



**Dienstvereinbarung**  
zwischen dem **Universitätsklinikum Köln**  
und dem **Personalrat des Klinikums**  
zur **Regelung des Jahresgesprächs**

## **Vorwort**

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen 2015, 2018 und 2021 haben deutlich gezeigt, wie wichtig der regelmäßige Dialog zwischen Führungskräften und Beschäftigten ist: Beschäftigte, mit denen ein Jahresgespräch (vormals Mitarbeitergespräch) geführt wurde, waren im Durchschnitt deutlich zufriedener und fühlten sich stärker an die Uniklinik Köln gebunden. Ebenso haben die Beschäftigten zurückgemeldet, dass sie sich von ihrer Führungskraft eine regelmäßige Rückmeldung zu ihrer Leistung wünschen. Dies war der Anlass, das in 2007 eingeführte Konzept für Mitarbeitergespräche zusammen mit Vertreterinnen und Vertretern von Führungskräften und Beschäftigten der Verwaltung, Pflege sowie den Gremien zum Jahresgespräch weiterzuentwickeln.

Grundsätzlich soll das Jahresgespräch den offenen Dialog zwischen Führungskräften und Beschäftigten an der Uniklinik Köln fördern. Das Jahresgespräch stärkt die Beschäftigten bzgl. ihrer aktiven Mitsprache- und Gestaltungsmöglichkeiten und unterstützt gleichzeitig die Führungskräfte bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben. Es dient dazu, Potenziale und Perspektiven für Beschäftigte als Teil einer systematischen Personalentwicklung herauszuarbeiten sowie im Sinne der Ziele der Uniklinik Köln zu planen und zu steuern.

## **1 Geltungsbereich**

Diese Dienstvereinbarung gilt für alle Beschäftigten und Beamtinnen und Beamte der Uniklinik Köln (nichtwissenschaftliche Beschäftigte), die seit mindestens einem Jahr an der Uniklinik Köln beschäftigt sind.

Sie gilt nicht für Praktikanten und Praktikantinnen, Beschäftigte im Anerkennungsjahr/Praktischen Jahr/Freiwilligen Sozialen Jahr (FSJ), Aushilfen, Zeitarbeitskräfte, Schüler, Schülerinnen sowie Auszubildende.

## **2 Was ist das Jahresgespräch?**

Das Jahresgespräch ist ein regelmäßig stattfindendes, geplantes und vertrauliches Gespräch zwischen der bzw. dem Beschäftigten und der Führungskraft (für Erläuterungen und Ausnahmen siehe 4.1). Grundlage und Rahmen für das Jahresgespräch bilden diese Dienstvereinbarung und die mitgeltenden Unterlagen (siehe 5).

Jahresgespräche sind keine Krisen- oder Konfliktgespräche.



## **3 Ziele des Jahresgesprächs**

### **Förderung des Dialogs**

Kommunikation ist eine zentrale Grundlage für erfolgreiche Zusammenarbeit – insbesondere zwischen Führungskräften und Beschäftigten. Losgelöst vom operativen Tagesgeschäft soll das Jahresgespräch den Dialog zwischen Führungskraft und Beschäftigten unterstützen und die Möglichkeit bieten, grundsätzliche Themen der Zusammenarbeit zu besprechen. Das Jahresgespräch ist dabei als Ergänzung zum ständigen, „alltäglichen“ Austausch zwischen Führungskraft und Beschäftigten zu sehen, in dem tagesgeschäft-ferne aber wichtige Themen häufig weder Zeit, Raum noch Gelegenheit finden.

### **Wertschätzung**

Im Rahmen des Jahresgesprächs nehmen sich Führungskraft und Beschäftigte explizit Zeit für die Vorbereitung und den Dialog – dies soll als Ausdruck von Wertschätzung verstanden werden. Weiteres Ziel des Jahresgesprächs ist es, Beschäftigte für erbrachte Leistungen zu wertschätzen und in ihren Aufgaben zu stärken.

### **Feedback als Grundlage für Qualifikation und berufliche Förderung**

Im Rahmen des Jahresgesprächs sollen Beschäftigte durch den Austausch zum vergangenen Zeitraum auch eine Rückmeldung zu ihrem Verhalten und ihrer Leistung erhalten. Diese Rückmeldung ist die Grundlage, um die Qualifikation und berufliche Entwicklung der Beschäftigten individuell zu fördern sowie um Vereinbarungen über geeignete Unterstützungs- und Anpassungsmöglichkeiten zu treffen (siehe 4.4). Darüber hinaus haben beide Gesprächspartner die Gelegenheit, sich gegenseitig Feedback zur Zusammenarbeit zu geben.

