

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.

Grundsätze über die Vorgesetztenrückmeldung für die Hessische Landesverwaltung

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).

Grundsätze über die Vorgesetztenrückmeldung für die Hessische Landesverwaltung

3. Standardisierte Befragung

Zur Durchführung der Vorgesetztenrückmeldung sind der Fremdeinschätzungsfragebogen in Anlage 1, der Selbsteinschätzungsbogen 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 selbständig 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 Stelle¹ 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.

¹ Das ist primär die personalverwaltende Stelle. Bei Bedarf kann auch eine andere, für die Durchführung der Vorgesetztenrückmeldung zuständigen Stelle in der Dienststelle festgelegt werden.

Grundsätze über die Vorgesetztenrückmeldung für die Hessische Landesverwaltung

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 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

Grundsätze über die Vorgesetztenrückmeldung für die Hessische Landesverwaltung

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 Stimmenthaltungen 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

Grundsätze über die Vorgesetztenrückmeldung für die Hessische Landesverwaltung

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.

Anlagen

Anlage 1: Fremdeinschätzungsfragebogen

Anlage 2: Selbsteinschätzungsfragebogen

Anlage 3: Meldebogen

Anlage 4: Bestätigungsformular