entwicklung und die regelmäßige Fortbildung an Bedeutung sowohl für den Dienstherrn als auch für die Beschäftigten. Nur wer zum lebenslangen Lernen bereit ist, kann seinen Aufgaben auch in Zukunft gerecht werden. Darüber hinaus trägt eine adäquate Qualifikation auch zum beruflichen Erfolg und zur persönlichen Zufriedenheit bei.

Alle Beschäftigten sind aufgefordert, Eigeninitiative zu entwickeln und sich selbstständig um den Erwerb und die Aktualisierung der für ihren Aufgabenbereich und ihre berufliche Entwicklung erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten zu bemühen.

Die Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Förderung ihrer beruflichen Entwicklung sind eine wesentliche Führungsaufgabe. Daher sollen Vorgesetzte Gespräche über in Betracht kommende Fortbildungsmaßnahmen führen. Sie sollen die Mitar-

beiterinnen und Mitarbeiter zum Besuch von geeigneten Fortbildungsveranstaltungen auffordern, sich für ihre Teilnahme einsetzen und die erforderlichen Freiräume für eine Teilnahme 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.

9. Delegation

Erfolgreiche Zusammenarbeit setzt die Bereitschaft der Vorgesetzten voraus, Verantwortung 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.

10. 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 mit zu entscheiden. In der outputgesteuerten Verwaltung sind Kontrakte und Zielvereinbarungen unverzichtbare Voraussetzung für die Zuteilung eines Budgets.

Gemeinsame Zielvereinbarungen

Ziele sollen grundsätzlich gemeinsam und einvernehmlich in Jahresgesprächen oder in gesonderten Gesprächen mit der jeweiligen 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 durch eine Behinderung ist zu berücksichtigen.

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

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.

Zielkonflikte/Zielkorrekturen

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

11. 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.

12. Gemeinsame Konfliktbewältigung

Wo Menschen zusammenarbeiten, sind Konflikte unvermeidbar. Sie können in den unterschiedlichen Interessen, aber auch in den verschiedenen Verhaltensweisen angelegt sein. Dabei können 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 aber, dass Konflikte offen angesprochen und nicht verdrängt werden.

Gemeinsame Konfliktbewältigung setzt voraus, dass Vorgesetzte 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 bzw. sind Vorgesetzte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unmittelbar an einem Konflikt beteiligt, kann es sinnvoll sein, mithilfe einer dritten Person eine eigenverantwortliche Konfliktregelung zu finden.

13. Kommunikation

Die Zusammenarbeit funktioniert nur, wenn die Beschäftigten miteinander kommunizieren. Eine weitere Führungsaufgabe der Vorgesetzten ist es daher, die notwendigen Kommunikationsabläufe sicherzustellen.

Neben den regelmäßig stattfindenden beruflichen Kontakten gibt es folgende Gesprächsformen:

- das Jahresgespräch,
- das Mitarbeitergespräch während einer Rotation,
- das Beurteilungsgespräch,
- das Auswertungsgespräch im Rahmen der Vorgesetztenrückmeldung und
- das Zielvereinbarungsgespräch.

Nach erfolglosen Bewerbungen empfiehlt sich ein Fördergespräch.

14. Jahresgespräch

Das Jahresgespräch ist mindestens einmal im Jahr zwischen unmittelbaren Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu führen. Es 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.

Inhalte

Das Jahresgespräch sollte enthalten:

- eine Rückmeldung über die Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb der eigenen Organisationseinheit,
- die dienstlichen Perspektiven der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hier sollten unter anderem die individuellen Stärken und

Schwächen erörtert, geeignete Fördermaßnahmen abgestimmt und festgelegt sowie die Rotationsmöglichkeiten thematisiert werden. Bei Menschen mit Behinderungen kommen als Fördermaßnahmen insbesondere die Maßnahmen in Betracht, die in Abschnitt IV der Integrationsrichtlinien aufgeführt sind,

- gegebenenfalls das Ergebnis einer Zielvereinbarung aus dem letzten Jahresgespräch
- und die Entwicklung von sach- und aufgabenbezogenen Perspektiven für das folgende Jahr.

Das Gespräch bietet auch Gelegenheit zu Erörterungen organisatorischer Art. Hierbei können Fragen nach der Ausstattung und der Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Rahmenbedingungen erörtert werden, wie zum Beispiel verschiedene Formen der Arbeitszeitgestaltung, die Arbeitsabläufe, die Datenverarbeitungs-ausstattung (Internet, Hardware, Software) und der Zugang zu Literatur und Fachzeitschriften.

Vertraulichkeit

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.

Vorgaben

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

In jeder Dienststelle muss ein geeignetes Verfahren (zum Beispiel durch Dienstbesprechungen) für das Führen von Jahresgesprächen festgelegt werden, damit sichergestellt ist, dass diese Gespräche auch stattfinden.

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 vertraulich zu behandeln sind.

Für den Bereich der Lehrkräfte erlässt das Kultusministerium eine eigene Regelung.

15. 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 o. Ä.) zu unterstützen.

16. Controlling

Die Überprüfung der erfolgreichen Umsetzung des Erlasses gehört zu den Aufgaben des Controllings. Daher sind in regelmäßigen Abständen von den Dienststellen oder den Ressorts Erfahrungen zum Beispiel mit dem Führen der Jahresgespräche und bei Bedarf mit weiteren Themenfeldern abzufragen und auszuwerten. Darüber hinaus wird in gewissen Zeitabständen eine zentrale Auswertung der Erfahrungen gemacht.

17. Inkrafttreten

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

HESSISCHES MINISTERIUM DER FINANZEN

934

Entlastung der Landesregierung wegen der Haushaltsrechnung 2010 des Landes Hessen

Der Hessische Landtag hat die Landesregierung nach Art. 144 der Verfassung des Landes Hessen in Verbindung mit § 97 der Landeshaushaltsordnung wegen der Haushaltsrechnung 2010 in der 118. Landtagssitzung (18. Wahlperiode) am 26. September 2012 entlastet.

Diese Mitteilung ergeht unter Bezug auf den Erlass zur Aktenführung in den Dienststellen des Landes Hessen (Aktenführungserlass) vom 16. Mai 2007 (StAnz. S. 1123).

Wiesbaden, den 26. November 2012

Hessisches Ministerium der Finanzen
H 3045 A – 2010 – III/5/3

StAnz. 50/2012 S. 1318