## **4 Führung des Jahresgesprächs**

### **4.1 Wer führt mit wem Gespräche?**

Die Jahresgespräche sind Vier-Augen-Gespräche zwischen der bzw. dem Beschäftigten und der direkten Führungskraft.

Nur in Ausnahmefällen kann es hiervon Abweichungen geben.

Zum einen kann es in Ausnahmefällen sinnvoll sein, dass das Jahresgespräch an eine unterstellte Führungskraft (z. B. Stellvertretungen oder fachliche Führungskräfte) delegiert wird. Zur Verantwortung der obersten Führungsebene (Geschäftsbereichsleitung, Pflegedienstleitung, Stabstellenleitung) gehört es dann sicherzustellen, dass diese Ausnahmeregelung:

- strukturell und inhaltlich sinnvoll ist
- frühzeitig vorgenommen wird (z. B. zu Beginn eines Jahres)
- in Absprache mit den betroffenen Führungskräften erfolgt
- transparent an Beschäftigte kommuniziert wird und
- für die Beschäftigten eine möglichst hohe Kontinuität bietet.

Möglich ist, dass z. B. im Bereich der Pflege Jahresgespräche, aufgrund der großen Führungsspanne und ebenfalls großer Nähe zu den Beschäftigten, nach Rücksprache mit der entsprechenden Pflegedienstleitung/ Leitung Patientenservice auch an stellvertretende Team- und





Gruppenleitungen delegiert werden. Dabei sind die oben genannten Punkte zu berücksichtigen sowie insbesondere Regelungen zur Vertraulichkeit (Punkt 4.5) zu beachten.

Zum anderen kann es in Einzelfällen sinnvoll sein, die Jahresgespräche als Mehr-Augen-Gespräch zu führen.

- So kann vorab und in gegenseitigem Einvernehmen zwischen Führungskraft und Beschäftigtem/r vereinbart werden, dass das Jahresgespräch gemeinsam mit der disziplinarischen als auch einer unterstellten fachlichen Führungskraft (z. B. Teamleitung) geführt wird.
- Ebenso kann bei Projektmitarbeiterinnen bzw. -mitarbeitern vorab und in gegenseitigem Einvernehmen zwischen Führungskraft und Beschäftigtem/r vereinbart werden, dass das Jahresgespräch gemeinsam mit der Führungskraft und einer Projektleitung geführt wird.
- Bei Bedarf können Beschäftigte eine Vertretung des Personalrats oder der Gleichstellung des Klinikums zum Jahresgespräch dazu bitten. Schwerbehinderte und ihnen gleichgestellte Beschäftigte können auf Wunsch die Schwerbehindertenvertretung sowie ausländische Beschäftigte eine Dolmetscherin bzw. einen Dolmetscher einbeziehen. Auch dies sollte möglichst transparent vorab kommuniziert werden.

#### **4.2 Wie häufig wird das Jahresgespräch geführt und wer hält dies nach?**

Das Jahresgespräch findet einmal jährlich bzw. innerhalb von zwölf Monaten statt.

Die Einladung zum Jahresgespräch erfolgt durch die direkte Führungskraft. Darüber hinaus ist grundsätzlich die Führungskraft der obersten Führungsebene (Geschäftsbereichsleitung, Pflegedienstleitung, Stabstellenleitung) dafür verantwortlich, dass die Jahresgespräche in ihrem bzw. seinem Bereich regelmäßig und nach der vorgegebenen Struktur durchgeführt werden sowie die Führungskräfte hierfür frühzeitig qualifiziert werden (siehe 4.3).

#### **4.3 Wie wird das Jahresgespräch vorbereitet?**

Die Durchführung des Jahresgesprächs setzt grundsätzlich die Teilnahme der Führungskraft an dem von der Uniklinik Köln angebotenen Führungskräfte-Training zum Thema „Jahresgespräche führen“ voraus. In der Phase der Einführung der Dienstvereinbarung wird ein erhöhtes Angebot des Führungskräfte-Trainings geschaffen, so dass ausreichend Plätze zur Verfügung stehen. Anschließend ist eine Teilnahme jährlich möglich.

Für Beschäftigte wird zur Einführung der neuen Jahresgespräche eine Informationsveranstaltung angeboten. Nach der Einführungsphase stellt die Personalentwicklung digitale Informationen zum Thema Jahresgespräche für Beschäftigte zur Verfügung und bietet auf Wunsch auch persönliche Beratungen an.

Die direkte Führungskraft (s. 4.1) ist für die Planung des Gesprächs verantwortlich. Damit sich beide Gesprächspartner bzw. Gesprächspartnerinnen ausreichend auf das Jahresgespräch vorbereiten können, sollte es mit mindestens zwei Wochen Vorlauf terminiert werden.

Die Führungskraft und die Beschäftigten bereiten sich einzeln auf das Gespräch vor und nutzen dafür jeweils das Dokument „Vorbereitungsbogen für Beschäftigte und Führungskräfte“. Die Führungskraft stellt sicher, dass das Gespräch in einer ruhigen, ungestörten Atmosphäre stattfinden kann und bucht ggf. einen Raum, in dem dies gewährleistet werden kann.



Es wird empfohlen für das Jahresgespräch etwa eine Stunde Zeit einzuplanen. Bei der Planung sollte zudem ausreichend Zeit für die Vor- und Nachbereitung des Jahresgesprächs vorgesehen werden.

#### **4.4 Was sind die Inhalte des Jahresgesprächs?**

Im Folgenden werden Struktur und Inhalte des Jahresgesprächs erläutert. Diese Struktur findet sich auch in den Dokumenten zur Vorbereitung und Dokumentation zum Jahresgespräch wieder. Es wurden konkrete Leitfragen zu allen Themengebieten formuliert, an denen sich Beschäftigte und Führungskräfte in der Vorbereitung und im Gespräch orientieren können.

##### **1. RÜCKBLICK: Aufgabenschwerpunkte, Prioritäten und Rahmenbedingungen**

In diesem Gesprächsabschnitt erfolgt der gemeinsame Rückblick auf den vergangenen Zeitraum, d. h. auf Aufgaben und damit verbundene Anforderungen, inwiefern diese Anforderungen sowie getroffene Vereinbarungen erfüllt wurden und wie der bzw. die Beschäftigte dabei zurechtgekommen ist. Durch den Rückblick können fundierte Erkenntnisse zu möglichen Stärken, Potenzialen, potenzieller Belastung sowie zu Wünschen, Handlungs- oder Unterstützungsbedarfen herausgearbeitet werden. Dabei sollte auch thematisiert werden, was bei der Umsetzung von Vereinbarungen hilfreich war und welche Gründe vorlagen, wenn Vereinbarungen nicht oder nur teilweise erfüllt wurden sowie was hilfreich gewesen wäre.

Hierfür schätzt die bzw. der Beschäftigte zunächst selbst die Anforderungen der Tätigkeit, die eigene Leistung sowie die eigenen fachlichen und außerfachlichen Stärken und Verbesserungsfelder im Zeitraum seit dem letzten Jahresgespräch ein und erhält zu diesen Punkten Feedback von der eigenen Führungskraft. Wichtig ist hierbei, dass sich die Gesprächsbeteiligten gemeinsam über die Selbsteinschätzung des bzw. der Beschäftigten und die Fremdeinschätzung der Führungskraft austauschen und bei möglichen Diskrepanzen Gründe für die unterschiedlichen Sichtweisen erarbeiten, um gemeinsam Verbesserungsmöglichkeiten für die Zukunft abzuleiten.

##### **2. AUSBLICK: Aufgabenschwerpunkte, Prioritäten und Rahmenbedingungen**

In diesem Gesprächsabschnitt geht es um den Austausch und die gemeinsame Reflexion des bevorstehenden Zeitraums. Anstehende Aufgabenschwerpunkte, Rahmenbedingungen und Prioritäten werden besprochen. Damit zusammenhängende Erwartungen, übergeordnete Notwendigkeiten bzw. Erfordernisse werden eruiert und gemeinsam Vereinbarungen daraus abgeleitet. Die Vereinbarungen können sich z. B. auf neue oder veränderte Aufgaben, Projekte (neben Projektthemen z. B. auch Publikationen o. ä.) oder die persönliche oder fachliche Entwicklung beziehen.

Insgesamt sollten mindestens eine, maximal jedoch fünf neue Vereinbarungen für den Zeitraum bis zum nächsten Jahresgespräch festgehalten werden. Bei der Formulierung sollte darauf geachtet werden, dass diese gemeinsam vereinbart werden und möglichst:

- spezifisch (d. h. konkret und eindeutig formuliert)
- messbar (d. h. überprüfbar)
- anspruchsvoll (d. h. herausfordernd)
- realistisch (d. h. mit den zur Verfügung stehenden Mitteln zu erreichen) und
- terminierbar (d. h. auf ein Datum bezogen) sind.





Darüber hinaus können mögliche Anpassungsmöglichkeiten (z. B. bzgl. Aufgaben, Arbeitsumfeld, Handlungsspielraum) bzw. Unterstützungsmöglichkeiten (z. B. Empfehlungen, Netzwerke, etc.) vereinbart werden.

### 3. Zusammenarbeit, Kommunikation und Führung

In diesem Gesprächsabschnitt geht es um die Reflexion des bzw. der Beschäftigten in der Zusammenarbeit und Kommunikation mit unterschiedlichen Gesprächspartnern, in jedem Fall aber zwischen Beschäftigter bzw. Beschäftigtem und Führungskraft. Mögliche Stärken, Reibungs- oder Konfliktpunkte können besprochen sowie potenzielle Anpassungs- oder Unterstützungsmöglichkeiten vereinbart werden. Hierbei wird der Austausch mit unterschiedlichen Gesprächspartnern bzw. Gesprächspartnerinnen zu jedem Punkt einzeln betrachtet:

3.1 Zusammenarbeit mit direkten Kollegen und Kolleginnen

3.2 Zusammenarbeit mit externen Personen, z. B. Patienten/Patientinnen, Projektpartner/innen, etc.

3.3 Zusammenarbeit mit der Führungskraft / zwischen Ihnen beiden

3.4 Für Beschäftigte mit Personalverantwortung: Zusammenarbeit mit Beschäftigten

### 4. Maßnahmen zur Qualifizierung und Entwicklungsmöglichkeiten

Medizinischer und technischer Fortschritt, sich verändernde gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen sowie laufende gesetzliche Änderungen im Gesundheitswesen stellen die Beschäftigten täglich vor neue Herausforderungen. Da die Qualifikation der Beschäftigten Teil deren Beschäftigungsfähigkeit ist, müssen Beschäftigte daher ihre berufliche Leistungsfähigkeit den sich ändernden Anforderungen anpassen. Darüber hinaus ist stetige Qualifizierung für eine erfüllende und gesundheitsförderliche Arbeit unabdingbar und liegt sowohl im Interesse des Arbeitgebers als auch der Beschäftigten.

In diesem Gesprächsteil fließen daher die Erkenntnisse zu Erfordernissen, Notwendigkeiten, Wünschen und Bedarfen aus dem bisherigen Gespräch zusammen und münden in idealerweise möglichst konkreten Maßnahmen (maximal fünf). Mögliche Maßnahmen zur Unterstützung des bzw. der Beschäftigten sind unter anderem Seminare, Trainings, Hospitationen, Fort-/Weiterbildungen, Projektteilnahmen oder Job-Rotation.

Die Kosten einer vom Arbeitgeber veranlassten Qualifizierungsmaßnahme – einschließlich Reisekosten – werden grundsätzlich vom Arbeitgeber getragen, soweit sie nicht von Dritten übernommen werden. Eine mögliche Eigenbeteiligung der Beschäftigten kommt in Betracht, wenn eine Qualifizierungsmaßnahme überwiegend im persönlichen Interesse der bzw. des Beschäftigten liegt und demgegenüber nur ein geringes dienstliches Interesse des Arbeitgebers besteht. Die gegebenenfalls getroffene Vereinbarung über eine Kostenverteilung ist schriftlich festzuhalten.

### 5. Sonstige Themen



Wichtige sonstige, ggf. auch persönliche Themen (wie z. B. übergeordnete Wünsche oder die besondere Beanspruchung aufgrund der Betreuung von Angehörigen) können bei Bedarf besprochen werden.

#### **4.5 Vertraulichkeit**

Das Jahresgespräch ist grundsätzlich ein vertrauliches Gespräch zwischen der bzw. dem Beschäftigten und der entsprechenden Führungskraft (wie in 4.1 erläutert), dies gilt insbesondere für persönliche bzw. private Themen. Bei Bedarf/Notwendigkeit bzw. im Ausnahmefall kann die Führungskraft wichtige Gesprächsthemen mit der übergeordneten Führungskraft teilen und besprechen. In solchen Situationen bezieht sich die Vertraulichkeit auf das entsprechende Führungsteam.

Dabei ist zu beachten, dass im Jahresgespräch konkretisiert wird, welche Gesprächsthemen aus welchem Grund mit wem besprochen werden sollen und dass dies dann im Einvernehmen zwischen Führungskraft und dem bzw. der Beschäftigten erfolgt. Notwendigkeit besteht zum Beispiel i. d. R. für den Gesprächspunkt „4. Maßnahmen zur Qualifizierung und Entwicklungsmöglichkeiten“ (beschrieben unter Punkt 4.4).

#### **4.6 Wie wird der Gesprächsinhalt dokumentiert und abgelegt?**

Die Gesprächsergebnisse werden im Dokumentationsbogen festgehalten. Dieser wird von beiden Gesprächsbeteiligten im Einvernehmen unterzeichnet.

Die Führungskraft behält das Original, die bzw. der Beschäftigte erhält eine Kopie der Dokumentation. Die Dokumentationsbögen sind verschlossen, d. h. unter Einhaltung der datenschutzrechtlichen Vorgaben von der Führungskraft aufzubewahren und dürfen nicht für Dritte zugänglich sein. Eine maschinelle Erfassung, Speicherung und Auswertung der Dokumentationsbögen darf nicht erfolgen. Die Dokumentationsbögen werden höchstens für die Dauer von drei Jahren aufbewahrt und werden anschließend vernichtet. Sofern die Führungskraft oder die bzw. der Beschäftigte ausscheidet oder in einen anderen Bereich umgesetzt wird, werden alle Dokumentationsbögen von der Führungskraft vernichtet. Bei einem Vorgesetztenwechsel kann die bzw. der Beschäftigte den letzten Dokumentationsbogen der neuen Führungskraft aushändigen, um ggf. an besprochene Inhalte anknüpfen zu können.

### **5 Mitgeltende Unterlagen**

Grundlage und Rahmen für das Jahresgespräch bilden diese Dienstvereinbarung und die folgenden Unterlagen:

- „Vorbereitungsbogen Jahresgespräch für Beschäftigte und Führungskräfte“
- „Dokumentationsbogen Jahresgespräch“.

### **6 Inkrafttreten, Kündigung**

Diese Dienstvereinbarung tritt mit ihrer Unterzeichnung in Kraft. Sie wird auf unbestimmte Zeit geschlossen.

Sie ist mit einer Frist von 3 Monaten zum Jahresende kündbar. Die Vertragsparteien verpflichten sich, im Falle der Kündigung die Verhandlungen bei Vorliegen eines Änderungsvorschlages unverzüglich aufzunehmen. Das Recht zur fristlosen Kündigung der Dienstvereinbarung aus wichtigem Grund bleibt unberührt. Die Nachwirkung wird ausgeschlossen.



## 7 Salvatorische Klausel und Schlussbestimmungen

Sofern einzelne Bestimmungen dieser Dienstvereinbarung unwirksam sind oder werden, wird davon die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen nicht berührt.

Sollte den Vertragsschließenden dieser Dienstvereinbarung eine eventuelle Unwirksamkeit bekannt werden, verpflichten sie sich schnellstmöglich eine neue Regelung zu treffen, die dem gewollten Sinn und Zweck der unwirksamen Bestimmung soweit wie möglich entspricht.

Sollten Tatbestände durch diese Dienstvereinbarung nicht geregelt sein, die den Vertragsschließenden dieser Dienstvereinbarung bekannt werden, so verpflichten sie sich, umgehend eine Regelung ergänzend zu vereinbaren, die den Grundsätzen dieser Dienstvereinbarung entspricht.

**Anlage 1:** „Vorbereitungsbogen Jahresgespräch für Beschäftigte und Führungskräfte“

**Anlage 2:** „Dokumentationsbogen Jahresgespräch“.

Köln, 19. 10. 2021

Damian Grüttner

Kaufmännischer Direktor

Universitätsklinikum Köln

Peter Sztatelman

Vorsitzender Personalrat

Universitätsklinikum Köln